

كلية الاقتصاد

١١

السنة الثالثة

٣

مبادئ التسويق

الدكتورة

غيداء سلمان

٢٠٢٤/٢٠٢٥ م

الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي للتسويق

أولاً - مفهوم إستراتيجية التسويق

ثانياً - صياغة إستراتيجية التسويق

ثالثاً - الخيارات الإستراتيجية

رابعاً - فعالية العمليات الإستراتيجية

خامساً - نموذج ل خطة التسويق الإستراتيجية

الفصل الثالث

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 (راجع الفصل السابق)، و لهذا تبذل الشركات جهوداً كبيرة في وضع إستراتيجية التسويق لكي تتمكن من تحقيق أهدافها. يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم إستراتيجية التسويق وصياغتها، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والخيارات الإستراتيجية.

أولاً- مفهوم إستراتيجية التسويق : Marketing Strategy Concept

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

1-تعريف إستراتيجية التسويق:

تتضمن إستراتيجية التسويق تحديد رسالة الشركة وتحليل البيئة و المنافسة و تحليل الموقف و تحديد الأهداف و الغايات و الاستراتيجيات و تحديد السلع و الأسواق و التوزيع و تنفيذ الإستراتيجية. و تعرف الإستراتيجية بأنها: الوسيلة التي من خلالها تعمل الشركة على تحقيق أهدافها و رسالتها، أي الوصول إلى النهايات المتعلقة برسالة الشركة و أهدافها (العريفي،13)

أما التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning فهو :

عملية تطوير تناسب استراتيجي بين أهداف الشركة وقدراتها و التغير في الفرص التسويقية والمحافظة على ذلك التناسب (Kotler, Armstrong,36)

بينما خطة التسويق التكتيكي فتتناول خطأً تسويقية محددة متضمنةً السلعة و التسعير و التوزيع والاتصالات التسويقية المتكاملة.

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

2- أغراض الإستراتيجية: Strategy Purposes

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

- 1- توفير أفضل المعلومات و تجديدها باستمرار حول الوضع الحالي للشركة و التنبؤ بموقفها المستقبلي.
- 2- جعل المديرين والعاملين في الشركة أكثر جاهزية للتعامل مع الفرص و التهديدات.
- 3- المساعدة في توحيد الجهود الإدارية و التنظيمية للشركة.
- 4- توفير الفرص للمديرين لتقييم ميزانية الشركة حسب الموقف.

3 - خصائص إستراتيجية التسويق: Marketing Strategy Characteristics

إن تحقيق أهداف التسويق بفعالية و كفاءة يحتاج من المدير الاستراتيجي أن يقوم بصياغة إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار ليس أهداف الشركة و حسب، و إنما مواردها المتاحة وإمكاناتها بالإضافة إلى السوق المستهدفة. و لهذا يجب أن تتصف إستراتيجية التسويق بالخصائص التالية(ناصر، ترجمان، 117):

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 إستراتيجية 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 أكثر احتمالاً في المدى البعيد، بالإضافة إلى ذلك فإن حدوث التغيرات في البيئة الخارجية أكثر احتمالاً في المدى البعيد بالمقارنة مع المدى القصير .

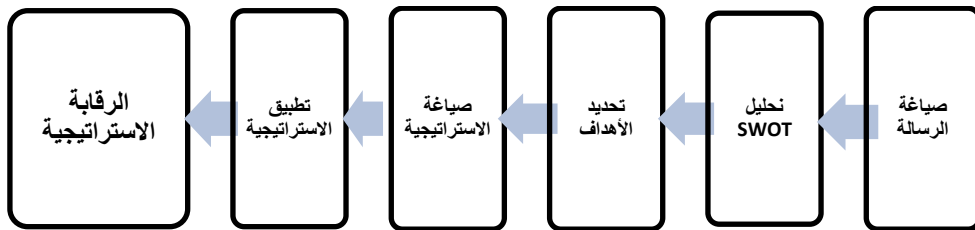
ع - الأداء المالي :

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 إستراتيجية التسويق : Marketing Strategy Formulate

تساعد الإستراتيجية على 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 (Kerin, Peterson,2).

وبين الشكل (1-3) خطوات صياغة إستراتيجية التسويق.



الشكل (1-3) خطوات صياغة إستراتيجية التسويق

1- 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. تقوم المنظمات بصياغة الرسالة بمشاركة المديرين و الموظفين و في حالات كثيرة يشارك العملاء أيضاً في صياغة الرسالة. توفر الرسالة تحديد اتجاه الشركة خلال عشرة إلى عشرين سنة (Kotler,91).

و تعرف رسالة الشركة بأنها الغرض أو السبب في وجودها أو مبرر وجودها و بالتالي تعبر حسب هذا التعريف عن رؤية الشركة أو غرضها (العريقي،127). و تعني رسالة الشركة حسب مؤلف آخر بأنها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله الشركة أو المهمة الجوهرية لها، و مبرر وجودها و استمرارها، و هي أيضاً تعبر عن الرؤيا العامة من جهة، و توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة، و منتجات و مصالح الشركة و قيمها الأساسية (ياسين41). بالرغم من عدم وجود تعريف شامل لرسالة الشركة يجب أن يصف بيان الرسالة غرض الشركة مع الإشارة إلى عملائها، و منتجاتها أو خدماتها و أسواقها و فلسفتها و التكنولوجيا التي تستخدمها.

مثال : 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". (Kerin,et al,33)

توفر رسالة الشركة التي يتم صياغتها بشكل دقيق و واضح عدة فوائد فهي تستطيع :

- بلورة رؤية للإدارة عن اتجاه الشركة على المدى الطويل و وصف الشركة.
- توفير دليل لتحديد السوق و متابعتها و تقييمها و فرص منتجات الشركة .
- حث الموظفين للقيام بالأشياء التي لها قيمة بالنسبة للمنظمة و الموظفين و تشكل تحدياً لهم.

بالإضافة إلى أنها تشكل إطاراً لتحديد أهداف الشركة (Kerin,Peterson,3).

2- تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات :swot

يعد تحليل swot أداة إستراتيجية 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: (Strengths, Weaknesses, Opportunities ,and Threats) و يقابلها بالعربية بالترتيب (القوة، الضعف، الفرص و التهديدات). إذاً تحليل swot يستخدم لتقويم نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.

أ- تحليل الفرص و التهديدات :

يجب على الشركة مراقبة عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة (الديموغرافية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية) 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 المسوّقين أن يحدوها بشكل جيد. انظر الجدول (1-3).

جدول (1-3) أمثلة عن الفرص و التهديدات

الفرص	التهديدات
• تصبح عملية الشراء ملائمة أكثر للشركة أو أكثر فعالية. • الدخول إلى أسواق جديدة. • نمو السوق بشكل سريع. - بناء تحالفات إستراتيجية. - قدرة الشركة على تخصص منتجات أو خدمات للعملاء، وغيرها.	• عدم قدرة الشركة على مجاراة تغيّر السلوك الشرائي بسرعة. • النمو البطيء للسوق . • دخول منافسين جدد . • تغير أساليب المنافسة . • تغير في أذواق المستهلكين. - و غيرها.

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

- 1- هل الفوائد في الفرص واضحة بصورة مقنعة في سوق معينة مستهدفة ؟
- 2- هل السوق المستهدفة المحددة يمكن بلوغها بوسائل إعلام فعالة من حيث التكلفة و كذلك هل توجد قنوات تجارية ملائمة ؟
- 3- هل تمتلك الشركة قدرات حاسمة وموارد فعلية لتسليم العميل المنافع؟
- 4- هل تستطيع الشركة تقديم المنافع أفضل من المنافسين الحاليين أو المحتملين ؟
- 5- 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 و هي (Kotler,102):

- 1- أعمال مثالية و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية عالية و تهديدات رئيسية منخفضة .
- 2- أعمال متسمة بالمخاطر و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية عالية و تهديدات رئيسية عالية .
- 3- أعمال ناضجة و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية منخفضة و تهديدات رئيسية منخفضة
- 4- أعمال تواجه الصعوبات و هي الأعمال التي لديها فرص رئيسية منخفضة و تهديدات رئيسية عالية .

ب- تحليل نقاط القوة و الضعف:

تحتاج كل شركة لتقييم نواحي القوة الداخلية و نواحي الضعف. و يجب على الشركة التعامل مع نقاط القوة والضعف بواقعية، أي لا يتوجب على الشركة تصحيح كل نقاط ضعفها، و لا يتوجب عليها أن تشعر بالارتياح حيال كل 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. التسويقية المطلوبة (Kotler,104).

3- 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 الإستراتيجية.

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 إستراتيجية كفؤة و فعالة (ياسين،52). يجب أن تتسم الأهداف الجيدة بالخصائص التالية:

- 1- يجب أن تكون الأهداف محددة و قابلة للقياس و محددة بإطار زمني مثل زيادة حصة السوق بمقدار 5٪ خلال السنتين القادمتين.
- 2- أن يكون الهدف مقبولاً و قابلاً للتحقيق.

- 3- أن يتسم الهدف بالتحدي لكي يدفع العاملين إلى العمل لإثبات قدراتهم.
- 4- أن تكون الأهداف منسجمة بحيث لا يوجد تعارض بين أهداف الأقسام المختلفة.
- إن الأهداف التي لا تتمتع بتلك الخصائص قد تسبب وقوع إشكاليات في صياغة الإستراتيجية الملائمة و تطبيقها و ربما يصعب تحقيقها أو تفوت فرصة لاستغلال الشركة لإمكاناتها الداخلية.

من المهم أن تقارن الشركة بين الأهداف المختلفة للتسويق فمثلاً الأرباح قصيرة الأجل مقابل الأرباح في الأجل الطويل، اختراق الأسواق الحالية بعمق مقابل توسيع الأسواق، أهداف الربحية مقابل الأهداف غير الربحية، النمو الكبير مقابل المخاطرة المنخفضة، كل خيار من تلك الخيارات يحتاج إلى إستراتيجية تسويق مختلفة.

4- اختيار الإستراتيجية: Strategy Choice

يجب أن تقوم الشركة بتصميم الإستراتيجية التي تحقق أهدافها، و قد تستخدم الشركة في صياغة الإستراتيجية نماذج مختلفة منها نموذج بورتر أو إقامة التحالفات:

أ - إستراتيجيات بورتر:

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث إستراتيجيات وهي: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز (يأتي شرحها لاحقاً في هذا الفصل).

ب - التحالفات الإستراتيجية :

تحتاج الشركات أيضاً في بعض الأحيان إلى التعاون مع شركاء إستراتيجيين 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 قدرتهما 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. ومن أشكال التحالف:

- 1- استخدام الموارد غير المستغلة.
- 2- استثارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات أو أسواق جديدة.
- 3- الجمع بين عناصر متباينة الخواص لتطوير منتجات جديدة بالجمع بين تقنيات مختلفة أو الجمع بين أنواع مختلفة من أنشطة الأعمال.
- 4- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية وتعزيز نفوذ الشركة في السوقين الأمامية والخلفية(التكامل الأمامي والخلفي) (ياسين، 118).

ج - تحالفات التسويق :

تأخذ التحالفات الإستراتيجية للتسويقية الأشكال التالية:

- 1- تحالفات السلعة أو الخدمة:
تمنح إحدى الشركات ترخيصاً لشركة أخرى لإنتاج سلعتها ، أو شركتان تسوقان بصورة مشتركة سلعهما المتكاملة أو سلعة جديدة.
- 2- تحالفات الإمداد:
تعرض إحدى الشركات خدمات لوجستية من أجل سلعة شركة أخرى (مثل التوزيع).
- 3- تحالفات الترويج:
تقوم إحدى الشركات بالترويج لمنتجات أو خدمات شركة أخرى.
- 4- التعاون بالتسعير:
ترتبط شركة أو أكثر بتعاون حول تسعير خاص .تنتشر في الفنادق وشركات تأجير السيارات لعرض حسميات سعرية مشتركة.
تحتاج الشركة إلى البحث عن الشركاء الذين يكملون نقاط القوة ويتلافون نقاط الضعف.

5- تطبيق الإستراتيجية :

بعد أن تتم صياغة الإستراتيجية يجب العمل على وضع برامج داعمة مفصلة لوضع الإستراتيجية موضع التطبيق. فإذا كانت إستراتيجية الشركة تقتضي أن تكون الشركة رائدة تكنولوجياً ، فيجب أن تنحو برامج الشركة نحو تعزيز قسم البحوث والتطوير ، جمع معلومات استخبارية عن التكنولوجيا ، تطوير سلع لها أفضلية قيادية ، تدريب قوة المبيعات فنياً، تطوير إعلانات لتوصيل فكرة القيادة التكنولوجية (Kotler,109). توجد علاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيق الإستراتيجية. انظر الشكل (2،3).

يوضح الشكل النتائج الممكنة للعلاقة بين صياغة الإستراتيجية مع تطبيق الإستراتيجية وهي:

- النجاح:

النتيجة الأكثر احتمالاً عندما يكون لدى الشركة صياغة جيدة للإستراتيجية وتطبيق جيد لها .

- لعبة الحظ:

في حال كانت صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصورة جيدة.

- الإشكالية:

تشير الإشكالية إلى تطبيق سيء لإستراتيجية ثم صياغتها بصورة جيدة بسبب تركيز الإدارة على عملية الصياغة أو عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق .

- **الفشل:**

هنا تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة وإجراءات تطبيقها ضعيفة أيضاً .

	صياغة الإستراتيجية	
	جيد	ضعيف
تطبيق الإستراتيجية	النجاح	لعبة الحظ
	الإشكالية	الفشل
ضعيف		

الشكل (2،3) العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتطبيقها

إن هذا التحليل يبين أن عملية تطبيق الإستراتيجية تعد عملية مهمة على الأقل بأهمية صياغتها نفسها بالإضافة إلى الاهتمام بنوعية التطبيق الفعال للإستراتيجية (ياسين، 152). وفقاً لـ Mckinsey & company تعد الإستراتيجية عنصراً واحداً من سبعة عناصر لضمان نجاح تطبيق الإستراتيجية وهي:

عناصر تطبيق الإستراتيجية: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة، الأسلوب، الإدارة، المهارات، الثقافة التنظيمية.

حسب هذا النموذج يمكن تحقيق النجاح في تطبيق الإستراتيجية إذا كانت عناصر النموذج جميعها متوافقة مع الإستراتيجية ومساندة لها على الأقل، إن ظهور مشاكل عند تطبيق الإستراتيجية أو بعد الانتهاء منها في فترة قصيرة يعني وجود نقص في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد هذه العناصر (أو أكثر من عنصر)، و في قلب هذه المتغيرات تقع الثقافة التنظيمية (أو القيم المشتركة) (ياسين، 175).

ثالثاً - الخيارات الإستراتيجية: Strategic Choices

تستطيع الشركة أن تختار الإستراتيجية المناسبة بمساعدة نماذج إستراتيجية من أهمها:

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية: (BCG) Boston Consulting Group

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 ، انظر الشكل (3-3).

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

الشكل (3-3) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

أ - الحصة السوقية النسبية :

تمثل الحصة السوقية النسبية ما تمتلكه شركة (أو وحدة الأعمال الإستراتيجية) من الحصة السوقية في صناعة معينة بالمقارنة مع أكبر منافس في هذه الصناعة. يتم تقدير الحصة السوقية النسبية عند الرقم (1) الذي يفصل بين الحصة السوقية المنخفضة وبين الحصة السوقية المرتفعة على سبيل المثال، إذا كانت الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لأحد المنتجات هو 40% من حجم مبيعات أكبر المنافسين فهو يكون عند المؤشر 0.4 أما إذا كان حجم المبيعات عند المؤشر 4 فالحصة السوقية لوحدة الأعمال أو لأحد منتجاتها يشكل أربعة أضعاف أقرب المنافسين.

ب - معدل نمو مبيعات الصناعة:

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 وحدة أعمال إستراتيجية أو سلعة. إن الجمع بين معدل نمو مبيعات الصناعة

والحصة السوقية النسبية يساعد في المقارنة بين المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تشكل حقبة أعمال الشركة. كما يتضح من الشكل تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية من أربع خلايا سنشرحها على النحو التالي (العريقي ، 203) :

1- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام:

وهي المنتجات (أو وحدات أعمال إستراتيجية أو أنشطة) ذات الحصة السوقية المنخفضة وتنافس في صناعة عالية النمو. تحتاج هذه المنتجات كثيراً للنقدية (النقد) 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.

2- المنتجات الساطعة (النجوم) :

وهي المنتجات (أو وحدات أعمال إستراتيجية أو أنشطة) ذات حصة سوقية عالية ومعدل نمو عالي لمبيعات الصناعة، وبالتالي فإنها تعطي فرصاً لتحقيق أرباحاً على المدى الطويل، فضلاً عن فرص عالية للنمو، و بالتالي يجب القيام باستثمارات كبيرة للمحافظة على الوضع القائم للمنتجات الساطعة أو تقويته، وتشمل الاستراتيجيات المطلوبة التكامل الأمامي والخلفي والأفقي واختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج.

3- المنتجات المدرة للنقدية:

وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية عالية ولكنها تتنافس في سوق معدل نموها منخفض، وسُميت هذه الأنشطة بالأبقار المدرة للنقد لأنها تولد نقدية أكثر من احتياجاتها، وكثير من الأبقار المدرة حالياً كانت نجوماً (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، أما الأبقار المدرة للنقدية بشكل خفيف فيمكن أن تستخدم الشركة إستراتيجية التخلص من بعض المنتجات غير المربحة.

4 - المنتجات المثيرة للقلق:

وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية منخفضة في صناعة ذات معدل نمو منخفض، وسُميت 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.

الحقيقية المتوازنة والمثالية لمجموعة بوسطن الاستشارية هي التي تمتلك أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنقدية ومنتجات ساطعة وعدد قليل من الوحدات و المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام واقل ما يمكن من المنتجات المثيرة للقلق. المساهمة الجوهرية لنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية تتركز في تحليل و اختبار الإستراتيجية الكفوة للشركة وذلك من خلال تعيين الدور الدقيق لكل وحدة أعمال وبالتالي تحقيق التكامل بين وحدات الأعمال المتعددة في إطار إستراتيجية الأعمال الشاملة (ياسين ، 128).

مع مرور الوقت، تغير المنتجات مواقعها في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية. انظر الشكل (3-3) السابق. تملك المنتجات دورة حياة، حيث تبدأ هذه المنتجات كعلامات استفهام ثم تصبح نجوما ثم أبقاراً حلوباً و في النهاية كلاباً. لهذا السبب يجب على الشركات أن تفحص ليس مواقعها الحالية في مصفوفة الحصة السوقية - معدل النمو (كصورة فوتوغرافية ثابتة) فقط، و لكن أيضا مواقعها المتحركة (كصورة متحركة). إذا كان المسار المتوقع للمنتج ليس مرضياً، فعلى الشركة الطلب من مديرها المنتج أن يقترح إستراتيجية جديدة تؤدي إلى تصحيح مساره.

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

الشكل (3-4) نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك

3- نموذج شركة جنرال إلكتريك: GE

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

يوضح الشكل (3-4) مصفوفة نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك الذي يستخدم مقاييس مركبة تتكون من قوة الأعمال و جاذبية الصناعية بثلاث درجات لكل مقياس و هي مرتفع ، متوسط ، منخفض . فهي إذا تتكون من تسع خلايا و ثلاثة ألوان لتعيين الاستراتيجيات الملائمة لمختلف الأعمال لذلك تعرف أيضا بإستراتيجية إشارة المرور .

يعكس موقع المنتجات جاذبية الصناعة و قوة الشركة في هذه الصناعة .

أن المنتجات التي تقع في الخلايا الخضراء تحتاج إلى إستراتيجيات النمو والاستثمار ، حيث تعني أن الشركة قوية في صناعة ذات جاذبية عالية لهذا تختار إستراتيجية 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 . تشير المنتجات في الخلايا الصفراء إلى التغير 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 .

يعد نموذج جنرال إلكتريك أكثر شمولاً بالمقارنة مع مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ، لأنه يتكون من تسع خلايا وثلاث درجات للتصنيف مقابل أربع خلايا و درجتين للتصنيف في مصفوفة بوسطن الاستشارية. ولهذا يعد نموذج جنرال إلكتريك أكثر دقة في التحليل وتمييز المنتجات و الوحدات الموجودة في حقبة الأعمال (ياسين،129).

أما الاستراتيجيات التي يقدمها نموذج جنرال إلكتريك بالمقارنة مع استراتيجيات مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية فتظهر في الجدول(3-2).

الجدول(3-2) مقارنة بين استراتيجيات نموذجي حقبة الأعمال

استراتيجيات جنرال إلكتريك	استراتيجيات مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية
الاستثمار أو النمو	وحدات الأعمال الساطعة أو المنتجات الساطعة
إستراتيجية الحصاد	وحدات الأعمال المثيرة للقلق
إستراتيجية الدخل / الاختيار	المنتجات المدرة للنقدية
	المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام

3- نموذج أنسوف: Ansoff Matrix

يقدم نموذج أنسوف مصفوفة من أربع خلال توضح أربع استراتيجيات ممكنة يعرضها الشكل(3-5):

أ- إستراتيجية اختراق السوق:

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

ب- إستراتيجية توسيع السوق:

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

ج- إستراتيجية تطوير السلعة:

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

تطوير السلعة	اختراق السوق	أسواق حالية
التنوع	توسيع السوق	أسواق جديدة
منتجات جديدة	منتجات حالية	
الشكل (3-5) استراتيجيات أنسوف		

د- إستراتيجية التنوع:

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

2- إستراتيجيات بورتر: Porter Strategies

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث استراتيجيات (كما تم التنويه إليه سابقاً). وفق هذا النموذج تستطيع الشركة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال استخدام إستراتيجية مما يلي:

• إستراتيجية قيادة التكلفة:

وفق هذه الإستراتيجية 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.

• إستراتيجية التمييز :

تركز الشركة على إستراتيجية التمييز للبحث عن التمييز والتفرد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

• إستراتيجية التركيز :

تركز هذه الإستراتيجية 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. يوجد بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية الأول هو الاهتمام بمركز التكلفة، أي العمل من أجل أن تحقق الشركة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز، أي أن تبحث الشركة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف. يقدم هذا النموذج فوائد كبيرة للمديرين وذلك لأنه يمكنهم من التفكير بالاستراتيجيات التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية المؤكدة.

ومع ذلك فإن تحويل النموذج إلى استراتيجيات عملية يتطلب حل مجموعة من الإشكاليات المهمة منها ما يتصل بفكرة قيادة التكلفة المؤكدة. قيادة التكلفة المؤكدة لا تعني مجرد تكاليف منخفضة أو ميزة بالتكاليف على المدى القصير، وإنما تعني بالضبط تحقيق أقل التكاليف بالمقارنة مع المنافسين على طول الوقت (ياسين، 103).

7- استراتيجيات التكامل:

تستخدم الشركة إستراتيجية التكامل من أجل تحقيق سيطرة أكبر على السوق، أو السيطرة على إمدادات الشركة من مستلزمات الإنتاج أو على إمدادات السوق من السلع والخدمات التي تقدمها. أما أنواع التكامل فهي: التكامل الخلفي، والتكامل الأمامي، والتكامل الأفقي.

أ - 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 .

ب- 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 .

ث- التكامل الأفقي:

يتحقق التكامل الأفقي عن طريق شراء شركات صناعية في القطاع الصناعي نفسه أو تقوم بإنشاء وحدات أعمال إستراتيجية وتهدف الشركة إلى تحقيق سيطرة أكبر على الأسواق وإشباع حاجات العملاء.

استناداً لما عُرض أعلاه، يمكن القول إن الإستراتيجية التسويقية تعد عملية لا بد منها لتتمكن الشركة من انجاز أهدافها في ظل المنافسة الشديدة، ولكن تستطيع الشركة اختيار إستراتيجية مناسبة لأهدافها وظروف الأسواق وإمكانياتها وغير ذلك.

رابعاً - فعالية العمليات الإستراتيجية : Effectiveness of Strategic Process

وفق بورتر تتبع الشركات إستراتيجية معينة موجهة إلى سوق مستهدفة معينة. إن الشركة التي تنفذ الإستراتيجية بشكل أفضل ستحصل على ربح أكبر.

إن الشركات التي لا تتبع إستراتيجية واضحة وتحاول أن تكون جيدة في كافة الأبعاد الإستراتيجية سوف يكون أداؤها سيئاً. قد تتخلى شركة ما عن أعمالها إذا ما فشلت في تحقيق أقل تكلفة في الصناعة، أو الأعلى في تقديم قيمة مدركة أو الأفضل في خدمة قطاع السوق. بين بورتر وجوه الاختلاف بين فعالية العمليات وبين الإستراتيجية.

تعتقد الكثير من الشركات بأنها تستطيع الفوز بواسطة أداء الأنشطة نفسها بفعالية أكبر مما يفعل المنافسون ، ولكن يستطيع المنافسون بنسخ فعالية العمليات للشركة بسرعة باستخدام القياس المقارن وأدوات أخرى ، وهذا يؤدي إلى إنقاص فعالية العمليات . ويرى بورتر

الإستراتيجية بأنها ابتكار موقع فريد وقيم الذي يحتاج إلى مجموعة مختلفة من الأنشطة. تستطيع الشركة أن تدعي أن لديها إستراتيجية عندما "تؤدي أنشطة مختلفة عن المنافسين أو تؤدي أنشطة مشابهة ولكن بطرق مختلفة " وبالتالي يصعب على المنافسين نسخ معظم الأنشطة التي تنفذها الشركة المتميزة إستراتيجياً (Kotler,107) .

سينهار التناسب الاستراتيجي للشركة مع البيئة بصورة حتمية إذا تغيرت بيئة السوق بشكل أسرع من متغيرات الشركة (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأنظمة ، الأسلوب ، الإدارة ، المهارات ، الثقافة التنظيمية) . وهكذا قد تحافظ الشركة على الكفاءة بينما هي تخسر الفعالية.

إن الشركة التي تفشل في الاستجابة للبيئة المتغيرة، تصبح استعادة موقعها المفقود أكثر صعوبة. هذا حدث مع شركة Motorola عندما كانت استجابتها بطيئة جداً للتكنولوجيا الرقمية وحافظت على استخدام التكنولوجيا التماثلية في صناعة التلغونات.

إن المنظمات ذات الأداء العالي تراقب البيئة بصورة مستمرة وتستخدم تخطيطاً استراتيجياً مرناً للحفاظ على التناسب مع البيئة كما هو مطلوب (Kotler,110).

خامساً- نموذج لخطة التسويق الإستراتيجية: Model of Marketing Strategic Plan

يجب تحويل الإستراتيجية إلى خطوات ملموسة قابلة للتطبيق و تتضمن مؤشرات واضحة تسمح بتقييمها، من خلال خطة التسويق الإستراتيجية:

1- وصف الشركة:

يتناول وصف الشركة واقعها الحالي و النجاح الذي حققته و إخفاقاتها. و الأنشطة التي تقوم بها و منتجاتها و مدى جودتها و أسواقها و مدى انتشار و قبول علامتها و التغطية الجغرافية و عوامل نجاحها و تميزها مثل الجودة العالية، السعر المرتفع، القدرة على التجديد.

2- التركيز الاستراتيجي:

يبين التركيز الاستراتيجي التوجه الاستراتيجي لكامل الشركة و تتضمن هذه المرحلة الرسالة، الأهداف، الكفاءة الجوهرية للشركة:

أ- الرسالة: تُعبّر الرسالة عن الرؤية المستقبلية للشركة و سبب وجودها.

ب- الأهداف: يتضمن هذا الجزء من الخطة الأهداف التسويقية التي يجب أن تحققها الشركة خلال فترة زمنية محددة (مثلاً خمس سنوات).

ج- الكفاءة الجوهرية: تتناول الكفاءة الجوهرية القدرة على تحقيق إنجاز فريد لتحقيق التميز من خلال سلع عالية الجودة وتقديم هذه المنتجات للعملاء مع المحافظة على معايير الجودة الفائقة.

3- تحليل الموقف:

يعد تحليل الموقف صورة فوتوغرافية للبيئة الحالية للشركة من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات، و تحليل البضاعة و المنافسة و الشركة و العملاء .

- تحليل swot (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات) لتحديد الأفعال المتتالية في خطة التسويق.

- تحليل الصناعة: يعكس هذا الجزء عموماً الاتجاه الأكثر تفضيلاً نحو منتجات الصناعة في أسواق معينة (في سورية مثلاً). هذا يساعد الشركة على فهم الصناعة التي تنافس فيها. مثلاً تحديد معدل نمو الاستهلاك الإجمالي للسلع التي تنتجها الصناعة خلال فترة زمنية معينة (خلال آخر عشر سنوات على سبيل المثال: زاد استهلاك عبوات المياه المعدنية 50٪).

- تحليل المنافسة: من أجل أن تستمر الأنشطة التسويقية في الخطة على قاعدة صلبة يجب تقييم المنافسين الرئيسيين للشركة و ما هي استراتيجياتهم.

- تحليل الشركة: يوفر تحليل الشركة معلومات تفصيلية عن نقاط القوة في الشركة و استراتيجيات التسويق التي تساعد الشركة في إنجاز رسالتها و أهدافها .

- **تحليل العملاء:** يصف تحليل العملاء خصائص العملاء المتوقع شراءهم للسلعة ، و الاعتبارات التي تؤثر في قرارات الشراء. يتضمن تحليل العملاء العوامل السكانية من حيث الجنس و العمر و الدخل و التعليم، والاعتبارات المحتملة التي تؤثر في قرار الشراء.

4- التركيز التسويقي:

يتناول هذا الجزء من الخطة أهداف التسويق و أهداف الإنتاج خلال فترة الخطة (مثلاً خمس سنوات) و كذلك الأسواق المستهدفة، و نقاط التميز، والموقع.

أ- **تحليل أهداف التسويق و الإنتاج :** يتناول هذا الجزء تحليل الأسواق الحالية و معدل نموها و قنوات التوزيع المفضلة من حيث زيادة كفاءتها وتوفير التكاليف. و كذلك تحليل الأسواق الجديدة التي ستوسع أعمالها خلال السنوات الخمس القادمة .و كذلك يتعلق الأمر هنا بإنتاج السلع الجديدة خلال عام الخطة و الخدمات الإضافية التي يمكن أن تقدمها.

ب- **الأسواق المستهدفة:** تحديد فجوات محددة في السوق، أو أسواق مستهدفة لتوجيه سلع الشركة إليها.

ج- **نقاط التميز:** إن الشركة التي تسعى للنمو يجب أن توفر في منتجاتها مجالات فريدة لتمييز عن المنافسين مثل توفر خصائص (خاصة) فريدة في السلعة ، غلاف يعبر عن الجودة العالية للسلعة وغيرها.

د- **الموقع:** تساعد إستراتيجية الموقع توصيل نقاط التميز للشركة و مجالات الاختلاف عن المنافسين إلى العملاء المحتملين بأسلوب واضح و بسيط .

5- برنامج التسويق :

سيتحول كل ما ذكر سابقاً في هذا القسم إلى أنشطة محددة للمزيج التسويقي.

أ- **إستراتيجية المنتج:** تتناول إستراتيجية المنتج بالتفاصيل خط المنتجات للشركة، و جودتها و كيف يتم إنجازها والتغليف.

ب- **إستراتيجية التسعير:** تتضمن إستراتيجية التسعير تحديد سعر معين واضح مثلاً تستخدم الشركة تحليل نقطة التعادل في تحديد السعر، التسعير على أساس المنافسة، أو حسب الطلب.

ج- **إستراتيجية الترويج:** تُبرز عناصر المزيج الترويجي المستخدم الأنشطة الرئيسية للترويج التي يجب أن تركز عليها من أجل منتجاتها، ربما تستخدم الإعلان بصورة أساسية أو تنشيط المبيعات أو التسويق المباشر أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة و النشر. طبعاً التركيز على عنصر واحد لا يعني أن الشركة لا تستخدم عناصر الترويج الأخرى.

د- إستراتيجية التوزيع: تصف إستراتيجية التوزيع طرق التوزيع الحالية و قنوات التوزيع المستخدمة و كذلك الأساليب و قنوات التوزيع الجديدة التي ستستخدمها من أجل زيادة حجم المبيعات و جعل إمكانية الوصول للعملاء أسهل.

6- البيانات المالية:

تتضمن البيانات المالية بيانات سابقة عن إيرادات المبيعات و أسبابها مثل نمو المبيعات و الإيرادات في الفترة الماضية بنسبة 10% كان بسبب استراتيجيات الترويج و الفرص المواتية التي استفادت منها الشركة. و كذلك يجب أن تعكس البيانات المالية النمو المستقبلي لعائدات الشركة و كيف ستحقق مثل نمو الإنتاجية و كفاءة التوزيع و نمو حجم المبيعات .

7- الهيكل التنظيمي:

يتناول هذا القسم تحقيق التوافق و التكامل بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية من خلال تحديد فيما إذا كان الهيكل التنظيمي يساعد في تطبيق الإستراتيجية ومدى قدرته في المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية و إمكانية الاستفادة من التنظيم غير الرسمي في تنفيذها.

8- تطبيق الإستراتيجية:

يتضمن هذا القسم خطة تطبيق الإستراتيجية التي تبين كيف تحول الشركة الخطط إلى نتائج حيث يتم تحديد و توزيع واجبات و مهام التنفيذ و المسؤوليات حول اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكتيكات التسويقية و تنفيذها.

9- الرقابة و التقييم:

القسم الأخير لخطة التسويق الاستراتيجي يتضمن الرقابة على الإستراتيجية منذ صياغتها وتنفيذها و من ثم التقييم في نهايتها.