

## إدارة المعرفة التسويقية رهان لتجسيد الذكاء التسويقي

أ. هجيرة شيخ

جامعة حسيبة بن بوعلى بالشلف

د. رايح عرابة

المركز الجامعي لتيبازة

البريد الإلكتروني: arabarabah@yahoo.fr

### ملخص:

تعد إدارة المعرفة التسويقية من أكثر الموضوعات اهتماما في وقتنا الحاضر، كما تعد بؤرة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر واهتمامات مختلفة، على وجه الخصوص العاملين في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا. ولكن هل جميع اختصاصيي المعلومات مؤهلون للعمل في إدارة المعرفة؟ وكيف يتم تكييف هذه المفاهيم في مجال "التسويق" خصوصا أن المؤسسات الباحثة عن التميز أصبحت حتما مقتنعة كل الاقتناع أن أساس التميز هو ما يوفره التسويق بآلياته المتعددة، والتي تضمن التعامل مع الزبون باعتباره المورد الأساسي للأفكار و الإبداع التسويقي، و هنا نجد أن المؤسسات المتميزة هي من أصبحت تتبع بذكاء منها كل مستجدات إدارة المعرفة التسويقية، إذ تمثل هذه الأخيرة المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات. ويتجلى ذلك بقدرة المؤسسة في استقراء البيئة التنافسية التسويقية وإيجاد الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها. ولعل إدارة العلاقة مع الزبون الذي يمثل في حقيقته الركن الأهم في المعرفة التسويقية لتحقيق التواصل والنجاح في مسار عمل المنظمة، والذي لا بد أن يمر عبر اعتماد فاعلية معرفية محددة تسعى لتعظيم مخرجات المنظمة قياساً بمدخلاتها، و هذا ما سوف يتم تناوله من خلال هذه الورقة البحثية.

## Résumé:

La gestion des connaissances de la commercialisation est le plus grand intérêt dans les sujets actuels dans le monde, et également au centre des efforts de vues des parties multiples et des intérêts différents, en particulier ce les travailleurs dans la gestion des affaires et de la technologie. Mais est-que tous les spécialistes de l'information sont qualifiés pour travailler dans la gestion des connaissances? Et comment adapter ces concepts dans le domaine du «marketing» en particulier les institutions qui cherchent l'excellence sont devenus convaincu que la base de l'excellence dépend de ce qui donne la commercialisation de multiples mécanismes, qui assurait le traitement avec le client qui représente la principale ressource des idées et de marketing créatif, et nous trouvons ici que les institutions suivent intelligemment l'évolution de la commercialisation de gestion des connaissances, ce qui représente pour cette dernière pour guider le personnel disciplinés dans l'organisation pour le développement des pratiques et des applications dans le domaine de la commercialisation de multiples directions. Cela se reflète dans la capacité de l'institution dans l'extrapolation de l'environnement concurrentiel et la création de capacités de commercialisation appropriées . Peut-être la gestion de la relation avec le client qui est en fait le coin de la connaissance marketing le plus important à communiquer et à réussir dans le cadre des travaux de l'organisation, qui doit passer par l'adoption de la connaissance spécifique efficace cherchant à maximiser le rendement de l'organisation par rapport à ses propres entrées, et c'est ce que nous nous exposons dans ce présent document.

يعد موضوع إدارة المعرفة التسويقية من المواضيع الجوهرية التي سعى الباحثون إلى تسليط الضوء على جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف إثراء الموضوع والاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث التي يجري التوصل إليها في تطوير تطبيقاتها في منظمات الأعمال المختلفة .  
من جهة أخرى تساهم إدارة المعرفة التسويقية بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة والمسطرة ، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في

أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كفاءة العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التسويقية سعياً وراء تمييزها عن منافسيها.

**الإشكال :** بالنظر للأهمية التي تكتسبها إدارة المعرفة التسويقية والذكاء التسويقي، سيتم طرح السؤال الجوهرى التالي: ما هي آليات ممارسة إدارة المعرفة التسويقية لتجسيد الذكاء التسويقي ؟.

**أهمية البحث :** إن أهمية هذا الموضوع يمكن استنباطها من أهمية تميز المؤسسات الاقتصادية ، التميز و البحث عن الميزة التنافسية الذي أصبح ضرورة أكثر من كونه هدفاً استراتيجياً ، تولد من الكثير من الظروف المفاجئة و المحيطة، ولعل أهم هذه الظروف ما ينعكس على الجانب الاقتصادي من عوامة اقتصادية فرضت التعامل مع سوق دولية أبسط صفاتها تحرير التجارة و إزالة القيود الجمركية و كذا التعاملات مع المؤسسات المالية الدولية ، كل هذه الظروف توجت بما يسمى بالشاركة الأورو متوسطة. بالنسبة لبلد مثل الجزائر فقد تحتم على مؤسساتها ضرورة البحث عن التميز كنوع من اليقظة الإستراتيجية للتصدي للتهديدات التنافسية، وسعي وراء اغتنام الفرص التسويقية المناسبة و في الوقت المناسب، أين نشير هنا أن عامل الوقت يعتبر من أكثر الأمور الواجب الاهتمام بها، فما نفع الفرصة المتاحة أمام ضياع وقت اغتنامها؟

**الأهداف :** تتجلى أهداف البحث في مجموعة من النقاط المستمدة في أساسها من أهمية الموضوع في حد ذاته، ويمكن إنجازها بعيداً عن الإيجاز في قيمة الموضوع المتناول من خلال عرض النقاط التالية :

- السعي إلى الكشف عن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية، وكذا علاقتها بالزبون كرهان لتطبيق و تجسيد الذكاء الاقتصادي .
  - التعرف على آليات ممارسة إدارة المعرفة التسويقية و علاقتها خاصة بالذكاء التسويقي كأحد آليات الذكاء الاقتصادي.
  - التعرف على انعكاسات ممارستها على تميز المؤسسة الاقتصادية .
- محاور الموضوع :
- مفهوم إدارة المعرفة التسويقية .
  - علاقة إدارة المعرفة التسويقية بالذكاء التسويقي كمصدر حديث لاقتناء المعلومات المناسبة و طريقة تحليلها بصورة تحدم مصلحة المنظمة سعياً وراء التنافسية المستدامة و تجسيدا للذكاء الاقتصادي .

#### المحور الأول : مفهوم إدارة المعرفة التسويقية :

إن مفهوم إدارة المعرفة التسويقية تناوله بعض المؤلفين في المجال في محاولة عظيمة من كل من Rossiter "الذي يشير إلى حصول التداخل المعرفي في وظيفة إدارة التسويق والإستراتيجية العامة لمنظمة الأعمال. وهذه النظرة الإيجابية فتحت المجال أمام العديد من الإبداعات الفكرية للتطوير المعرفي المتناول لإستراتيجيات الأعمال، كما أشار Delbeare & Smith أن إدارة المعرفة التسويقية تعتبر كأحد مصادر المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية. ويوفر تطبيق المعرفة التسويقية التركيز على استخدامات المنظمة باتجاه تحسين وتطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة.

يمكن الإشارة إلى المجالات التي تكتنفها المعرفة التسويقية داخل المؤسسة و المتمركزة حول مجالين أساسيين هما : المستهلك ، المنتجات .

كما نعرف أيضا على مختلف نتائج المهارة التسويقية المبنية على التنبؤ، التخطيط، التحليل، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق، والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات في العمل التسويقي ، أين نخلص إلى أن المعرفة التسويقية هي إجابة ضمنية وعلنية لسؤال استراتيجي هو "ماذا يجب على المؤسسة أن تعرف؟".

و من خلال المفهومين السابقين نستخلص أن إدارة المعرفة التسويقية كمفهوم شامل " هي تحليل لمختلف المعطيات التسويقية بطريقة تسمح لنا باتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة للوصول إلى الأهداف المسطرة " .

### الأشكال التطبيقية لإدارة المعرفة التسويقية :

يشير " Rossiter " في هذه النقطة أن هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية " Marketing Ability" وأشكال المعرفة التسويقية. حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية، أين يقسم " Largo & Michel " هذه الأشكال بناء على ثلاث محاور أساسية هي : أسس التسويق - إستراتيجية التسويق - التسويق التخصصي .

الملاحظ أن "أسس التسويق" إنما تسعى " المعرفة التسويقية" من خلالها إلى تحليل كل المعلومات التسويقية الخاصة بتحديد الأنماط الاستهلاكية و كذا الجوانب الثقافية للفئات المستهدفة إضافة إلى تحليل السوق بعد دراسته، أين يتم رصد جميع المنافسين و كذا السلع البديلة و المنافسة بطريقة تساعد على تشخيص الوضعية التنافسية لميادين النشاط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة إضافة إلى دراسة مدى توازن هذه المحفظة و اتخاذ الإستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل وضعية في حدود التوازن المتاح بين الموارد المالية و كذا التكاليف الواجب تحملها .

أما من ناحية الإستراتيجية التسويقية فتسعى " المعرفة التسويقية " إلى تحديد المزيج التسويقي الملائم و الواجب تنفيذه وفقا للخطة التسويقية المسطرة .

وأما بالنسبة للتسويق التخصصي فتأخذ "المعرفة التسويقية" أبعادا أشمل و أوسع كل حسب مجال التخصص ، فما يمكن أن يكون مشتركا بين مختلف تخصصات التسويق هو درجة الاهتمام بالمعلومات المتقاة كقاعدة معلومات لاتخاذ القرارات المناسبة لكن يختلف الأمر بين التخصصات في بعدين أساسيين : طبيعة المعلومات - شمولية المعلومات .

### المحور الثاني :علاقة إدارة المعرفة التسويقية بالذكاء التسويقي.

يعد الذكاء التسويقي من المصطلحات الحديثة في تسيير المنظمات أين كان لـ " PORTER" الأسبقية في استعمال هذا المصطلح و الإشارة إلى معناه ، أين تناول من خلال كتابه " الإستراتيجية التنافسية " الطرق الإستراتيجية لجمع و استعمال المعلومات التسويقية بشكل يضمن ريادة الموقع التنافسي لمنظمات الأعمال، أين نوه إلى أن الذكاء التسويقي هو استخدام للاستخبارات التسويقية بطريقة ذكية في التعامل مع المحيط التنافسي للمنظمة ، بناء على ذلك سوف نتطرق إلى كل من الذكاء التنافسي و نظام الاستخبارات التسويقية باعتبارهما من أهم نظم

الذكاء في منظمات الأعمال وكذا الآلية التي تدعم الأمثلية في تحليل المعلومات التسويقية التي توفرها ممارسة إدارة المعرفة التسويقية داخل المنظمة.

### أولاً : نظام الاستخبارات التسويقية

تعمل المؤسسة في أغلب الأحيان في بيئة متغيرة وفي ظل ظروف عدم التأكد، وكلما زادت ظروف عدم التأكد زادت درجة المخاطرة، وعليه يكون من الواجب قيام هذه المؤسسة بالبحث عن المعلومات بكافة الوسائل في سبيل سد الحاجة إلى مزيد من المعلومات. فلا بد لها من الحصول على المعلومات التي تساعدها في اتخاذ قراراتها الصائبة لغرض بقائها واستمرارها وتحقيقها للإرباح، ومن وسائل الحصول على المعلومات "نظام الاستخبارات التسويقية" ومن هذا، سنحاول التطرق إلى موضوع الاستخبارات التسويقية وأنواعها وأنشطتها ووسائلها، إذ يحدد نظام الاستخبارات التسويقية ما هو الاستخبار أو التجسس الذي نحتاجه، فيجمعه عن طريق البحث في البيئة ويسلمه إلى الإدارة التي تحتاجه. وعن طريق الاستخبار يمكن الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة لغرض زيادة قدرة المؤسسات على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها<sup>(1)</sup>

والبعض يطلق على الاستخبار اسم "الخدمات الإستراتيجية" أو الاستخبار البيئي أو "المخابرات البيئية" وهو عملية الحصول على المعلومات التي تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة في حدود النشاط وغير المسموح به بطريقة غير شرعية.

"كما يمكن أن نعرف مصطلح الاستخبارات والمخابرات " Intelligence " بأنه عبارة عن "الجمع السري وتوزيع المعلومات، وبخاصة المعلومات السرية لغرض تهيئتها لاتخاذ القرار من أجل زيادة قدرة المؤسسة و الحفاظ على موقعها التنافسي"<sup>(2)</sup>

وتعرف الاستخبارات التسويقية بأنها "مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة من قبل إدارة التسويق للحصول على المعلومات اليومية حول التطورات ذات العلاقة بالموضوع في البيئة التسويقية"<sup>(3)</sup>.

ويعرف أيضا بأنه "نظام لتجميع المعلومات من المنافسين وذلك بتشجيع أحد الأطراف وتزويده بمعلومات عن الأسرار التجارية أو الصناعية للمنافسين، وقد يكون هذا الطرف زبوناً للمنافسين أو مستخدماً لديه أو مورداً له".

أو هو تحليل منظم من المعلومات المتوفرة بشكل عام حول المنافسين والتطورات في البيئة التسويقية التي تساعد المدراء في إعداد وتعديل الخطط التسويقية. وتشير الاستخبارات التسويقية أيضا إلى مجموعة من "النشاطات الأخلاقية التي يُحتمل أن تستخدم لتجميع المعلومات حول المنافسين".

إذن نظام الاستخبارات التسويقية هو مصطلح واسع يتضمن تجميع المعلومات وجمعها كقاعدة لاتخاذ القرارات التسويقية، ويستلزم من الأفراد والعاملين في النظام القيام باستفسارات دقيقة محددة حول المشاكل، لكي تكون دليلا لاتخاذ القرارات التسويقية، فمدراء التسويق يناقشون الحاجة للمعلومات أو الاستخبارات التسويقية، فهم بحاجة إلى التعرف على التغيرات التي يجب توقعها في نماذج الشراء للمستهلكين، أنواع المنظمات التسويقية التي يمكن إنشائها، الخيارات المتعددة لتصميم المنتجات

(1) Kotler,ph,(2000),”Marketing Management Analysis,Planning,Implementation and Control”, Prentice-Hall,Inc,The Millennium Edition,New Jersey,p.76

(2) Delmar,G (1985),”Marketing Management”,McGraw-Hill,Inc,6thed,NewYork ,p.620.

(3) Kotler.ph.op.cit.p.102

التي تكون أكثر نجاحا، شكل منحى الطلب للمؤسسات المنافسة، أو أي معلومات أخرى تؤثر على خطة المؤسسة، حل المشكلات أو تقييم و رقابة الجهود التسويقية<sup>(1)</sup>، ويجب أن نعرف بأن المؤسسة تبحث عن المعلومات لكي تستخدمها في<sup>(2)</sup>:

1. اتخاذ القرارات.

2. وضع السياسات .

3. تخطيط الإستراتيجية.

وهي تشبه كثيرا المعلومات نفسها التي تبحث عنها المؤسسات المنافسة فيما يتعلق بنشاطاتها، خططها وتوقعاتها.

لذلك فإن الأهداف الأساسية لنظام المخابرات التسويقي هي :

1. تقديم المعلومات المفيدة .

2. أخذ مدراء التسويق ما يحتاجونه حقيقة من المعلومات .

وتحدد أهداف الأجهزة الإستخبارية ومهامها في المؤسسة في إطارين أساسيين هما<sup>(3)</sup>:

1. إطار ايجابي فاعل يهدف إلى الكشف عن استعدادات المؤسسات المنافسة الأخرى وجمع المعلومات

التسويقية عن أهدافها وخططها ونقاط قوتها وضعفها.

2. إطار سلبي مضاد يهدف إلى منع الأجهزة الاستخبارية التابعة للمؤسسات الأخرى من جمع المعلومات

التسويقية عن المؤسسة وخططها ونشاطاتها ونقاط قوتها وضعفها.

إذ تحاول المؤسسات أن تقلل المخاطرة وعدم التأكد من خلال أساليب مختلفة ، أحد هذه الأساليب هو الجمع

والتقييم للمعلومات ، فالمؤسسة كي تقابل بفعالية تحديات المنافسين يجب عليها أن تكون ذات معرفة عالية بالبيئة ،

هذه المعرفة الأساسية تتضمن المعلومات التي تحصل عليها ، كيف تجمع هذه المعلومات ، من خلال نظام

الاستخبارات التسويقية الذي مسؤوليته تتضمن تحقيق مزايا للمؤسسة وهذه المزايا تتحقق من خلال دراسة المعلومات

عن<sup>(4)</sup>.

1. تأجير المستخدمين من قبل المنافسين.

2. المنتجات الجديدة.

3. تصميم المنتجات.

4. ربحية للمنتجات.

5. خطط التوسع.

6. تسعير المنتجات.

7. التكاليف.

8. فوائد الأبحاث.

9. طرق الإعلان والترويج والتوزيع.

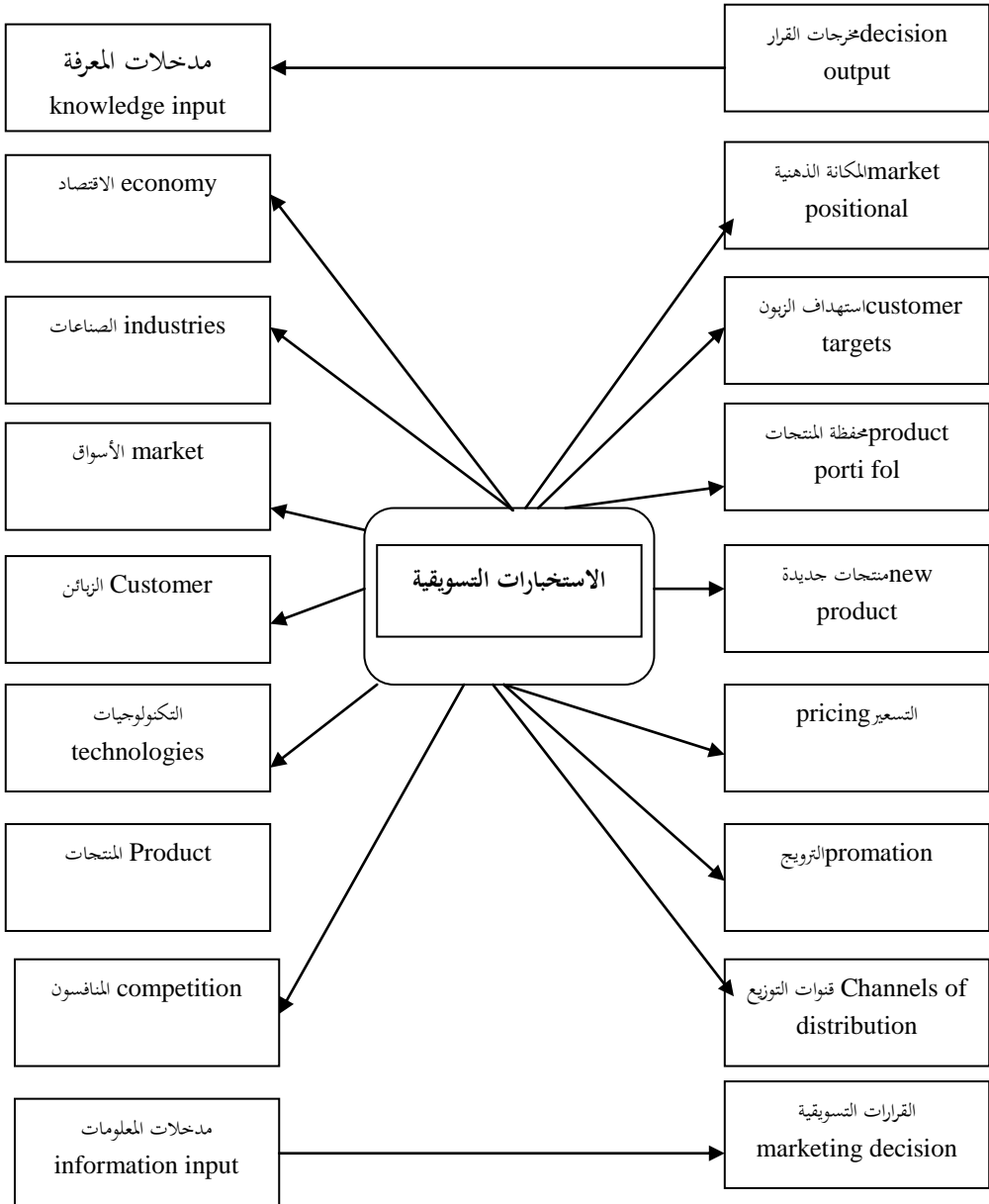
(1) Bennett, Peter, D (1988), "Marketing" McGraw-Hill, Inc, 4th ed, New York , p. 152.

(2) Delmar, op. cit. p. 626.

(3) Kotler, ph, et al. (1999), "Principles of Marketing" Second European Edition, Prentice Hall, Inc, New Jersey, USA, p. 318-320.

والشكل التالي يمثل عناصر المخبرات التسويقية.

الشكل 03: عناصر نظام المخبرات التسويقية.



Source: Nikolas Tzokas (2002), "Principles of Marketing" 2thed  
, Prentice – Hill Inc, p.122.

## 2- أنواع الأنشطة الاستخباراتية التسويقية.

يمكن ذكر ستة أنواع أساسية من الأنشطة الاستخباراتية ينطوي كل اثنين منها تحت أحد (أشكال - عناصر) الفعالية الاستخباراتية ، وهذه (الأشكال -عناصر)<sup>(1)</sup> هي :

➤ هدف النشاط الاستخباري وطبيعته.

➤ أدوات النشاط الاستخباري ووسائله.

➤ موقع النشاط الاستخباري وحيزه.

وأنواع الأنشطة الاستخباراتية المتفرعة عن هذه العناصر هي :

1- أ . أنشطة استخباراتية فاعلة : وهي مجموعة الأنشطة الهادفة إلى جمع المعلومات عن المؤسسات الأخرى .  
ب. أنشطة استخباراتية مضادة : وهي مجموعة الأنشطة الهادفة إلى إعاقة ومنع المؤسسات الأخرى من جمع المعلومات عن المؤسسة .

2- أ. أنشطة استخباراتية بشرية : وهي مجموعة الأنشطة الفاعلة أو المضادة التي يتم إنجازها من قبل الأفراد في إدارة التسويق .

ب. أنشطة استخباراتية تقنية : وهي مجموعة الأنشطة الفاعلة أو المضادة التي تجري باستخدام الأجهزة التكنولوجية والتقنية كالأقمار الصناعية ووسائل الرصد و التصنت وأجهزة الاتصال الحديثة الأخرى.

3- أ. أنشطة استخباراتية داخلية : وهي مجموعة الأنشطة التي تجري داخل حدود الدولة بقصد جمع المعلومات أو منع جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة .

ب. أنشطة استخباراتية خارجية :- وهي مجموعة الأنشطة التي تجري خارج حدود الدولة بقصد جمع المعلومات أو منع جمع المعلومات من المؤسسات المنافسة .

مصادر البيانات الاستخباراتية التسويقية.

قد تكون مصادر الاستخبارات التسويقية داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تمتد الإدارة بالمعلومات والبيانات الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة ونتائجها وتقييمها واتجاهاتها المتوقعة ولاسيما في مجال المبيعات والحصة السوقية والموقع التنافسي وتكاليف الإنتاج والتخزين وحركة الزبائن والتدفقات النقدية والأرباح وغيرها من البيانات والمعلومات الأخرى التي تحصل عليها الإدارة عن طريق المصادر الداخلية للمنظمة كالسجلات والتقارير والنظام المحاسبي . أما المصادر الخارجية فتتمد الإدارة بمعلومات عن المتغيرات البيئية الخاصة بمجال المنظمة كالمستهلكين والموردين والوسطاء والمنافسين والمؤسسات الأخرى، وكذلك المتغيرات البيئية المحيطة كالظروف الاقتصادية والتكنولوجية والقوانين والثقافة ، ويتم تجميع هذه المعلومات بعدة وسائل منها رجال استخبارات متخصصين لدى المؤسسات المتخصصة في بحوث التسويق ، الوسطاء ، رجال التحسس التسويقي وغيرها من المصادر الأخرى، التي يمكن حصرها بالمجالات الآتية<sup>(2)</sup>:

(8) احمد جبر وطلعت أسعد عبد الحميد ، (1986) ، "التسويق - النظرية والتطبيق" ، مكتبة عين شمس القاهرة ،

(2) Kotler.ph.(2000).op.cit.p.103



- ❖ العاملون داخل المنظمة، السلطات التنفيذية، المستشارون والاختصاصيون، الوكالات، الباعة، مستخدمون آخرون، الناس المشتغلين(العاملون) بشكل دائم.
- ❖ حلقة مجهزي المنظمة (الموردون، رجال إعادة البيع، الزبائن، شركاء العمل، تحالف الأعمال، الوسطاء التسويقيون الآخرون).
- ❖ المنافسون (التقارير السنوية، الخطابات والبيانات الصحفية، المنتجات والعلامات، الإعلانات الإلكترونية والاتصالات التسويقية الأخرى، موقع تحديد الشبكة .
- ❖ المصادر الحكومية (الإحصائيات السكانية، الأطروحات وتقارير البحوث، جرائد أكاديمية، منتدى أكاديمي).
- ❖ المنشورات ووسائل الإعلام الجماهيرية (تلفزيون / أخبار الراديو، الصحف، المجلات والجرائد، خدمات، بيانات اللوحة تدقيق بيع بالمفرد، تقارير مفصلة حسب الطلب).
- ❖ قواعد بيانات إلكترونية (ذاكرة القرص المضغوط، قواعد بيانات مربوطة بشبكة الإنترنت، آليات البحث، تحديد بوابة الموقع، تغطية الشبكة) .

### 3- تحليل بيانات الاستخبارات التسويقية.

إن تحليل البيانات المستمدة من الاستخبارات التسويقية تعتمد في الأساس على ثلاث محاور أساسية و هي

- **التحليل البيئي** (التغيرات في قوى البيئة الكبيرة ، قوة المورد، موزعون، زبائن ، تحليل سوق الأسهم ، تحليل إجمالي سوق الأسهم ، خدمة أسواق الأسهم، نسبة السهم السوقي إلى ثلاثة منافسين في السوق ، نسبة السهم السوقي إلى أكبر منافس) .
- **تحليل المنافسين** (معرفة المنافسين، من هم المنافسون، ما هي استراتيجياتهم، ما هي أهدافهم، ما هي نقاط قوتهم وضعفهم، ما هي ردود أفعالهم) .
- **تحليل مستويات المنافسة:** (علامة المنافسين (مسابقة العلامة التجارية) ، صناعة المنافسين(مسابقة صناعة) ، شكل المنافسة (مسابقة شكل) ، مركز المنافسة، أما نطاق المخابرات التسويقية فيشمل: (التحليل البيئي، الأعمال (الصناعية) ، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية والديموغرافية، البيئة الاجتماعية والثقافية ، التكنولوجيا والبيئة الطبيعية، البيئة التنافسية ، تكاليف الإنتاج ، درجة الميزان الاقتصادي ، التطاق الاقتصادي، التوسع في الإنتاج متطلبات رأس المال ، قنوات التوزيع ، الحصّة السوقية ، تمييز علامة تجارية) .

### 4- مراحل النشاط المخبراتي التسويقي.<sup>1</sup>

مراحل النشاط الاستخباري هي مراحل التعامل مع المعلومات في إطار ما يعرف (بدورة المعلومات) التي تتضمن المراحل الآتية :

- **تحديد هدف النشاط الاستخباري ونوعه ومستواه :** وفي هذه المرحلة يتم تقدير حجم ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها، ونوع النشاطات الاستخبارية اللازمة للحصول على هذه المعلومات .

<sup>1</sup> Kotler.ph.(2000).op.cit.p.105

- **التحرك بقصد جمع المعلومات :** وهي مراحل بداية تحرك الأجهزة الاستخبارية بقصد جمع المعلومات، ويعتمد اختيار التوقيت المناسب لها على مجموعة المفردات الخاصة بالمرحلة الأولى .
- **تنسيق المعلومات :** وهي مرحلة تبدأ بعد انتهاء عملية جمع المعلومات لغرض ترتيب المعلومات ومراجعتها ومقارنتها بهدف الوصول إلى أكثر صيغها دقة ومصداقية، لذلك يمكن أن توصف هذه المرحلة باعتبارها مرحلة (تنقية أو تصفية المعلومات) .
- **التحليل والاستنتاج :** وفيها تجري عملية تحليل المعلومات النهائية وتقديم التفسيرات والاستنتاجات .
- **التنبؤات والمقترحات :** لغرض اتخاذ القرارات التسويقية .

#### 5- أنواع المعلومات وأوجه حمايتها والسيطرة عليها .

يؤكد "Buell Victor" مؤلف "Approche strategic, Marketing et Management" Planning, "أن هناك مؤسسات تركز على المعلومات التي تريدها (wants) وليس على المعلومات التي تحتاجها (needs) وهناك في الغالب فجوة واسعة بين الحاجة للمعلومات والرغبة في المعلومات، حيث أن المدراء لا يستلمون كل المعلومات التي يريدونها أو يحتاجونها، وإنما يستلمون كمية من المعلومات لا يريدونها أو يحتاجونها، كما أنهم يستلمون كذلك معلومات يريدونها لكن لا يحتاجونها.

ركزت أكثر مداخل الاستخبارات أساساً على الافتراض الذي يبين أن الهدف هو عملية مطابقة بين المعلومات التي يحتاجها المدير ومن ثم تزويده بتلك المعلومات التي يحتاجها، أي من تحقيق التوازن الأفضل بين المعلومات التي يريدتها المدراء والمعلومات التي يحتاجونها . ومن الطبيعي وجود تداخل حقيقي وجوهري بين المعلومات التي نريدها والمعلومات التي نحتاجها، وهو الذي يركز عليه نظام المخابرات التسويقية بصورة أكبر .

وهناك بعض المعلومات الخاصة والسرية التي تعد ذات قيمة لإدارة التسويق يجب المحافظة عليها من المتطفلين ، وهي تمثل جزءاً من المخزون المموس الذي يمثل تراكم الخبرة والمحاولات والأخطاء ، مثلاً البحث والتجارب خلال عدة سنوات ، وهذه المعلومات بوصفها إجراء وقائياً لحمايتها تصنف عادة بأنها خصوصية أو سرية وهذه المعلومات الخاصة تتضمن : (مواصفات تصميم المنتج ، تقارير النوعية ، أوراق البحث ، أسماء مجهزي الشركة وزبائنها ، خطط تطوير المنتجات ، الخطط المستقبلية للتوسع ، الإستراتيجيات التسويقية). كل هذه المعلومات يمكن كشفها بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق استيلاء الأشخاص عليها ، هذه القيمة الضخمة للمعلومات التي تتضمن الخبرة المتراكمة ، الحقائق الخاصة ، الأفكار والمفاهيم التي هي ليست معرفة شائعة والتي تشكل وتؤلف حدة المنافسة للمؤسسات التي يجب حمايتها والمحافظة عليها وهي تدخل تحت مفهوم المراقبة أو أمن المعلومات (surveillance)

ويمكن تعريف المراقبة أو (أمن المعلومات) بأنها "الوسائل الخاصة التي تمنع أو تعيق حصول الأفراد غير المخولين على المعلومات السرية أو الخصوصية للمؤسسة" ويمكن تحديد مظاهر أو أوجه حماية الشركة بالآتي<sup>(1)</sup> :

" physical Security - الأمن المادي "

(1) Roush,CaryB, (1991)"A program for sharing corporate intelligence"Journal of Business Strategy,(January-February,pp.4-7.

ويتعلق باتخاذ الاحتياطات الملائمة لحماية الشركة والمعلومات من الغرباء والباحثين عن السرقة والاستيلاء والتطفل لغرض الحصول على المعلومات وإلحاق الأذى والضرر بالمنظمة ووسائل الأمن المادي وتتضمن : الأقفال ، الإضاءة ، أجهزة الإنذار ، كلمات السر، الدائرة التلفزيونية المغلقة ، بصمات الأصابع وغيرها .

### " personnel Security – أمن الأفراد "

وهو يتعلق بالمستخدمين الذين يتصلون مع الغرباء مثل الموظفين المحتملين ، المجهزين ، المستهلكين ، وكذلك ما يتعلق بمخاطر الأمن في تشغيل مستخدمين جدد، لذلك ينبغي التركيز على معلومات عن الأفراد وسلوكياتهم وطباعهم وسماقم الشخصية وغيرها من المعلومات .

### " communication Security – أمن الاتصالات "

وهو ما يتعلق باتخاذ الاحتياطات الخاصة بالمعلومات المنقولة أو المكتوبة بأساليب الكترونية ويتم حماية الاتصالات عن طريق تشفير المعلومات .

### " Technological Security – أمن التكنولوجيا "

تهدف إلى حماية إدارة التسويق من الأفراد والمجموعات التي تستخدم الخيل كالنقل الراديوي، الربط الهاتفية، أجهزة التصنت ولكن هناك صعوبة في السيطرة على انتشار المعلومات السرية بسبب عدد من العناصر وهي :

- قابلية الحركة بالنسبة للمستخدمين.

- زيادة التشريعات لحماية اختيار الأفراد في كيف وأين يريد أن يعيش .
- التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات .
- المغايرة والتنميط للتدريب والتعليم التقني .
- زيادة جهود الشركات في جمع المعلومات وتحليلها وتحويلها وكذلك شرائها .
- الأساليب التكنولوجية الضخمة والهائلة والأرباح المالية للمنافسين في الحصول على المعلومات بالدقة والوقت المطلوب .

### 6- التحسينات لنظام الاستخبارات التسويقية :

- تتخذ المؤسسات خطوات إضافية لتحسين نوعية الاستخبارات التسويقية وهي<sup>(1)</sup> :
- 1 : تدريب وحث القوى البيعية على إيجاد تطورات جديدة باعتبار أن هؤلاء وبحكم اتصالمهم مع الزبائن عيون المؤسسة وآذانها الصاغية لكل المعلومات التي تصدر عن الزبائن ، كونهم يستطيعون الحصول على المعلومات التي لا تستطيع إدارة التسويق في المنشأة الحصول عليها.
  - 2 : حث جميع الوسطاء من موزعين وبائعي التجزئة للقيام بجمع المعلومات .
  - 3 NIelsen : شراء المعلومات الاستخبارية من المجهزين الخارجيين مثلاً شركة " تبيع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتجات من خلال منافذ التجزئة ، وكذلك بيانات " SCAN " TRACT. كشف المسح للأسواق المركزية "

(<sup>1</sup>) Kotler.ph.(2000).op.cit.p.124.

وكذلك بيانات عن تقنيات تستند على التلفزيون وبيانات نشر في التلفزيون، وكذلك

### " market Research corporation of America

تتبع مؤسسة أبحاث السوق في أمريكا التقارير حول التحركات الأسبوعية لحصص العلامات التجارية ، الحجم ، الأسعار ، الصفقات التجارية.

و يبيع مكتب " SIMMON " لبحوث السوق تقارير فصلية تغطي أسواق التلفزيونات وأدوات الرياضة والأدوية مع بيانات ديموغرافية تتعلق بالعمر والجنس والدخل وتفصيلات العلامة وخدمات معلومات " MRCA " ، وهي بيانات تتعلق بالمشتريات الأسبوعية للعائلة من المنتجات الاستهلاكية وبيانات تتعلق باستهلاك الغذاء.

4 : قامت بعض المنظمات بإنشاء مركز معلومات تسويقي داخلي للحصول على المعلومات من خلال الموظفين في المنظمات المنافسة، زبائن المنظمات، المنافسة ، أما بالنسبة لمنتجات المنظمات المنافسة، فيمكن شراء المنتج الجديد وعمل تجارب عليه أو القيام بالقياس المقارن .  
والوجه الآخر للنشاط الذي يتضمن منع أو إعاقة خسارة المعلومات أو كشفها من قبل الغير ، فمثلاً كانت شركة (Kellogg) تستضيف الزوار في زيارات إلى معاملها، لكنها حالياً أغلقت مصانعها الجديدة عن الزيارات خوفاً من المنافسين ومن التجسس عليها<sup>(1)</sup>.

### 7- فاعلية نظام الاستخبارات التسويقية في ممارسة إدارة المعرفة التسويقية

يعد نظام الاستخبارات التسويقية مصدراً أساسياً يعتمد عليه المدير التسويقي في اتخاذ قراراته، وما توفره من معلومات تسويقية هي بمثابة المادة الأولية لصنع القرارات التسويقية إنطلاقاً من توجيهات يتم بناؤها من خلال ممارسة إدارة المعرفة التسويقية، وكلما كانت تلك المعلومات وافية ودقيقة وتمكن العاملين في النظام من تقديمها في الوقت المناسب وبالقدر الملائم، كان ذلك النظام فاعلاً وكفئاً، بحيث ينعكس ذلك على قدرة النظام في دعم عملية اتخاذ القرارات .  
إن ما يميز المدير التسويقي الناجح عن غيره، هو قدرته على اتخاذ القرارات الجيدة في الظروف البيئية المتغيرة، ولكي يتمكن من التعرف على طبيعة المتغيرات، لابد من الاعتماد على المعلومات ذات العلاقة المباشرة بهذه المتغيرات

إن مستوى القرار التسويقي ودرجة دقته تتناسب مع مستوى المعلومات ودقتها، وقد تتوافر معلومات يكون بإمكان المدير من خلالها إجراء التعديل على قراره ، وهذا يوضح لنا حاجة متخذ القرار إلى استمرارية وتوقف المعلومات، والذي يؤمن استمرارتها وانسيابها بشكل دقيق وبالقدر الملائم هو نظام المخابرات التسويقية .

إن درجة احتياج المعرفة التسويقية إلى المعلومات أكثر من درجة احتياج القرارات المتخذة في المجالات الإدارية الأخرى في المؤسسة، لأن هذه الأخيرة يمكن اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية، في حين أن القرارات التسويقية من الصعب اتخاذها دون الاعتماد على المعلومات الخارجية، والأبعد من ذلك أن استخدام المعلومات الخارجية يكون أكثر وبثقل أكبر ، ولاسيما تلك المعلومات التي لها ردود فعل على المستهلكين، لذا يكون اختيار المعلومات الجيدة والملائمة أمراً مهماً، وبذلك يبرز دور وفاعلية نظام المخابرات التسويقية في تأمين هذه

(<sup>1</sup>) Kotler,ph.(1999),op.cit.p.319.

المعلومات التي تدعم القرارات التسويقية. ويمكن توضيح عمل نظام الاستخبارات التسويقية في دعم فاعلية القرارات التسويقية المنبثقة من ممارسة إدارة المعرفة التسويقية عن طريق:

- تجهيز الشركة بتقارير مستمرة ودقيقة.
- تحفيز أعضاء سلسلة الاستخبارات التسويقية في الشركة.
- إظهار التقارير بشكل منتظم وجيد بحيث تستفيد منه الشركة.
- تنظيم الوثائق والسجلات الخاصة بالشركة.
- إجراء تحليلات متعددة.
- أن يكون التداول عاجلا وسريعا.

#### ثانيا : الذكاء التنافسي.<sup>1</sup>

أول من أشار إلى مفهوم الذكاء التنافسي هو "مايكل بورتر" في سنة 1980 من خلال كتابه " التنافسية الإستراتيجية". الذي نشر بعد عشر سنوات في فرنسا، و أيضا من خلال كتابه " الخيار الاستراتيجي والمنافسة"، حيث اعتبر الذكاء التنافسي على أنه الاستخبارات الاقتصادية الكلاسيكية. ويمكن الإشارة إلى أهم النقاط التي جاءت في سياق هذا الكتاب و التي تتماشى مع الموضوع.

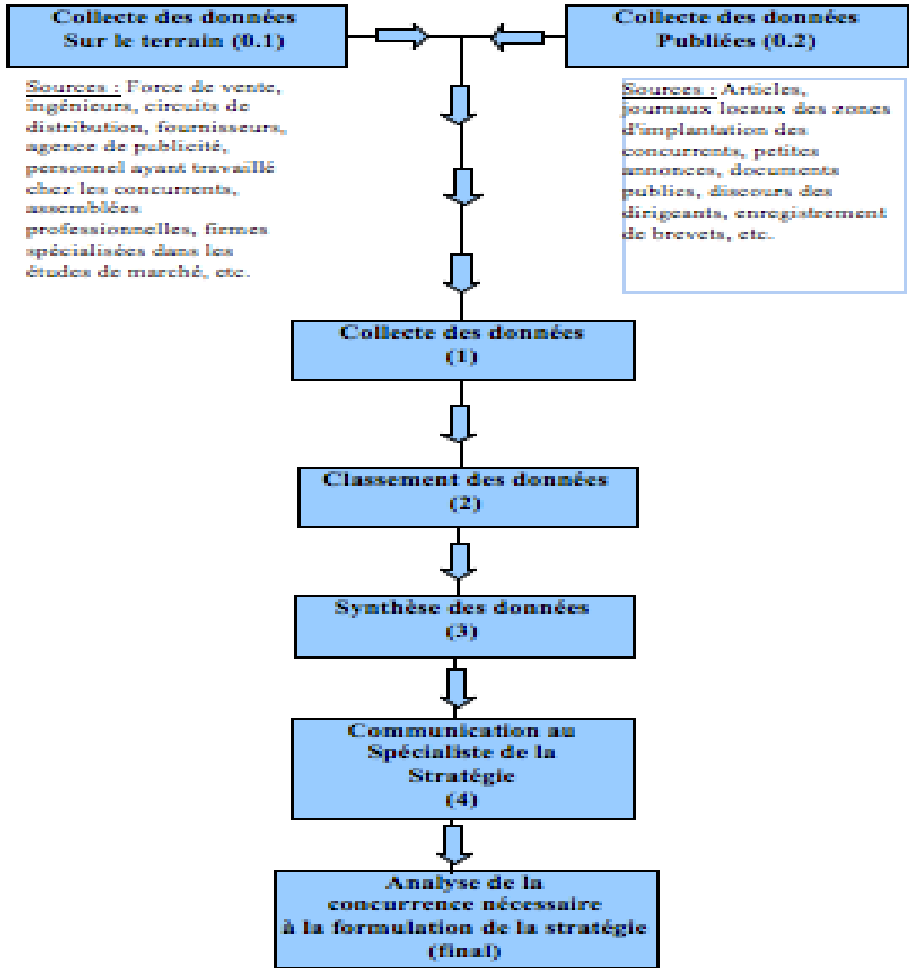
#### 1- جهاز المخبرات على المنافسة :

يؤكد "بورتر" من خلال تحليله للمنافسة في كتابه " التنافسية الإستراتيجية". على إقامة "نظام المعلومات على أساس المنافسة" نظرا لكثرة البيانات المطلوبة لهذا النوع من التحليل، ودعا "بورتر" مسيري المنظمات إلى ضرورة الاهتمام بجمع ونشر البيانات للرد على الأسئلة اللازمة لصياغة إستراتيجية تنافسية. و يؤكد على أن هذا النظام المعلوماتي لا بد أن يركز على :

- جمع البيانات .
- ترتيب البيانات.
- تجميع البيانات .
- إستراتيجية الاتصالات المتخصصة .

يرى بورتر أن هذه الوظائف ضرورية لتمكين المؤسسة من التحليل النهائي لصياغة الإستراتيجية. وهذا ما يوضحه الشكل التالي نقلا عن نفس المجلة . الشكل 04:وظائف نظام المعلومات على أساس المنافسة

<sup>1</sup> المقالة لأوليفيه سولا مقتبسة من الترجمة الفرنسية ل" الإستراتيجية التنافسية" : مايكل بورتر ، مطبعة جامعة أكسفورد ، 1990.(ص15 من المقالة).



لكن الأكثر إثارة للاهتمام هي هذه الوظائف الرئيسية التي أشار إليها بورتر و تناول كل منها على النحو التالي :

#### ❖ جمع البيانات :

- قصاصات خدمات تتضمن معلومات عن المنافسين .
- مناقشات مع الناس الذين هم على اتصال مع المنافسين .
- أشكال لتسليط الضوء على الأحداث الرئيسية التي تؤثر على المنافسة ، بحيث يتم إدماجها في المكتب المركزي
- تقارير منتظمة عن الوضع من المنافسين .

#### ❖ تصنيف البيانات :

- ملفات خاصة بدراسة قدرة المنافسين.
- مركز التوثيق على المنافسة وتعيين أمين مكتبة أو منسق تحليل المنافسة .
- مصادر الملخصات .
- تصنيف المصادر والملخصات بواسطة الكمبيوتر .

#### ❖ تجميع البيانات:

- تصنيف البيانات على أساس الغرض من المصدر.
- ملخصات البيانات .
- ملخصات من التقارير السنوية للمنافسين .
- التحليل المالي المقارن من المنافسين الرئيسيين .
- تحليل خطوط المنتجات ذات الصلة .
- تقييم منحنيات التكلفة والتكاليف النسبية للمنافسة.
- التقييم المالي لمؤسسات المنافسين على صعيد الاقتصاد والأسعار والظروف التنافسية .

#### ❖ إستراتيجية الاتصالات المتخصصة:

- جمع قصاصات الصحف لاستخدامها من قبل القادة في مناصب رئيسية .
- نشرات إخبارية أو تقارير الحالة العادية للمنافس .
- تقارير التحليل المتعمق ، وتحديثها باستمرار .
- اجتماعات ، وذلك كجزء من عملية التخطيط ، مكرسة خصيصا لعرض تقديمي على المنافسة

و يضيف "بورتر" في الأخير إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار جوانب الاتصالات. كما أكد على أن جمع البيانات هو مضيعة للوقت إذا لم يتم استخدام البيانات في صياغة الإستراتيجية داخل المؤسسة . وينبغي أن تكون هناك طريقة مبتكرة لتقدم هذه البيانات بصورة موجزة ومفيدة للإدارة العليا.

## 2- تفسير مؤشرات السوق

يؤكد "بورتر" في سياق كتابه الإستراتيجية التنافسية مع ذكاء الأعمال على عدة تفسير لـ"إشارات السوق" التي يعرفها كما يلي:

إشارات السوق " وهي الإجراءات المتخذة من قبل المنافس، الذي يوفر إشارة مباشرة أو غير مباشرة من نواياه، الدوافع والأهداف أو تقييم الوضع الداخلي للمنظمة". و يؤكد أن مؤشرات السوق لها نوعين من الوظائف المختلفة، يمكن أن تكون "معلومات صادقة حول نوايا ودوافع أو أهداف منافس"، أو "إشارات تهدف إلى تضليل مؤسسات أخرى لتشجيعهم على اتخاذ أو عدم اتخاذ إجراءات معينة، وكلها لصالح الشخص الذي ينقل الإشارات وفقا لاستراتيجيات التضليل التي يمكن القيام بها، ويدعو إلى الحذر و التعامل بذكاء والحاجة إلى "إجراء تقييمات دقيقة" لكشف الإشارات الحقيقية.

و في الأخير أضاف ما أسماه بالأشكال الرئيسية لمؤشرات السوق. ويمكننا تلخيص هذه الإشارات بما يلي :

إشارات السوق	التفسيرات الممكنة
الإعلان في وقت مبكر عن العمليات (بناء مصنع، وتغيير الأسعار، وما إلى ذلك).	(ناهيك عن إمكانية كونها إشارات مضللة) الاستعداد لاتخاذ مناورة قصيرة مع المنافسين الآخرين.
" معركة الإعلانات .	- الاستعداد لاتخاذ الإجراءات التي تخدم المنافس لتنفيذ عمل مخطط -الاستعداد لتجربة مشاعر المنافسين . - الاستعداد للاتصال حالة عدم الرضا عن وضع المنافسة في القطاع - الرغبة في الحد من الاستفزاز ما يناسب الإستراتيجية المقبلة . - الرغبة في تجنب التحركات المتزامنة التي ستكون مكلفة . - الاستعداد لإبلاغ المجتمع المالي - الرغبة في تعزيز الدعم المحلي للمناورة.
التصريحات بعد نتائج حقيقية .	- الاستعداد لتبادل المعلومات مع الشركات الأخرى بحيث يغيروا سلوكهم



<p>- الافتراضات أن المؤسسة المنافسة بنيت على الأرجح إستراتيجيتها- ضمان نداء إلى الضبط التجاري للأسعار - الوعود الضمنية للتعاون- تعبير عن عدم الرضا أو الارتياح مع تشغيل منافس.</p>	<p><b>العروض المقدمة من قبل المنافسين في القطاع العام</b> (تعليقات حول الوضع في القطاع)</p>
<p>- السعي لجعل الآخرين يفهمون المنطق من إجراءات حازمة - يسعى لاتخاذ إجراءات قصيرة المدى - تسعى للتبليغ عن الإصرار على العمل.</p>	<p><b>مقدمات وشروحات خاصة مناورات للمنافسين</b></p>

الجدول رقم 01: تفسير بعض إشارات السوق .

المصدر: المقالة لأوليفيه سولا مقتبسة من الترجمة الفرنسية ل" الإستراتيجية التنافسية" : مايكل بورتر ، مطبعة جامعة أكسفورد ، 1990. (ص15 من المقالة).

وهكذا من خلال هذه النقاط ، يضيف " مايكل بورتر " نموذجاً من الاستخبارات التنافسية (الذكاء التنافسي) ويسلط الضوء على دور المعلومات، فك شفراتها في صياغة إستراتيجية المؤسسة.

ما يمكن أن نخلص إليه في الأخير أن الذكاء التسويقي ممثلاً في الاستخبارات التسويقية وكذا ممارسة الذكاء التنافسي، الذي يساعد منظمات الأعمال على إدارة مواقعها التنافسية الشيء تبنته إدارة المعرفة التسويقية بطريقة سمحت للمسيرين من اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة .

### النتائج و التوصيات :

#### النتائج :

- أصبح لإدارة المعرفة التسويقية أهمية ملموسة من خلال الممارسة التطبيقية .
- تحقيق هدف التميز يستدعي دراسة تسويقية و تحليلية شاملة توفرها إدارة المعرفة التسويقية .
- توفر إدارة المعرفة التسويقية قاعدة معلوماتية لاتخاذ قرارات تسويقية صائبة .
- توفر إدارة المعرفة التسويقية نتائج تدعم سبل إدارة المواقع التنافسية لمنظمات الأعمال .
- تساهم إدارة المعرفة التسويقية في المحافظة على تميز محفظة ميادين الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة برصد الحقائق عن وضعها التنافسي من خلال ذكائها التنافسي و استنادا إلى استخبارات تسويقية فعالة.
- يعتبر الذكاء التسويقي آلية متطورة تساعد في بناء الميزة التنافسية و استدامتها .

#### التوصيات :

- ضرورة ترسيخ المفاهيم الحديثة لإدارة المعرفة التسويقية .
- تأهيل الكوادر البشرية لممارسة أحدث التقنيات لرصد الحقائق.
- التنويه إلى ما يمكن أن تحققه إدارة المعرفة التسويقية للتقليل من مخاوف تكاليفها المحتملة .
- زيادة الاهتمام قدر الإمكان بالزبون كمصدر للإبداع التسويقي .
- إضافة مصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسات مختصة بتطبيق آليات إدارة المعرفة التسويقية (بحوث التسويق- إدارة المعلومات التسويقية ) تخدم تطبيقات الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال.

### المراجع المعتمدة :

- أحمد جبر ، وطلعت أسعد عبد الحميد ، (1986) ، "التسويق - النظرية والتطبيق" ، مكتبة عين شمس القاهرة .
- المجالات و المقالات المنشورة :
- المقالة "لأوليفيه سولا" مقتبسة من الترجمة الفرنسية ل " الإستراتيجية التنافسية" : مايكل بورتر ، مطبعة جامعة أكسفورد ، 1990.
- Rossiter, John R., what is marketing knowledge?. marketing theory articles, London, vol 1, 2001,.
- Denis Pettigrew, Normand Turgeon - marketing 2eme ed .canada.1990
- Philip Kotler ET Bernard Dubois. 9<sup>ed</sup> Marketing Management Paris 1994
- Large, Claire & Crepa, Michel, The Managerial Dimensions of Marketing Knowledge Assessment university Paris LXD dauphine, 1999.
- Jefferey Seglin. Cours pratique de marketing en 12 leçons. Ed: inter-edition. Paris. 1990.
- Kotler, ph, (2000), "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice-Hall, Inc, The Millennium Edition, New Jersey,
- Delmar, G (1985), "Marketing Management", McGraw-Hill, Inc, 6th ed, New York ,.
- Bennett, Peter, D (1988), "Marketing" McGraw-Hill, Inc, 4th ed, New York ,
- Kotler, ph, et al. (1999), "Principles of Marketing" Second European Edition, Prentice Hall, Inc, New
- Roush, Cary B, (1991) "A program for sharing corporate intelligence" Journal of Business Strategy.