

التسويق الاستراتيجي:

المحاضرة الخامسة مهام التسويق الاستراتيجي -التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية-

-التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية-

يتطلب تحقيق فعالية تصميم الاستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة وصولاً لتحديد نقاط القوة و STRENGESES ونقاط الضعف WEKNESES وهذا سيحتاج تحليل شامل لبيئة الشركة، وسنستعرض لاحقاً بشكل خاص تحليل بيئة التسويق.

أما بالنسبة للخطوات الرئيسية لإجراء التحليل الاستراتيجي: .

1-تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة

2-تقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة

أولاً: -تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة:

ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات الخاصة بأداء منظمة الأعمال وإمكانياتها ومن ثم القيام بعدة مقارنات والتي تمكننا من اكتشاف نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة في المنظمة ومن أهم هذه المقارنات: المقارنة المرجعية أي المقارنة مع المنافسين، ومثل المقارنة مع الماضي، والمقارنة مع معايير الصناعة التي تعمل بها المنظمة؟ وللقيام بتحديد نقاط القوة والضعف هنالك عدة مداخل للتحليل وعدة أساليب مفيدة في ذلك، ومن أهمها مدخل تحليل الموارد، مدخل تحليل سلسلة القيمة، مدخل ماكنزي 7s ، وأسلوب النسب، أسلوب المراجعة الإدارية..

أولاً: مدخل تحليل الموارد: The Resources-Based View (RBV) للاطلاع

يؤكد هذا المدخل على أن الأداء التنظيمي يتم تحديده بشكل أساسي من خلال الموارد الداخلية التي يمكن تجميعها بثلاثة فئات هي:

الموارد البشرية (معارف، مهارات...الخ)

والموارد المادية (آلات، معدات، مباني...الخ)

والموارد التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، قواعد بيانات، علامات تجارية، براءات اختراع...الخ)

ومن ثم يكون المورد ذو قيمة (نقطة قوة) إذا كان أفضل من مورد المنافسين، ولكن من المفيد أكثر بالنسبة للمنظمة كي تحقق ميزة تنافسية أن يتصف المورد بالآتي:

-نادر: أي لا تمتلكه الشركات المنافسة.

-صعوبة تقليده: أي من الصعب أن تقلده الشركات المنافسة أو من الصعوبة الحصول عليه.

-غير قابل للاستبدال: أي يجب ألا يكون لموارد الشركة بدائل.

ثانياً: مدخل تحليل سلسلة القيمة:

قدم تحليل سلسلة القيمة العالم مايكل بورتر في عام 1985 وينطلق هذا المدخل من فكرة أن المنظمة ستكون رابحة طالما أن إجمالي إيراداتها يتجاوز إجمالي تكاليفها، وبالتالي يقوم هذا التحليل لمعرفة إن كانت تكاليف الشركة تنافسية ويقوم تحليل سلسلة القيمة على تقسيم أنشطة المنظمة إلى سلسلة أنشطة تخلق القيمة (أنشطة أساسية وأنشطة داعمة لها)، ومن ثم تحديد التكاليف المرتبطة بكل نشاط، بشكل منفصل ويمكن أن تكون التكلفة من حيث المال والوقت، ومن ثم يجب مقارنة تكلفة كل نشاط من أنشطة المنظمة مع تكلفة كل نشاط مقابل له في أنشطة المنافسين، مع الأخذ بعين الاعتبار إيرادات المنظمة، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والقوة.



سلسلة القيمة بورتر 1985

■ مدخل ماكنزي S7:

يؤكد هذا المدخل على أهمية أن تقوم المنظمة بتحليل العوامل الاستراتيجية في بيئتها الداخلية ويشير إلى سبع عوامل استراتيجية رئيسية وهي الآتي ذكرها: الاستراتيجية strategy، الهيكل structure النظم systems، القيم المشتركة shared values، الأسلوب style، الموظفون staff، الموارد sources

■ مثال: للاطلاع: "التحليل الداخلي للتسويق وفق (كوتلر، 1996):

يهدف التدقيق الداخلي للتسويق بشكل خاص إلى مراجعة أنشطة التسويق الخاصة بالمنظمة وينقسم إلى خمس مجالات مميزة:

1 تدقيق استراتيجية التسويق:

يدرس هذا التحليل الأهداف المؤسسية والتسويقية الحالية للمنظمة للتأكد من ملاءمتها ووضوحها. ويُقيّم الاستراتيجية الحالية من حيث ملاءمتها للأهداف المحددة. كما يُبرز هذا العنصر من التدقيق مدى تخصيص الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجية بنجاح.

2 تدقيق هيكل وظيفة التسويق: أي تدقيق هيكل وظيفة التسويق وعلاقته بمجالات العمل الأخرى

3 تدقيق أنظمة التسويق: كتدقيق أنظمة التخطيط و الرقابة وعمليات تطوير المنتجات الجديدة في المنظمة، وأنظمة المعلومات التي تدعم هذه الأنشطة.. الخ.

4 تدقيق الإنتاجية: يتناول هذا العنصر من التدقيق تقييم الإنتاجية النسبية للمنتجات وقطاعات السوق وقنوات التوزيع والأسواق الجغرافية باستخدام معايير مالية مثل الربحية والفعالية من حيث التكلفة المطبقة.

5 تدقيق وظائف التسويق: يتناول هذا العنصر من التدقيق بالتفصيل جميع جوانب مزيج التسويق: المنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، وسياسة التسعير، وترتيبات التوزيع، وتنظيم فريق المبيعات، وسياسة الإعلان، والعلاقات العامة وأنشطة الترويج الأخرى.

ثانياً-تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة:

بعد اكتشاف جوانب القوة والضعف في المنظمة، يتوجب على المديرين الاستراتيجيين أن يضعوا نظام أولويات محدد للتعرف على مدى أهمية كل منها، والتي تؤثر بالتبعية على الاستراتيجيات التي ستتبعها المنظمة.

تجدر الإشارة الى أن هناك عدد من نماذج المحافظ الاستثمارية التي تسترشد بها المنظمات لتحديد الوضع الحالي لوحدة الأعمال أو المنتجات واختيار الاستراتيجيات . أهمها: مصفوفة بوسطن الاستشارية، ومصفوفة جنرال إلكتريك..الخ.

للتذكير: مصفوفة بوسطن الاستشارية: تعتمد في تقييمها للمنتجات أو وحدات الأعمال على بعدين هما حصة السوق النسبية ومعدل نمو السوق، وبالتالي تكون المنتجات أو وحدات الأعمال إما في خانة نجوم أو علامة استفهام أو بقرة حلوب أو كلب، ولكل خانة دلالتها وتقتصر المصفوفة استراتيجيات معينة للمنتجات أو وحدات الأعمال التي تقع بها.

مصفوفة جنرال إلكتريك: تعتمد في تقييمها للمنتجات أو وحدات الأعمال على بعدين هما الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية، والدرجة المرجحة الكلية للعوامل الخارجية، وبالتالي تكون منتجات أو وحدات الأعمال إما في الخلايا الخضراء، أو الصفراء، أو الحمراء، ولكل خلية استراتيجيات مقترحة وتقتصر المصفوفة استراتيجيات معينة للمنتجات أو وحدات الأعمال التي تقع بها

ملاحظة: مصفوفة: TOWS تستخدم لإنشاء واختيار الاستراتيجيات. تختلف عن تحليل (SWOT) (الذي يركز على مجرد تحديد التهديدات والفرص والقوة والضعف).

SWOT ANALYSIS



مصفوفة TOWS :

أهم نقاط الضعف (W)

أهم نقاط القوة (S)

WO استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	SO استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص
WT استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	ST استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات

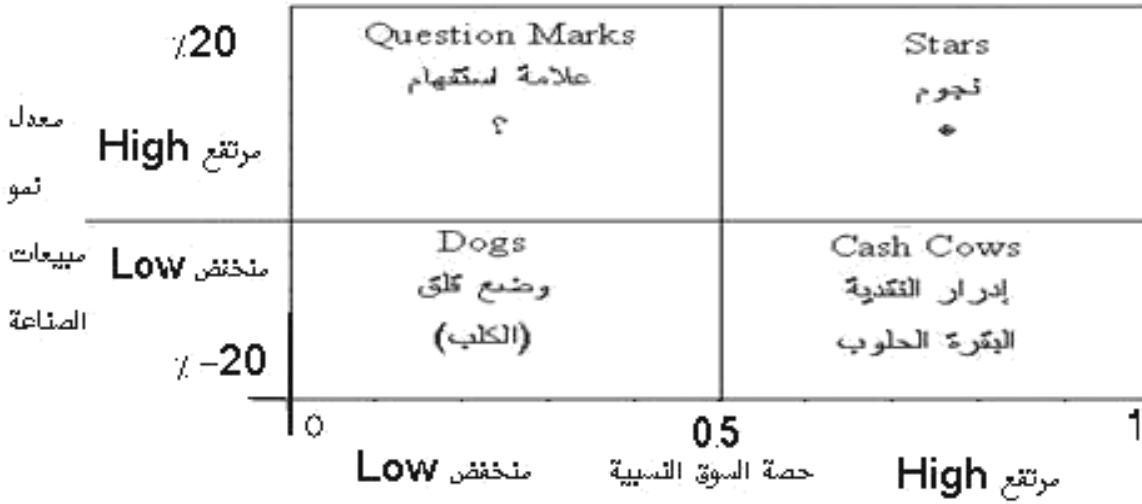
أهم
الفرص

(O) البيئة
الخارجية

أهم
التهديدات

(T) البيئة
الداخلية

مصفوفة بوسطن:



مصفوفة جنرال إلكتريك:

عالية	Y	G	G	Green أخضر
متوسطة	R	Y	G	Yellow أصفر
منخفضة	R	R	Y	Red أحمر
	منخفضة	متوسطة	عالية	

قوة نشاط الأعمال
(الدرجة المرجحة الكلية للعوامل الداخلية)