

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

أولاً - مفهوم استراتيجية التسويق

ثانياً - صياغة استراتيجية التسويق

ثالثاً - التخطيط التسويقي الاستراتيجي

رابعاً - التسويق الاستراتيجي

خامساً - فعالية العمليات الاستراتيجية

سادساً - نموذج لخطة التسويق الاستراتيجي

المحاضرة الثالثة

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

Marketing Strategic Planning

تمثل الأسواق مسرح مواجهة بين الشركات في سبيل الوصول إلى المستهلكين قبل غيرها، وتحقق الفوز في هذه "المعركة" الشركة التي تستطيع السيطرة والتحكم بأنشطتها في ظل المتغيرات العديدة التي تعصف بالأسواق، و لهذا تبذل الشركات جهوداً كبيرة في وضع استراتيجية التسويق لكي تتمكن من تحقيق أهدافها

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

Marketing Strategic Planning

يهدف هذا الفصل إلى
توضيح مفهوم استراتيجية
التسويق وصياغتها،
والتخطيط الاستراتيجي
للتسويق، والخيارات
الاستراتيجية.

أولاً : مفهوم استراتيجية التسويق

Marketing Strategy Concept

أولاً : مفهوم استراتيجية التسويق

Marketing Strategy Concept

تعد استراتيجية التسويق أساساً لوضع خطة التسويق، و تمثل العنصر التكاملي لاستراتيجية الشركة، التي تستند على تحديد العملاء الحاليين و كيف تجذب عملاء جدد و تتعرف على المنافسين في الأسواق من أجل تحقيق أهدافها.

١ - تعريف استراتيجية التسويق :

تعريف الاستراتيجية : هي الوسيلة التي من خلالها تعمل الشركة علي تحقيق أهدافها و رسالتها، أي الوصول إلى النهايات المتعلقة برسالة الشركة و أهدافها

أما التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning** فهو : عملية تطوير تناسب استراتيجي بين أهداف الشركة وقدراتها و التغير في الفرص التسويقية والمحافظة على ذلك التناسب

بينما خطة التسويق التكتيكية فتتناول خطاً تسويقية محددة متضمنة السلعة و التسعير و التوزيع والاتصالات التسويقية المتكاملة.

لذلك نرى أن الاستراتيجية تختلف عن الخطة الاستراتيجية، حيث تركز الخطة الاستراتيجية على تحديد الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، بينما الاستراتيجية هي عبارة عن رؤية بعيدة المدى.

٢- أهمية استراتيجية التسويق

تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات و أهداف المنظمة لفترة طويلة نسبياً

رسم أهداف و توجهات واضحة للمستقبل

التعرف على العوامل الداخلية و الخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة

مساعدة متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات و مساعدة المدراء على فحص المشكلات الرئيسية

تنظيم تدخل القرارات المالية و التسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة

تمكين متخذي القرار من التنسيق و التكامل و التفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة

٣- أغراض الاستراتيجية

Strategy Purposes

تسعى استراتيجية التسويق لتحقيق أهداف الشركة و تقييم الأداء و توفير القدرة على التكيف حسب متطلبات التسويق لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة من الاستراتيجية، و من الأغراض التي تحاول استراتيجية التسويق تحقيقها :

٣- أغراض الاستراتيجية

Strategy Purposes

توفير أفضل المعلومات و تجديدها باستمرار حول الوضع الحالي للشركة و التنبؤ بموقفها المستقبلي.

جعل المديرين والعاملين في الشركة أكثر جاهزية للتعامل مع الفرص و التهديدات.

المساعدة في توحيد الجهود الإدارية و التنظيمية للشركة.

توفير الفرص للمديرين لتقييم ميزانية الشركة حسب الموقف

٤ - خصائص استراتيجية التسويق

Marketing Strategy Characteristics

إن تحقيق أهداف التسويق بفعالية و كفاءة يحتاج من المدير الاستراتيجي أن يقوم بصياغة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار ليس أهداف الشركة و حسب، و إنما مواردها المتاحة وإمكانياتها بالإضافة إلى السوق المستهدفة. و لهذا يجب أن تتصف استراتيجية التسويق بالخصائص التالية :

أ- إشباع حاجات المستهلكين

يجب أن يركز التسويق الاستراتيجي على تحديد حاجات المستهلكين و رغباتهم و العمل على إشباعها بكفاءة و فاعلية و ذلك من خلال وضع خطط خاصة بكافة عناصر المزيج التسويقي. و الأهم من هذا هو تطوير منتجات تلقى قبولا من قبل المستهلكين على أساس قدرة مديري التسويق في تحديد تفضيلات المستهلكين و رغباتهم بالمنتج و خصائصه.

ب - التوجه نحو السوق

في بيئة تنافسية يتوجب على الشركة أن تحقق أعلى درجة من إشباع المستهلكين بالمقارنة مع الشركات المنافسة هذا من ناحية، و من ناحية أخرى من أجل تحقيق موقع تنافسي متميز للشركة في السوق يجب أن تتوجه جهود كافة الوحدات الإدارية للشركة نحو تحقيق هذا الهدف. أي أن استراتيجية التسويق تمثل التزام الشركة ككل بنجاح التسويق و ليس قسم التسويق وحده.

ج - البيئة المعقدة و المتغيرة

تعمل الشركات في بيئة معقدة و تتغير باستمرار و بسرعة و تؤثر في الشركة، لذلك يجب على الشركة أن تقوم بدراسة المتغيرات البيئية الخارجية الأكثر احتمالاً في المدى البعيد، بالإضافة إلى ذلك فإن حدوث التغيرات في البيئة الخارجية أكثر احتمالاً في المدى البعيد بالمقارنة مع المدى القصير.

د - الأداء المالي

تحول الهدف المالي للشركات من مفهوم زيادة المبيعات و الأرباح في المدى القصير إلى مفهوم العائد على رأس المال المستثمر الذي يمثل هدف الشركة بعيد المدى ، و ذلك بسبب تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي.

ثانياً : صياغة استراتيجية التسويق

Marketing Strategy Formulate

(عمليات التخطيط الاستراتيجي)

ثانياً : صياغة استراتيجية التسويق

Marketing Strategy Formulate

(عمليات التخطيط الاستراتيجي)

تساعد الاستراتيجية علي تحقيق التناسب المستمر بين أهداف الشركة و مهاراتها و مواردها و بين التغيرات في بيئة الشركة ، بهدف تحقيق الأرباح المستهدفة و نمو الشركة

و في هذا الإطار يتوجب على الشركات أن تحدد نوع العملاء الذين ستخدمهم ، أي تحديد حاجات معينة ستعمل على إشباعها.

ومن خلال تحديد نوع العمل الذي تمارسه الشركة من وجهة نظر العملاء أو السوق ستظهر كشركة تسعى لإشباع حاجات العملاء و ليس مجرد منتج للسلع أو مقدمة للخدمات.

لأن السلع و الخدمات زائلة مثل التكنولوجيا المستخدمة في إنتاج السلع أو أساليب تقديم الخدمات، بينما حاجات العملاء الأساسية و مجموعات العملاء مستمرة

على سبيل المثال تغيرت منتجات و تكنولوجيا تسجيل الموسيقى من الأسطوانات البلاستيكية إلى أشرطة الكاسيت إلى الأقراص المدمجة، بينما حاجات المستهلكين لم تختلف إلا قليلاً

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

- إن الغرض من وجود الشركة هو إنجاز شيء ما: صنع سيارات، توليد طاقة كهربائية، تقديم خدمات طبية، تعليم و غيرها.
- عادة يتم توضيح رسالة الشركة في بداية نشاطها.
- مع الوقت ربما تتغير الرسالة لتحصل على مزايا فرص جديدة أو تستجيب لظروف جديدة في السوق
- تعرف رسالة الشركة بأنها الغرض أو السبب في وجودها أو مبرر وجودها و بالتالي تعبر حسب هذا التعريف عن رؤية الشركة أو غرضها
- يجب أن يصف بيان الرسالة غرض الشركة مع الإشارة إلى عملائها، و منتجاتها أو خدماتها و أسواقها و فلسفتها و التكنولوجيا التي تستخدمها.
- تقوم المنظمات بصياغة الرسالة بمشاركة المديرين و الموظفين و في حالات كثيرة يشارك العملاء أيضا في صياغة الرسالة.
- توفر الرسالة تحديد اتجاه الشركة خلال عشرة إلى عشرين سنة

١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

- تبدأ إجراءات التخطيط بتعريف رسالة الشركة وينصح عموماً بأن تجيب رسالة الشركة على الأسئلة التالية:
 - ما هو عمل الشركة؟
 - من هم زبائن الشركة؟
 - ما هي قيم ومعتقدات وأخلاقيات الشركة؟
 - ما هي الميزات التنافسية للشركة؟
 - ما هي أعمال الشركة المستقبلية؟
- تميل الشركات إلى تعريف الرسالة بفقرة أو اثنتين إلا أنها تقوم عادة بتركيز واختصار الرسالة باستخدام شعارات براقية.

١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

رسالة شركة Medtronic المساهمة في رفاهية الإنسانية عن طريق تطبيق الهندسة الحيوية في بحوث وتصميم وإنتاج وبيع الأدوات والتجهيزات التي تزيل الألم وتحافظ على الصحة وتعزز الحياة

رسالة شركة Cad Middle East أن تصبح أحد المنتجين الرئيسيين عالميا في تصنيع المواد الدوائية الأولية الفعالة عالية الجودة من خلال الابتكار و التركيز على الجودة و استخدام التقنيات المتقدمة و تلبية حاجات عملائنا و بالتوافق مع مواصفات هيئة الدواء و الغذاء الأمريكية و الأوروبية و مع معايير و ممارسات التصنيع الجيدة (c GMP)

غيرت eBay رسالتها من إجراء المزادات أو المناقصات عبر الانترنت لهواة الجمع لتصبح إدارة المزادات أو المناقصات لجميع أنواع المنتجات.

١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

الفرق بين الرسالة و الرؤيا

الرؤيا

VISION

ما هي آمالنا و أحلامنا

ما المشكلة التي نحلها حتى نساهم
في تحقيق المصلحة العامة

من الذين يثير عملنا فيهم الإلهام
و كيف يفعل ذلك

الرسالة

MISSION

ما الذي نفعله

إلى من نقدم خدماتنا

كيف نقدم خدماتنا

١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

إيكيا IKEA

الرسالة توفير تشكيلة واسعة من منتجات الأثاث المنزلي العملية و المصممة بعناية بأسعار منخفضة جدا يتمكن أكبر عدد من الناس من شرائها

الرؤيا تأمين حياة يومية أفضل لكثير من الناس

١- صياغة الرسالة

Mission Formulate

التراميدىكا على صفحتها الرئيسية

- الرؤيا : من خلال الجودة و التركيز على الأدوية النوعية نسعى أن نبقى الأفضل محليا و أن ندخل المنافسة عربيا و إقليميا بقوة و جدارة و العمل على التطوير المستدام باتباع أحدث معايير و طرق التصنيع الصيدلاني الجيد مع الحفاظ على البيئة و ضمان صحة و سلامة الموظفين !!!

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



٢- تحليل الموقف Situation Analysis

يلخص كافة المعلومات المتعلقة ببيئة الشركة أو المنظمة الداخلية، وبيئة المستهلكين، والبيئة الخارجية، أي أنه يتضمن ثلاث بيئات: (سنتناولها بالتفصيل في مبحث البيئة التسويقية)

يعتبر تحليل الموقف من أصعب مكونات الخطة التسويقية ؛ تكمن الصعوبة في ضرورة أن يكون شاملاً وأن يركز على المواضيع الأساسية في آن واحد لتجنب إرهاق الخطة بالمعلومات، حيث تأتي المعلومات اللازمة لتحليل الموقف من داخل الشركة من خلال نظام المعلومات التسويقية **Marketing Information System** أو من خارجها من خلال القيام بالبحوث التسويقية **Market Research** .

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



٣- تحديد الأهداف

Objectives

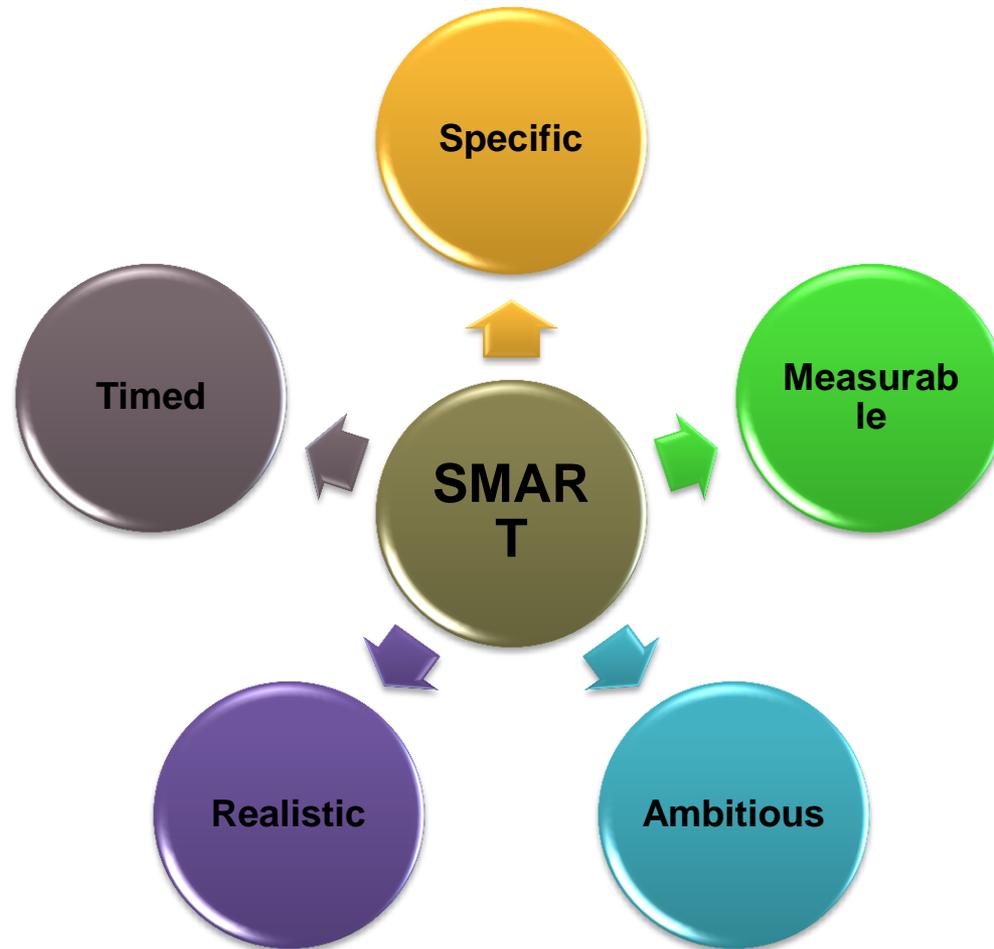
يتم اشتقاق الأهداف من رسالة الشركة، وتحول الأهداف الرسالة إلى أفعال ملموسة و تؤدي إلى تحقيق ما يجب إنجازه في إطار زمني محدد.

و تمثل الأهداف الغايات و النهايات التي تسعى الشركة لتحقيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية و المادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، و هي في الوقت نفسه دليل لعمل الإدارة و أساس موضوعي لعملية تحليل و فحص و تصميم و تطبيق الاستراتيجية.

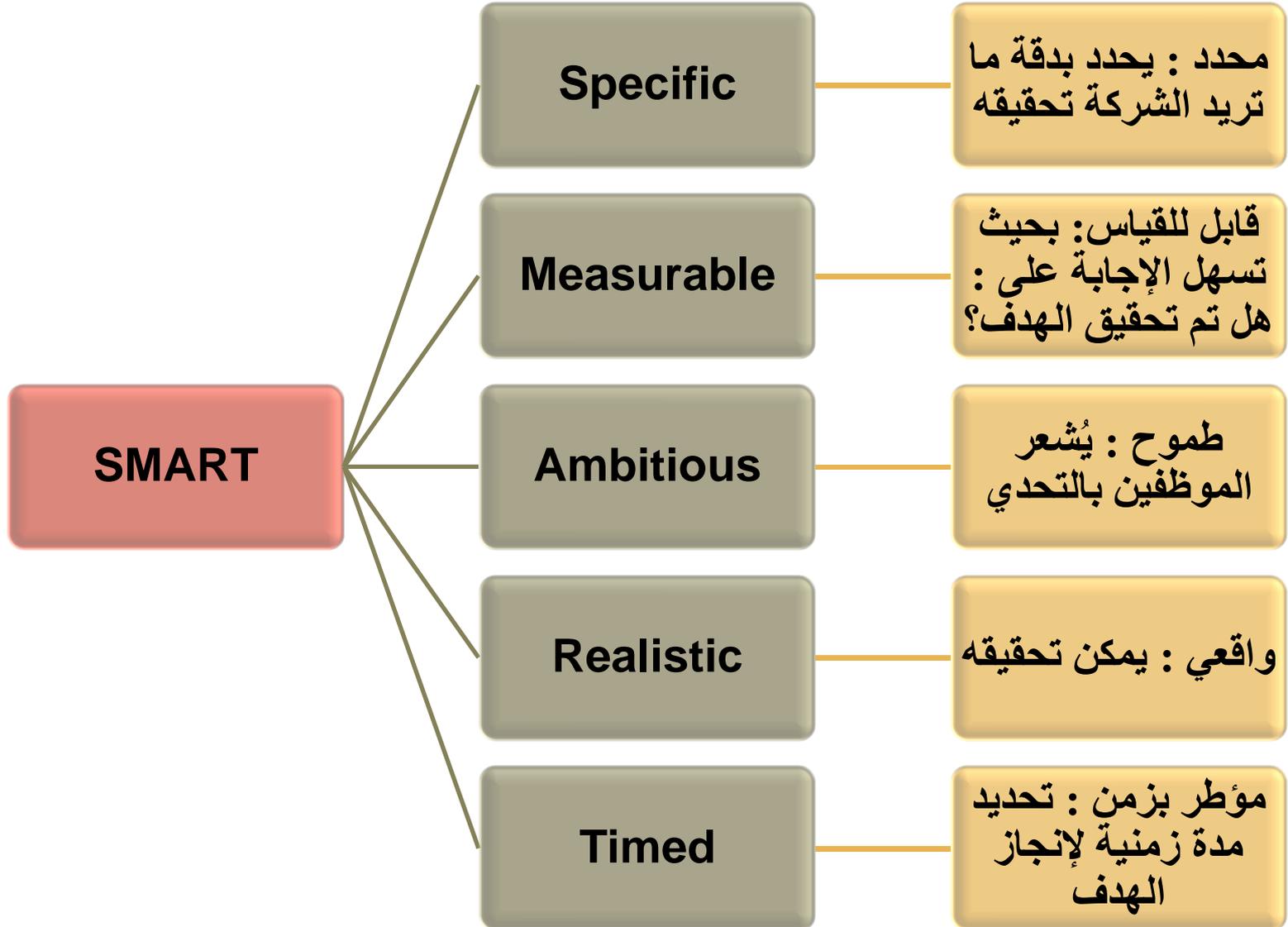
و كلما كانت الأهداف واقعية و طموحة و معبرة بصورة صحيحة عن قوى و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، كانت الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم و تطبيق استراتيجية كفوءة و فعالة

٣- تحديد الأهداف

Objectives



مواصفات الهدف



٣- تحديد الأهداف

Objectives

إن الأهداف التي لا تتمتع بتلك الخصائص قد تسبب وقوع إشكاليات في صياغة الاستراتيجية الملائمة و تطبيقها و ربما يصعب تحقيقها أو تفوت فرصة لاستغلال الشركة لإمكانياتها الداخلية.

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



٤- اختيار الاستراتيجية Strategy choosing

يجب أن تقوم الشركة
بتصميم الاستراتيجية التي
تحقق أهدافها، و قد تستخدم
الشركة في صياغة
الاستراتيجية نماذج مختلفة
نستعرض أهمها:

استراتيجيات بورتر:

- يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث استراتيجيات وهي:
- استراتيجية قيادة التكلفة
- إستراتيجية التمييز
- استراتيجية التركيز

التحالفات الاستراتيجية

- تحتاج الشركات أيضاً في بعض الأحيان إلى التعاون مع شركاء استراتيجيين لكي تكون أكثر فعالية ينشأ التحالف من خلال إقامة علاقات مع شركات أخرى في الصناعة نفسها ، أو التي تعمل في السوق نفسها. ويهدف التحالف إلى توسيع عملياتهما إلى مجال جديد في الأعمال أو تحسين قدراتهما التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف.
- إن التحالف قد يكون عن طريق الاستحواذ (شراء وحدات مستقلة) أو تحالف خارجي كالمشاريع المشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال.

تحالفات التسويق

- تحالفات السلعة أو الخدمة :تمنح إحدى الشركات ترخيصاً لشركة أخرى لإنتاج سلعتها ، أو شركتان تسوقان بصورة مشتركة سلعهما المتكاملة أو سلعة جديدة.
- تحالفات الإمداد: تعرض إحدى الشركات خدمات لوجستية من أجل سلعة شركة أخرى (مثل التوزيع)
- تحالفات الترويج: تقوم إحدى الشركات بالترويج لمنتجات أو خدمات شركة أخرى.
- التعاون بالتسعير: ترتبط شركة أو أكثر بتعاون حول تسعير خاص (تنتشر في الفنادق لعرض حسميات سعرية مشتركة).

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



٥- تطبيق الاستراتيجية applying strategy

بعد أن تتم صياغة الاستراتيجية يجب العمل على وضع برامج داعمة مفصلة لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق.

توجد علاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية.

هذه العلاقة تبين أن عملية تطبيق الاستراتيجية تعد عملية مهمة على الأقل بأهمية صياغتها نفسها و يوضح الشكل النتائج الممكنة للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية مع تطبيق الاستراتيجية وهي:

٥- تطبيق الاستراتيجية applying strategy

جيد

تطبيق
الاستراتيجية

ضعيف

صياغة
الاستراتيجية

النجاح

الإشكالية

ضعيف

لعبة الحظ

الفشل

خطوات صياغة استراتيجية التسويق (عمليات التخطيط التسويقي)



٦ - الرقابة الاستراتيجية

تضمن المراجعة الدورية لما يدور من عمل لتحقيق أهداف الشركة المصاغة من رسالتها و تقييم ما إذا كان يجب توسيع نطاق الأهداف أو تخفيضها أو الاستغناء عن بعضها و استحداث غيرها

ثالثاً : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Strategic Marketing Planning

ثالثاً : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Strategic Marketing Planning

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning: عملية تطوير تناسب استراتيجي بين أهداف الشركة وقدراتها و التغيير في الفرص التسويقية والمحافظة على ذلك التناسب

فالتخطيط يعمل على تحقيق أمرين
الأول تشخيص مشاكل المنظمة و البحث عن حلول بديلة
الثاني توفير نقطة تركيز و اتجاه المنظمة

التكتيك يؤمن خططا قصيرة المدى تستخدم لتنفيذ الاستراتيجيات

الأهداف أمور ترغب المنظمة في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة فهناك أهداف بعيدة المدى (استراتيجية) و أخرى قصيرة المدى

السياسات توفر إطارا عاما للمبادئ و القواعد و إرشادات التنفيذ التي بها تتوقع الإدارة تحقيق أهداف المنظمة

البرنامج التسويقي يعبر عن تطبيق عدة خطط تسويقية للمنظمة في وقت واحد

الخطة الكلية خطة المنظمة ككل تحدد مجال نشاط الأعمال الذي تعمل فيه المنظمة و تضع الأهداف الواجب إنجازها

ثالثاً : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Strategic Marketing Planning

تعريف التخطيط التسويقي الاستراتيجي

- العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة ، المهارات ، الموارد ، و فرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم و إعادة ترتيب أنشطة و منتجات المنظمة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة

ثالثاً : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Strategic Marketing Planning

أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

يقدم التخطيط للمنظمة عدة فوائد أهمها :

- (١) مساعدة المنشأة على تحديد و تحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه في الماضي و الحاضر و المستقبل
- (٢) مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهةها
- (٣) مساعدة رجال التسويق على التعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية
- (٤) مساعدة الإدارة على تحديد و تحليل مواطن القوة و الضعف في المنشأة بالمقارنة مع منافسيها
- (٥) مساعدة المنشأة على قياس و تحليل الفرص التسويقية و اختيار أنسبها و تحديد اهداف أكثر واقعية
- (٦) تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق و التخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء

ثالثاً : التخطيط التسويقي الاستراتيجي

Strategic Marketing Planning

الخيارات الاستراتيجية

Strategic Choices

(أدوات التخطيط الاستراتيجي)

- تستطيع الشركة أن تختار الاستراتيجية المناسبة بمساعدة نماذج استراتيجية تعبر عن نمط التفكير الإداري و أسلوباً من أساليب التعامل مع المستقبل من أهمها:

١ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group(BCG) مفهوم النمو – الحصة

يعد نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية من أشهر نماذج تحليل حقيبة أعمال الشركة وأهمها ويأخذ شكل مصفوفة من أربع خلايا من أجل تحليل منتجات الشركة أو أحد أنشطتها.

يستخدم نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية عنصرين في عملية التحليل هما الحصة السوقية النسبية و معدل نمو مبيعات الصناعة

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

أ - الحصة السوقية النسبية:

تمثل الحصة السوقية النسبية ما تمتلكه شركة من الحصة السوقية market share في صناعة معينة بالمقارنة مع أكبر منافس في هذه الصناعة.

يتم تقدير الحصة السوقية النسبية عند الرقم ١ الذي يفصل بين الحصة السوقية المنخفضة وبين الحصة السوقية المرتفعة ، على سبيل المثال

إذا كانت الحصة السوقية لأحد المنتجات هو ٤٠% من حجم مبيعات أكبر المنافسين فهو يكون عند المؤشر ٠,٤ أما إذا كان حجم المبيعات عند المؤشر ٤ فالحصة السوقية لأحد منتجاتها يشكل أربعة أضعاف أقرب المنافسين.

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

ب - معدل نمو السوق:

يقاس معدل نمو مبيعات الصناعة وفق معدلات النمو الاقتصادي ويتم التعبير عنه بمرتفع أو منخفض.

على كل حال فإن معدل نمو مبيعات الصناعة يدل على مدى جاذبية الصناعة بالنسبة لكل سلعة

إن الجمع بين معدل نمو مبيعات الصناعة والحصة السوقية النسبية يساعد في المقارنة بين المنتجات التي تشكل حقيبة أعمال الشركة.

كما يتضح من الشكل تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية من أربع خلايا سنشرحها تباعاً

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام

وهي المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة وتنافس في صناعة عالية النمو.

تحتاج هذه المنتجات كثيراً للنقدية (النقود) بينما توليدها للنقدية منخفض.

تسمى هذه المنتجات بعلامات الاستفهام ، لأن على الشركة أن تقرر ما إذا كان عليها تقوية هذه المنتجات وتحويلها إلى نجوم من خلال تبني استراتيجيات مكثفة مثل اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو تقوم بالتخلص منه.

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

المنتجات الساطعة (النجوم)

وهي منتجات ذات حصة سوقية عالية ومعدل نمو عالٍ لمبيعات الصناعة، وبالتالي فإنها تعطي فرصاً لتحقيق أرباح على المدى الطويل، فضلاً عن فرص عالية للنمو، و بالتالي يجب القيام باستثمارات كبيرة للمحافظة على الوضع القائم للمنتجات الساطعة أو تقويتها، وتشمل الاستراتيجيات المطلوبة التكامل الأمامي والخلفي والأفقي واختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج.

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)

وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية عالية ولكنها تتنافس في سوق معدل نموها منخفض، وُسِّمَت هذه الأنشطة بالأبقار المدرة للنقود لأنها تولد نقدية أكثر من احتياجاتها، وكثير من الأبقار المدرة حالياً كانت نجومًا (منتجات ساطعة) بالأمس. يجب إدارة هذه المنتجات بطريقة تجعلها تحافظ على وضعها أطول فترة ممكنة .

تستخدم الشركات استراتيجيات للمنتجات المدرة للنقدية مثل تطوير المنتج أو التنويع المركز

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

المنتجات المثيرة للقلق

وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية منخفضة في صناعة ذات معدل نمو منخفض، وُسِّمَت كلاباً بسبب ضعف وضعها الداخلي والخارجي (تعاني من مشاكل داخل الشركة في سوق ذات معدل نمو منخفض)، وينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للشركة ولا تدر تدفقاً نقدياً كثيراً، وتتطلب استثمارات كبيرة للحفاظ على نصيبها المتدني في السوق. وعادة يتم تصفية هذه المنتجات أو تخفيض نفقاتها من أجل أن تتحول إلى منتجات رابحة.

معدل نمو السوق	مرتفع	المنتجات الساطعة (النجوم)	المنتجات المثيرة لعلامات الاستفهام		
	منخفض	المنتجات المدرة للنقدية (البقرة الحلوب)	المنتجات المثيرة للقلق		
		4 مرتفع	1	0.4	منخفض
الحصة السوقية النسبية					

١ نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية

Boston Consulting Group(BCG)

مفهوم النمو – الحصاة

- الحقيقية المتوازنة والمثالية لمجموعة بوسطن الاستشارية هي التي تمتلك أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنقدية ومنتجات ساطعة كثيرة وعدد قليل من الوحدات و المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام وأقل ما يمكن من المنتجات المثيرة للقلق
- مع مرور الوقت، تغير المنتجات مواقعها في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية حيث تبدأ هذه المنتجات كعلامات استفهام ثم تصبح نجوما ثم أبقاراً حلوباً و في النهاية كلاباً

٢ نموذج شركة جنرال إلكتريك

GE

(مصفوفة جاذبية الصناعة و قوة الأعمال)

يفيد نموذج شاشة الأعمال أو كما يسمى استراتيجية إشارة المرور في تحديد المنتجات التي تريد الشركة الإبقاء عليها في حقيبة أعمالها أو تريد إلغائها في ضوء معايير للتقييم يقترحها هذا النموذج، و يُستخدم كذلك هذا النموذج من أجل تقييم قرارات الاندماج و توسيع الاستثمار وتطوير منتجات رئيسية جديدة

		قوة الأعمال		
		عالي	متوسط	منخفض
جاذبية الصناعة	عالي	أخضر	أخضر	أصفر
	متوسط	أخضر	أصفر	أحمر
	منخفض	أصفر	أحمر	أحمر

٢ نموذج شركة جنرال إلكتريك

GE

(مصفوفة جاذبية الصناعة و قوة الأعمال)

- يعكس موقع المنتجات جاذبية الصناعة و قوة الشركة في هذه الصناعة .
- إن المنتجات التي تقع في الخلايا الخضراء تحتاج إلى استراتيجيات النمو والاستثمار، حيث تعني أن الشركة قوية في صناعة ذات جاذبية عالية لهذا تختار استراتيجية فعالة للنمو والاستثمار لتعزيز قوة منتجاتها التي تقع في هذا التصنيف.
- أما المنتجات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأحمر فهي تعبر عن ضعف قوة الأعمال و ضعف جاذبية الصناعة. لذلك يجب أن تخفض الشركة من الموارد المستثمرة، أو إيقاف الاستثمار بعد استرجاع كل ما يمكن استرجاعه من نقود قبل عملية التصفية أو الحصاد النهائي.
- بينما تشير المنتجات في الخلايا الصفراء إلى التغيير في جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال، حيث تكون قوة الأعمال عالية و لكن في صناعة غير جذابة أو بالعكس تكون قوة أعمالها ضعيفة في صناعة جذابة ، وهذا يتطلب من الشركة أن تجري عملية تصفية لهذه المنتجات وبأقل درجة ممكنة من الخسائر

٣ نموذج أنسوف

Ansoff Matrix

أ- استراتيجية اختراق السوق:

تستخدم الشركة هذه الاستراتيجية من أجل زيادة مبيعاتها من السلع الحالية في الأسواق الحالية من خلال تحفيز المشتريين الحاليين لشراء المزيد من السلعة .

ب- استراتيجية توسيع السوق:

وفي هذه الاستراتيجية تقوم الشركة ببيع سلعتها الحالية في أسواق جديدة. وفي هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بترويج سلعتها الحالية في أسواق جديدة، سواء أكان البحث عن أسواق بالمفهوم الجغرافي أو جذب قطاعات جديدة من المشتريين.

ج- استراتيجية تطوير السلعة:

تقوم الشركة وفق هذه الطريقة بتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية من خلال تحسين وتحديث السلعة أو ابتكار سلعة جديدة .

د- استراتيجية التنويع:

تقوم الشركة حسب هذه الاستراتيجية بعرض سلع جديدة في أسواق جديدة.

أسواق حالية	اختراق السوق	تطوير السلعة
أسواق جديدة	توسيع السوق	التنويع
	منتجات حالية	منتجات جديدة

٤ استراتيجيات بورتر

Porter Strategies

• يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث استراتيجيات :

- I. استراتيجية قيادة التكلفة: تعمل الشركة لتحقيق أقل التكاليف في قطاع الصناعة من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والبيع بأسعار أقل. إن الشركة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (أي أقل تكلفة ممكنة) ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة
- II. استراتيجية التمييز : تركز الشركة على استراتيجية التمييز للبحث عن التمييز والتفرد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.
- III. استراتيجية التركيز : تركز هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي في قطاع ضيق أو أكثر من السوق، وتكثف من نشاطها التسويقي في هذا القطاع والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصتها.

٥ استراتيجيات التكامل

تستخدم الشركة استراتيجية التكامل من أجل تحقيق سيطرة أكبر على السوق، أو السيطرة على إمدادات الشركة من مستلزمات الإنتاج أو على إمدادات السوء من السلع والخدمات التي تقدمها.

أما أنواع التكامل فهي :

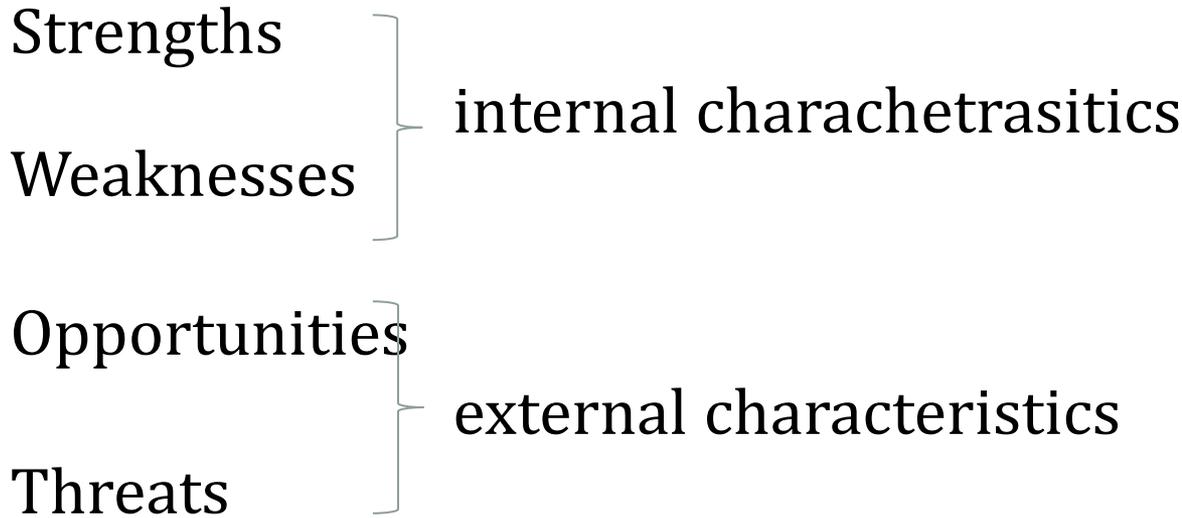
- I. التكامل الخلفي:** هو توسيع الأعمال من خلال السيطرة أو الاستحواذ على الموردين وذلك من أجل السيطرة على عمليات توريد مستلزمات الإنتاج من مواد أولية أو أجزاء أو طاقة من أجل خفض التكاليف وضمان جودة المدخلات .
- II. التكامل الأمامي:** توسيع الأعمال باتجاه المستهلك من خلال إنشاء متاجر جملة ومتاجر تجزئة أو الاستحواذ على قنوات التوزيع أو عمليات النقل من أجل زيادة الأرباح وضمان خدمات عالية المستوى للعملاء .
- III. التكامل الأفقي:** يتحقق التكامل الأفقي عن طريق شراء شركات صناعية في القطاع الصناعي نفسه أو تقوم بإنشاء وحدات أعمال استراتيجية وتهدف الشركة إلى تحقيق سيطرة أكبر على الأسواق وإشباع حاجات العملاء.

٦ تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص التهديدات

swot

يعد تحليل swot أداة استراتيجية مهمة لأنه يستند إلى تحليل قدرات الشركة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف ، و تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات

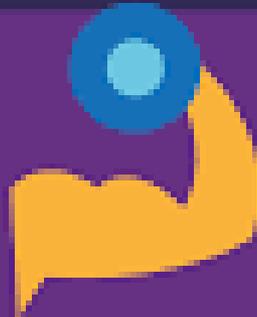
إن مصطلح swot يأتي من الأحرف الاستهلاكية للكلمات الإنكليزية التالية:



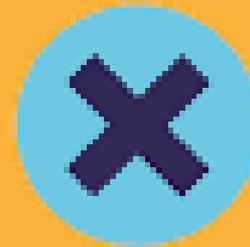
إذاً تحليل swot يستخدم لتقويم نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات.

SWOT

STRENGTHS



WEAKNESSES



OPPORTUNITIES



THREATS



أ- تحليل الفرص و التهديدات:

يجب على الشركة مراقبة عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة (الديموغرافية ، الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية، الثقافية ، والتكنولوجيا) و كذلك عوامل البيئة الخارجية المباشرة (العملاء، المنافسون، الموزعون، مجموعات المصالح).

إن هذه العوامل تؤثر في قدرة الشركة في تحقيق أهدافها، و إن متابعة التغيرات في اتجاهات هذه العوامل يكشف للإدارة عن فرص أو تهديدات مختلفة.

إن الغرض الرئيسي لمسح البيئة هو إظهار فرص تسويقية جديدة الفرصة التسويقية هي مجال حاجة المشتري أو اهتمام محتمل بما يمكن أن تؤديه الشركة بشكل مريح. تأخذ الفرص عدة أشكال و على المسوقين أن يحددها بشكل جيد.

يساعد تحليل الفرص التسويقية في تحديد جاذبية كل فرصة و احتمال النجاح في استغلالها باستخدام الأسئلة التالية:

I. هل الفوائد في الفرص واضحة بصورة مقنعة في سوق معينة مستهدفة ؟

II. هل السوق المستهدفة المحددة يمكن بلوغها بوسائل إعلام فعالة من حيث التكلفة و كذلك هل توجد قنوات تجارية ملائمة ؟

III. هل تمتلك الشركة قدرات حاسمة وموارد فعلية لتسليم العميل المنافع؟

IV. هل تستطيع الشركة تقديم المنافع أفضل من المنافسين الحاليين أو المحتملين ؟

V. هل معدل العائد المالي يبرر حاجات الشركة الأولية للاستثمارات ؟

- إن ما يميّز بين الفرص المتوفرة هو جاذبية الفرصة التي تعطي الشركة أفضلية أكثر بالمقارنة مع الفرص الأخرى، ويمكن تقسيم الأعمال حسب جاذبيتها إلى أربعة أنواع وهي :
١. أعمال مثالية و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية عالية و تهديدات رئيسية منخفضة.
 ٢. أعمال متسمة بالمخاطر و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية عالية و تهديدات رئيسية عالية.
 ٣. أعمال ناضجة و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية منخفضة و تهديدات رئيسية منخفضة.
 ٤. أعمال تواجه الصعوبات و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية منخفضة و تهديدات رئيسية عالية.

Opportunities

قدرة الشركة على تخصيص
منتجات أو خدمات للعملاء

الدخول إلى أسواق جديدة.

نمو السوق بشكل سريع.

بناء تحالفات استراتيجية.

Threats

النمو البطيء للسوق

دخول منافسين جدد

تغير أساليب المنافسة

تغير في أذواق المستهلكين.
و غيرها.

ب- تحليل نقاط القوة و الضعف:

تحتاج كل شركة لتقييم نواحي القوة الداخلية و نواحي الضعف. و يجب على الشركة التعامل مع نقاط القوة و الضعف بواقعية، أي لا يتوجب على الشركة تصحيح كل نقاط ضعفها، و لا يتوجب عليها أن تشعر بالارتياح حيال نقاط قوتها.

إن السؤال الكبير هو فيما إذا كان على الشركة أن تحدد لنفسها تلك الفرص حيث تمتلك نقاط قوة أو يجب أن تحصل أو تطور نقاط قوة محددة.

strength

weakness

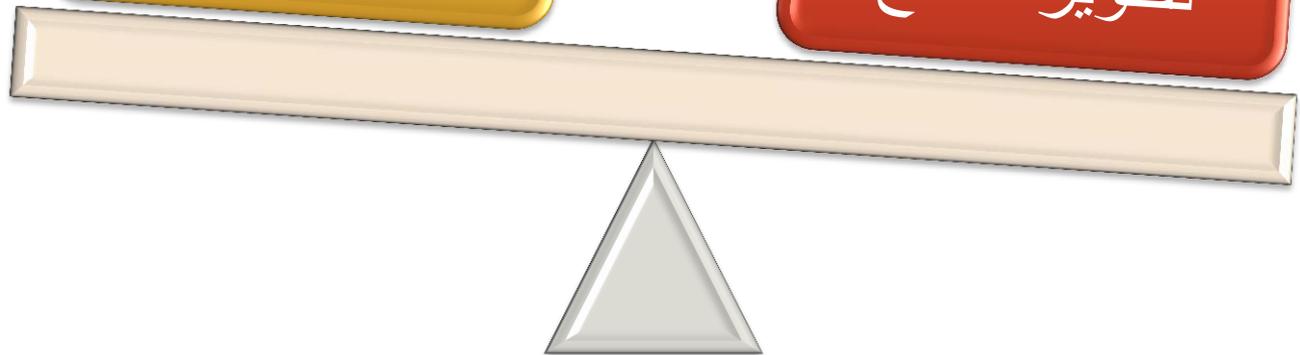
طاقم خبراء و
موظفين جيد

موقع جغرافي
ممتاز

تكاليف عالية

عدم قدرة على
تغطية السوق

الافتقار لتمويل
تطوير المنتج



تمرين محلول

تحليل

SWOT

تفصيلي لإنشاء مشفى أو مركز طبي

T

مركز صحي جديد أو أكبر / راسخ أو عيادة طبية أو مستشفى في نفس المكان الذي يوجد فيه.

O

الفرص للمستشفيات ومقدمي الرعاية الصحية غير محدودة ، نظرًا لحقيقة أن العيادات الطبية ليست فقط لأولئك من هو مريض ويحتاج إلى علاج ؛ يمكن للأشخاص الذين لا يمرضون الخضوع لفحوصات طبية منتظمة من وقت لآخر

W

صناعة الرعاية الصحية تتطلب مبالغ ضخمة من المال لتتمكن من شراء أفضل المعدات الطبية ، وكذلك استئجار بعض من أفضل المستشارين في هذه الصناعة ، لذلك قد نختتم عيوبنا المتصورة حتى نتمكن من الوصول إلى الأموال اللازمة لحل المشكلات المذكورة

S

فريق طبي و مهني ممتاز ، شواغر متوفرة ، موقع جيد ، نظام عمل و خدمة مميز (٢٤/٢٤/٧)،مركز اتصال طبي مجهز جيدا

مالية: وجود منافسين منخفضي التكلفة أو شركاء يدخلون حيزنا في السوق أو لاعبين أجانب الذين يقررون وجودهم حيث نأتي بأعلى دخل للشركة

مالية: إن أكبر فرصنا لتحسين مواردنا المالية هي إطلاق خط خدمة جديد (سنأخذ أيضًا أدوية بديلة لعلاج أمراض معينة ، وزيادة الاحتفاظ بالعملاء وإطلاق بعد موقع جغرافي جديد المنطقة من خلال منح الامتيازات وفتح مرافق المستشفى لدينا

مالية: قد يكون أكبر ضعف مالي لدينا هو أن معظم عملائنا العمل في صناعة دورية وتخضع لأهواء السوق.

مالية: توفر العديد من المستثمرين الراغبين بالتمويل و شراكة مع شركات التأمين مع هيكلية لتحمل الدفع من المرضى الذين يدفعون من الجيب وأولئك الذين يدفعون مقابل التأمين الصحي.

العملاء: بعض منافسينا يقدم مجاناً الفحص والإجراءات الطبية المجانية التي قد تأخذ في بعض الأحيان جزءاً من حصتنا في السوق

العملاء: الفرص ضخمة و متاحة للرعاية الصحية وصناعة المستشفيات ، لا سيما بتحسين موقعنا على الإنترنت مثل واجهة ، بيع المنتجات الطبية ذات الصلة والعمل بجد لفهم أفضل لمتطلبات عملائنا للخدمات وكيفية التعامل معها

العملاء: كوننا مؤسسة جديدة ، لا يمكننا استخدام وفورات الحجم لتقليل أسعار الخدمات والمنتجات لعملائنا

العملاء: سوف ينمو عملاؤنا من خلال الإحالات ، بالإضافة إلى شركات التأمين الصحي والخدمات الطبية وشركات التأمين الطبي.

الداخلية: لا شراكة مستقبلية مع مزودي الخدمات البديلة مثل عيادات تفويم العمود الفقري و عيادات العلاج الطبيعي ، ما قد يؤثر علينا في المستقبل ، لأن هذا الاتجاه يتحول تدريجياً إلى الطب البديل ؛ يتعلم الناس بسرعة الطب الطبيعي والعلاج.

الداخلية: عمليات جراحية دقيقة من شأنها أن تساعدنا على القيام بأعمال تجارية في المستقبل، وسوف نستمر في تحسينها

الداخلية: لا يمكننا استبعاد حقيقة أننا لم نتمكن من إدارة قاعدة البيانات الخاصة بنا بشكل صحيح لجعلها سلسة ، و بمتناول العميل

الداخلية: قدرتنا على علاج الأمراض المختلفة وإجراء العمليات الجراحية المختلفة ، ولدينا إمكانية الوصول إلى أفضل الاستشاريين في مختلف المجالات في صناعة الرعاية الصحية.