

المحور الثالث: مهام التسويق الاستراتيجي

يتطلب فهم دور التسويق في الشركة التعرف على مهامه والتي يمكن تصنيفها في ست مهام هي:

أولاً: تحديد واقتراح الأسواق التي سيتم التوجه إليها.

يُعتبر اختيار الأسواق التي ستنافس فيها الشركة من القرارات الاستراتيجية، ويتوجب على الشركة أن تجيب على الأسئلة التالية المتعلقة بالأسواق التي ستنافس فيها:¹

- ما هي الأعمال الجديدة التي ستتم إضافتها؟

- أي من الأعمال الحالية يجب الاستمرار بالاستثمار فيها وبكم؟

- ما هي الأعمال التي يجب أن تنسحب منها الشركة؟

ويلعب التسويق الاستراتيجي دورين في هذا النمط من القرارات هما:

أ - تحديد الفرص: يساهم التسويق الاستراتيجي في لفت انتباه الشركة إلى البيئة المحيطة، حيث يقوم بإجراء مسح للبيئة لتحديد الفرص الجديدة المتاحة، كما يقوم بجمع وتحليل البيانات الملائمة، وبالتالي فهو يلفت انتباه الإدارة العليا لهذه الفرص لاستثمارها أو عدم استثمارها.

ب - تقديم النصح حول الأعمال الاستراتيجية المقترحة: إضافة إلى دوره في تحديد الفرص، يلعب التسويق الاستراتيجي دور حاسم في الكثير من القرارات الاستراتيجية المقترحة كالتحالفات الاستراتيجية، وأنظمة التوزيع الجديدة، والانسحاب من السوق، والتصفية⁽²⁾.

نتوصل إلى أن الفكرة الأساسية للمهمة الأولى للتسويق الاستراتيجي هي التأكد من توفر النصيحة الجيدة المبنية على مبادئ تسويقية متينة وسديدة عند قيام الشركة باتخاذ القرارات الحاسمة.

ثانياً: التعرف على أجزاء السوق واستهدافها.

بعد اختيار الأسواق التي سيتم التوجه إليها تأتي المهمة الثانية للتسويق الاستراتيجي، وهي التعرف على الزبائن الذين ستحاول الشركة خدمتهم، وهو ما يعبر عنه بتجزئة السوق. إنّ المبدأ الأساسي لتجزئة السوق هو فهم أنه في أي سوق للمنتجات تكون للزبائن حاجات متنوعة.

وقد عرّف (Chad)⁽³⁾ تجزئة السوق بأنها: «عملية تجميع الزبائن الفعليين والمحتملين في السوق بهدف تشكيل أجزاء للسوق بحيث يتكون كل جزء من أجزاء السوق التي يتم تشكيلها من زبائن يسعون لتحقيق مجموعة فوائد متشابهة بمستويات متشابهة من الأولويات مع وجود تباين في حاجات الزبائن من جزء إلى آخر».

¹ محمد علي العلي، مرجع سابق، ص: 22.

⁽²⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), Marketing Management In the 21 st Century, Prentice Hall Inc, New jersey, P.6.

⁽³⁾ Chad Crouch, Using information to drive results, September (2008), Journal of Community Banker, p 43.

وبعد أن تقوم إدارة الشركة بتشكيل عدة أجزاء للسوق فإنه يتوجب عليها أن تحدد أين يمكن للشركة أن تستغل نقاط قوتها بكفاءة أكبر وأن تستغل نقاط ضعف المنافسين بما يحقق لها علاقة مميزة مع الزبائن، كما يجب على الإدارة أن تحدد الأجزاء الأكثر جاذبية للشركة ليتم التوجه إليها. وحالما تقرر الإدارة العليا الأجزاء أو الجزء الذي سيتم التوجه إليه فإنه وفي هذه الرحلة تكون مهمة التسويق الاستراتيجي الأهم هي اختيار جودة التجزئة وخلق المكانة (Positioning).

إنّ عمليات التجزئة وخلق المكانة الناجحة تشكل الأساس للعمليات المربحة، وعلى العكس من ذلك، فإن قرارات التجزئة وخلق المكانة غير السليمة يمكن أن تقود إلى عواقب خطيرة⁽⁴⁾.

ثالثاً: وضع توجّه استراتيجي.

تمت الإشارة في المهمة الثانية من مهام التسويق الاستراتيجي إلى أهمية نوعية عملية التجزئة واختيار أجزاء السوق لتأتي بعدها المهمة الثالثة وهي اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكيفية المنافسة في هذه الأجزاء.

يتوجب على الشركة أن تحدد أهدافها الخاصة بكل جزء مستهدف، كما يتوجب عليها أن تضع تصوّراً للمبررات الأساسية التي تجعل العملاء في كل جزء يندفعون للشراء منها أكثر من غيرها من المنافسين. إضافة لذلك يتوجب على الشركة أن تحدد المركز السوقي لمنتجاتها، الأمر الذي يساعدها في تصميم العروض التسويقية المختلفة. كما أنه يجب على الشركة أن تضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية تحسباً لحدوث تغيرات في البيئة، بحيث تحدد من خلالها ما إذا كانت ستعمل على تعظيم حصتها السوقية أو الأرباح أو التدفقات النقدية. كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي للشركة بعض القرارات المهمة المتعلقة بالتكامل الاستراتيجي عبر السوق وأجزاء السوق عند استهدافها عدة أجزاء من السوق أو أكثر من سوق، كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي القرارات الخاصة باستخدام العلامات التجارية (Branding) والتي أصبحت من أهم القضايا التسويقية⁽⁵⁾.

رابعاً : تصميم العرض التسويقي.

في المهمة الرابعة يركز التسويق الاستراتيجي على تصميم العروض التسويقية بالشكل الذي يؤدي إلى جعل الزبائن المستهدفين يتصرفون بالطريقة المرغوبة من الشركة.

إنّ الأدوات المتاحة لإنجاز هذه المهمة هي العناصر التقليدية للمزيج التسويقي وهي: المنتج والتوزيع والترويج والتسعير، وقد تم تعزيزها في الآونة الأخيرة بعنصر الخدمة.

– المنتج: يتم إيصال فوائد المنتج للزبون لتلبية حاجاته، وهذه الفوائد يتم تصميمها من خلال المنتج والغليف وما شابه ذلك، وكلما كانت الفوائد المتحققة للزبائن أكبر كلما كانت فرصة إظهارهم للسلوك المرغوب أكبر.

– التوزيع: ترتبط مزايا التوزيع بالزمان والمكان الملائمين للحصول على المنتج أو الخدمة.

⁽⁴⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), Marketing Management In The 21 st Century, op cit, p 7.

⁽⁵⁾ Aaker D.A (2004), Strategic Market Management, 7 th ed, Wiley, New york, NY, p 18.

- الترويج: وهو الوسيلة التي تقوم الشركة من خلالها بإعلام وإقناع الزبائن بأن فوائد المنتج والخدمة والتوزيع أصبحت متوفرة، وهو يتضمن كل من الاتصالات الشخصية وغير الشخصية.⁽⁶⁾

- التسعير: وهو العنصر الوحيد الذي يحقق عائدات من بين عناصر المزيج التسويقي، لذلك فإن تحديد السعر يعتبر مسألة حاسمة بالنسبة للشركة وهو يشكل مقياس للقيمة الموجودة في المنتج أو المطلوبة من قبل الزبون، ويتم التعبير عن السعر على شكل مبلغ نقدي يتفق عليه البائع والمشتري خلال عملية التبادل⁽⁷⁾.

- الخدمة: إن الخدمات التي يتضمنها العرض التسويقي تمثل العناصر المميزة للشركة عن منافسيها، وقد يتم تزويد الزبون بالخدمة عن طريق المنتج مباشرة أو عن طريق الوسيط أو عن طريقهما معاً.

إن هذه العناصر مترابطة إلى درجة كبيرة، فكلما كانت المزايا المدركة للمنتج والخدمة والتوزيع كبيرة كلما كان من الممكن رفع السعر. إضافة لذلك فإن السعر قد يعبر عن مزايا المنتج المعروض، فمثلاً قد يدل السعر العالي على الجودة العالية، بينما قد يدل السعر المنخفض على الجودة المتدنية. كما إنه إذا لم تحقق المزايا المتوفرة في المنتج القيمة المتوقعة من قبل الزبون بالمقارنة مع عروض المنافسين وكان السعر مرتفعاً، فإن حصة الشركة من السوق سوف تنخفض.⁽⁸⁾

خامساً: ضمان الحصول على الدعم من بقية الوظائف.

يحتاج التسويق إلى نوعين مختلفين من الدعم هما دعم التصميم ودعم التنفيذ، فدعم التصميم يكون مشروطاً باعتبارات الجدوى الفنية والتشغيلية والاقتصادية، في حين أن دعم التنفيذ يفترض ثبات التصميم (أي الالتزام بما تم التخطيط له).

إن العناصر الأساسية لاستراتيجية التسويق يجب أن يتم وضعها قبل تطوير وتنسيق خطط المبيعات والإعلان والترويج والتوزيع. إلا أن بعض الشركات لا تقوم بتخطيط هذه الأنشطة، أو تقوم بالتخطيط دون مراعاة ترتيب ومراحل تسلسله، أو تقوم بتطوير برنامجها التسويقي بشكل مستقل عن بقية الوظائف، وفي هذه الحالات فإن إمكانية التنفيذ الناجح تكون عرضة للخطر ويكون تحقيق عرض متكامل صعب عملياً.

إن ما يميز الاستراتيجية عن التنفيذ هو أن الاستراتيجية يتم وضعها من قبل مجموعة من الأفراد بينما تتم عملية التنفيذ من قبل العديد من الأفراد الآخرين كقوى البيع وعناصر خدمة الزبائن وغيرهم من الأفراد الذي يعملون داخل المنظمة، وبالتالي فإنه من غير المحتمل أن تنجح المنظمة دون أن يكون لديها برنامج أو عرض تسويقي مطور بشكل جيد، وبالتوازي ينبغي أن يكون واضحاً بأن العرض الذي تعتبره الشركة مميزاً سيكون له قيمة له إذا تمت عملية التنفيذ بشكل رديء.⁽⁹⁾

نستنتج أنه لتتمكن الشركة من تحقيق أهدافها فإنه ينبغي عليها القيام بتخطيط أنشطتها وتحديد استراتيجيتها قبل الشروع بتطوير المزيج التسويقي، ويعتبر ذلك جوهر عمل التسويق الاستراتيجي، ويأتي بعد ذلك الدور المكمل للتسويق التشغيلي، شريطة توفر التنفيذ الجيد.

⁽⁶⁾ Aaker D.A (2004), Strategic Market Management, 7 th edition, Wiley, New York, NY, p179.

⁽⁷⁾ Aaker D.A (2004), Strategic Market Management, p 221.

⁽⁸⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), Marketing Management In The 21 st Century, op cit, p 8.

⁽⁹⁾ Noel Capone, James M. Hulbert, (2001), , op cit, p 9.

سادسا: رقابة التنفيذ والأداء.

بينما تركز المهمة الخامسة على الأمور الداخلية، فإن المهمة السادسة تتعلق بكيفية متابعة ورقابة أنشطة وأداء الشركة في السوق، إذ يظطلع التسويق الاستراتيجي بمهمة تعديل وتطوير العرض التسويقي والتأكد من استخدام الأنظمة الفعالة للتغذية العكسية للسوق، وينبغي هنا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم تنفيذ العناصر المختلفة للعرض التسويقي كما هو مخطط؟

- هل يحقق الأداء المالي والسوقي للشركة الأهداف المخططة؟

- هل طرأت تعييرات مهمة في البيئة بحيث تتطلب إعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات؟

وإذا أظهرت الإجابة وجود مشكلة ما فإنه لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.⁽¹⁰⁾

المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي للموقف السوقي.

إن مهمة الشركة وفقا للمفهوم الاستراتيجي التسويقي هي تحديد حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف ومن ثم تطوير الاستراتيجيات التسويقية التي تكفل بواسطتها إشباع هذه الحاجات، وبالتالي فإن العنصر الأهم هو تحديد السوق الذي يمثل مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تستطيع الشركة إشباع حاجاتهم وبمستوى يحقق لها التميز عن بقية الشركات المنافسة وصولاً إلى تحقيق معدلات متميزة من الحصة السوقية.

ويتطلب ذلك قيام الشركة بوصف وتحديد السوق الذي ترغب بخدمته بوضوح وتجزئته إلى مجموعة متجانسة من الأفراد أو المنظمات، ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر لتكون سوقها المستهدف والتي تركز جهودها التسويقية عليها. وإن تحديد السوق يستدعي قيام الشركة بتحليل البيئة التسويقية. وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

أولاً: تحديد السوق المستهدف

1 تعريف السوق : Defining the Market

يُعتبر تعريف السوق الخطوة الأولى في تحليلها، ويساعد تعريف السوق الشركة تحديد الفرص السوقية المتوفرة حالياً أو المحتمل توفرها مستقبلاً، وتحديد المنافسين، وتحديد مواطن قوة وضعف الشركة بالمقارنة معهم مما يمكنها من وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية الذي تحقق لها الأفضلية التنافسية في السوق.

ويعتبر تعريف السوق من الأمور الرئيسة التي تواجهها الإدارة عند وضع وتطوير الاستراتيجية ولأغراض التسويق الاستراتيجي يقصد بالسوق: السوق المحتمل Potential market.

⁽¹⁰⁾ Philip Kotler, (2002), Marketing management, Millenium Edition, Tenth, Prentice-Hall, P42.

وقد عرف (Cravens)⁽¹¹⁾ السوق المحتمل بأنه: "تقدير الحد الأعلى لمبيعات منتج ما، الذي يمكن الوصول إليه في مجتمع معين وخلال فترة زمنية معينة".

كما عرف (Kotler)⁽¹²⁾ السوق بأنه «مجموعة المشترين الفعليين والمحتملين لمنتج أو خدمة».

ويرتبط تحديد السوق المحتمل بمفهومين أساسيين هما: حجم السوق (Market size) ونمو السوق (Market growth). ويقاس حجم السوق بالوحدة النقدية للمبيعات (الليرة مثلاً) أو عدد الوحدات المباعة من المنتج في مجتمع معين ولفترة زمنية معينة، كما يمكن استخدام مؤشرات أخرى لقياس حجم السوق مثل عدد المشترين ومتوسط الكمية المشتراة ومعدل تكرار الشراء.

وعند قياس حجم السوق يجب التمييز بين عدة مستويات من القياس هي⁽¹³⁾:

- السوق المحتمل (Potential Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين لديهم الاهتمام والدخل والإمكانية للحصول على سلعة محددة.

- السوق المتاحة (Available Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين لديهم الاهتمام والدخل والإمكانية للحصول على سلعة محددة.

- السوق المتاحة المؤهلة (Qualified Available Market): وتشير إلى مجموعة العملاء الذين لديهم الاهتمام والدخل والإمكانية والمؤهلات للحصول على المنتج.

- السوق المستهدف (Target Market): وتشير إلى ذلك الجزء من السوق المتاحة المؤهلة الذي تقرر الشركة السعي إليه.

- السوق المخترقة (Penetrated Market): وهم مجموعة العملاء الذين سبق لهم أن اشتروا المنتج.

أما (واثق) فقد ميز بين ثلاث مستويات للسوق وهي⁽¹⁴⁾:

- السوق المحتمل: ويشير إلى الحد الأعلى لمبيعات المنتج التي يمكن أن تحققها جميع الشركات العاملة في السوق.

- السوق المتوقع: يشير إلى المبيعات الفعلية التي يتوقع أن تحققها كافة الشركات ضمن القطاع الصناعي المعين في الفترة الزمنية القادمة، وغالباً ما يكون مستوى مبيعات الصناعة المتوقعة دون مستوى السوق المحتمل لأسباب تتعلق بالطاقات

(11) David W.Cravens, (1991), strategic Marketing, 9d edition, (Homewood, IL, Richards Irwin Inc), p 146.

(12) Philip Kortler, (1999), Marketing management, 2nd European edition, Prentice-Hall, P 338.

(13) Philip Kortler, (1999), Marketing management, 2nd European edition, Prentice-Hall, P 338.

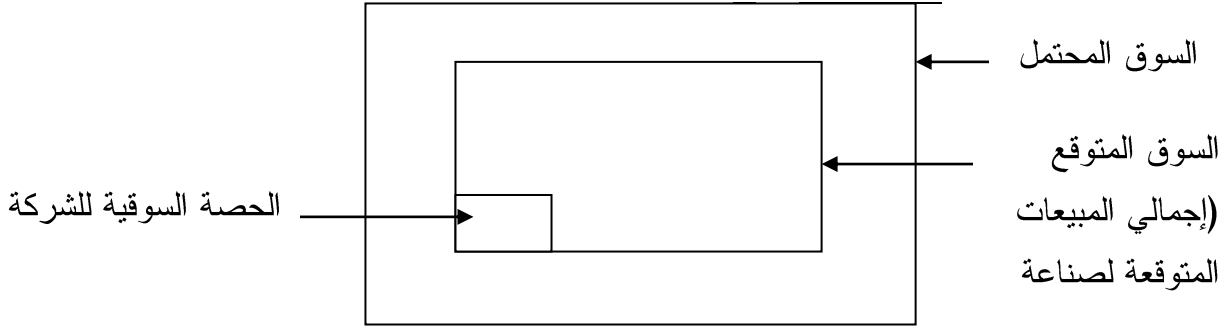
<http://www.netmba.com/marketing/market/marketdefinition/28/09/2009>.

(14) رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة قطر، 1997، ص27.

الإنتاجية للشركات، والقدرة الشرائية للمستهلكين، مع الإشارة إلى أنه كلما كان الفرق بين السوق المحتمل والسوق المتوقع كبير كلما أشار ذلك إلى وجود فرص تسويقية غير مستثمرة^(*).

- حصة الشركة في السوق: تشير إلى نسبة مبيعات شركة معينة إلى إجمالي مبيعات كافة الشركات التي تعمل في السوق. ويظهر الشكل رقم () المستويات الثلاث لحجم السوق:

الشكل رقم 19 : مستويات حجم السوق



المصدر: رمز واثق، التسويق الاستراتيجي، ص 49.

أما نمو السوق: فهو يعكس الاتجاه العام لنمو الصناعة ويمثل مؤشراً هاماً في تقييم واختيار الفرص السوقية، ذلك أن الأسواق ذات معدل النمو العالي توفر فرص سوقية أكثر جاذبية لشركة مقارنة بالأسواق ذات معدلات النمو المستقرة أو المنخفضة.⁽¹⁵⁾

نستنتج أن تحديد حجم السوق ونموها يفيد الشركة في التعرف على الفرص السوقية وتحديد الزبائن المحتملين، وبالتالي تقدير حجم الطلب المتوقع.

2 تحديد مجال أو سعة السوق المستهدف:

إن الهدف من تعريف السوق هو تحديد الجزء أو الأجزاء من السوق الكلي الذي يتوجب على الشركة اختياره والسعي لإشباع حاجات ورغبات أفراد بكفاءة أعلى من بقية الشركات المنافسة في المدى البعيد.

ويطلق على هذا الجزء (أو الأجزاء) في أدبيات التسويق الاستراتيجي اسم السوق المخدوم (Served market) أو السوق المستهدف.

وينبغي أن يكون السوق المستهدف بمستوى معين من السعة التي تتصف بأهميتها وقيمتها الاستراتيجية والتي تمكن الإدارة من الاستفادة من الفرص السوقية الحالية والمحتملة وبنفس الوقت تجنب التهديدات. ويتوقف تعريف الإدارة للسوق المستهدف على العناصر التالية⁽¹⁶⁾:

(*) يشير تعبير الصناعة إلى كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجياً.

⁽¹⁵⁾ <http://www.netmba.com/marketing/market/marketdefinition2009>.

⁽¹⁶⁾ George Day, (1984), strategic market analysis and definition, strategic market journal, N0.2, p 284.

1 إدراك الشركة لأي مجموعة من منافع المستهلكين ومجموعة المستهلكين التي يمكنها توفير الحماية لها أمام المنافسة السوقية والسيطرة عليها.

2 محددات الموارد الذاتية للشركة التي قد تفرض عليها التركيز على سوق ذي سعة ضيقة.

3 خبرة الشركة المتراكمة التي تستند على التجربة والخطأ في تفاعلها مع الفرص والتهديدات السوقية.

4 للمقدرة المتميزة التي تنشأ عن حصول الشركة على الموارد المتاحة أو دخولها في الأسواق المحمية من قبل الشركات الأخرى.

ويرى الباحث أنه من الضروري أن تقوم إدارة الشركة بتحديد السوق لتحقيق هدف نهائي ومهم هو قياس الطلب الحالي للسوق لتحديد حصة الشركة من السوق.

3 تجزئة السوق Market segmentation:

يتطلب تعريف السوق المستهدف تجزئة السوق الكلية إلى أسواق صغيرة، خاصة وأن السوق الكلي يضم زبائن غير متجانسين في الحاجات والرغبات تجاه السلع والخدمات، حيث أن أحد العناصر الأساسية للاستراتيجية التسويقية يتمثل في اختيار واحد أو أكثر من الأجزاء السوقية التي تمثل بحد ذاتها السوق المستهدف للشركة والتي بموجبها يتم تطوير المزيج التسويقي المناسب.

ماهية تجزئة السوق:

عرّف (Chad)⁽¹⁷⁾ تجزئة السوق بأنها: «عملية تجميع الزبائن في مجموعات متجانسة نسبياً استناداً إلى عوامل ديموغرافية وسلوكية».

وَعرف (مالكوم)⁽¹⁸⁾ تجزئة السوق بأنها: «إجراءات تقسيم السوق إلى أجزاء متجانسة من المستهلكين التي ربما يمكن اختيار أي منها كسوق مستهدف يمكن الوصول إليه من خلال مزيج تسويقي متميز».

حيث تبين من خلال التعريف أن تطبيق الشركة لمفهوم التجزئة يتضمن مرحلتين من الإجراءات هما:

أ - تحديد الأجزاء السوقية: تتصف التجزئة الناجحة بتكوينها أجزاء سوقية يتصف كل منها بتجانس حاجات ورغبات المستهلكين فيه، وفي الوقت نفسه تتباين الحاجات والرغبات من جزء إلى آخر.

ب - قياس استجابة الأفراد: يمتد دور التجزئة إلى قياس استجابة أو رد فعل الأفراد في كل جزء إلى المزيج التسويقي الذي تصممه الشركة وصولاً إلى اختيار المزيج التسويقي الأمثل.

وقد أشار (مبارك)⁽¹⁹⁾ إلى أن أهمية تجزئة السوق تنبع من كونها تضمن إشباعاً أفضل للعميل ونجاحاً متميزاً لخطط التسويق بالمنظمة، ووضعاً تنافسياً أكثر قوة، واعتبرها أنها أداة التسويق المعاصر الناجح.

(17) Chad Crouch, Using information to drive results, September 2008, Journal of Community Banker, p 45.

(18) مالكوم د.ب. ماكدونالد، الخطط التسويقية، ترجمة محمد صالح درويش، معهد الإدارة العامة، 1996، ص 455.

(19) مبارك عبد القادر، إدارة التسويق، مجموعة من المحاضرات، جامعة المنصورة، 2006، (ملفات Power point غير مرقمة).

من جهة أخرى يرى كل من (Dibb and Stern)⁽²⁰⁾ أن أساليب التجزئة التقليدية تتجاهل التكامل الاستراتيجي والجدوى من تنفيذ تجزئة السوق، لذا فإنه من الضروري القيام بالتجزئة الاستراتيجية للسوق والتي عرفها بأنها: "التجزئة التي تضمن أن هدف تجزئة السوق ينسجم مع الهدف النهائي للشركة، واستراتيجيتها التسويقية".

وقد أكد ذلك كل من (Vishwanath and Krawiec)⁽²¹⁾ عندما أشارا إلى أن التجزئة تكون أكثر فعالية عندما تكون جزءاً أساسياً من التسويق الاستراتيجي، وليس مجرد أداة تسويقية.

كما أشار (Kasten, et al)⁽²²⁾ إلى أن التجزئة الاستراتيجية للسوق تهدف إلى:

- استغلال إمكانيات الزبائن الجدد.

- تطوير إمكانيات الزبائن الحاليين.

- زيادة ربحية الزبائن.

- التعرف على أسواق جديدة واستغلالها.

نستخلص أنه من خلال تجزئة السوق بالمعنى الاستراتيجي يتم التركيز على الزبائن الحاليين والمستقبليين للشركة، وأن عملية التجزئة تراعي تحقيق الأهداف بعيدة المدى للشركة.
متغيرات تجزئة السوق:

يظهر الجدول رقم 10 : المتغيرات الرئيسية الفرعية لتجزئة السوق.

| المتغيرات الفرعية | المتغير الرئيسي | |
|--|-----------------|----------------------------|
| القارة-الدولة-المحافظة-المدينة-الريف | أ-الجغرافية | 1-مجموعة الصفات العامة: |
| العمر-الجنس-الدخل-المهنة-الدين-القومية-العنصر- المرحلة التعليمية-حجم العائلة-دورة حياة العائلة. | ب-الديموغرافية | |

⁽²⁰⁾ Dibb S.Stern, P. and Wensley, R. (2002), Marketing knowledge and the value of segmentation, Marketing Intelligence and planning, Vol 20, p.p 113-119.

⁽²¹⁾ Vishwanath, V. and Krawiec, D.A (1999) Strategic segmentation: customer segmentation: more than just a marketing tool. Available at <http://www.bain.com/bainweb/pdf/cms/Marketing/205.pdf>.

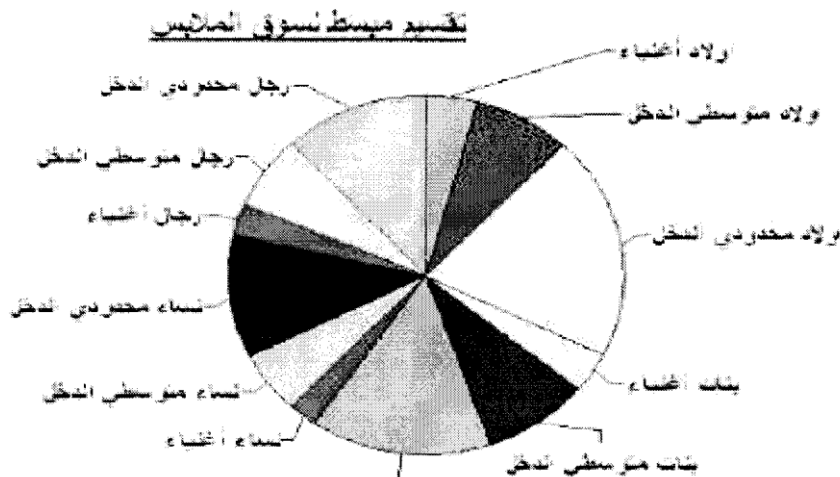
⁽²²⁾ Karten Sausen, Torsten Tomezak, and andreas Hermann, (2005), Development of taxonomy of strategic market segmentation, Journal of strategic marketing, Vol 113, p.p 151-173.

| | |
|---|--|
| ج-النفسية الاجتماعية | الشخصية - الطبقة الاجتماعية - النهج الحياتي. |
| أ-المنفعة المتوقعة | النوعية، اقتصادية (السعر) |
| ب-مناسبة الاستعمال | اعتيادية، خاصة |
| ج-معدل الاستهلاك | كثير، متوسط، قليل |
| د-درجة الولاء | معدومة، متوسطة، قوية، مطلقة |
| هـ-الاتجاه نحو العناصر التسويقية كالسعر | إيجابي - حيادي - سلبي |

2-مجموعة
الصفات الخاصة

ونشير هنا إلى أن اختيار الشركة لأحد متغيرات التجزئة يعتمد على نوع القرار التسويقي الذي ترغب الشركة باتخاذها، وعلى مدى معرفة الشركة وخبراتها الماضية في استخدام أي من المتغيرات في تجزئة السوق وقدرتها على تحديد استجابة المستهلكين في كل جزء تجاه الاستراتيجية التسويقية، والشكل رقم () يُظهر مثلاً افتراضياً لتقسيم مبسط لسوق الملابس على أساس الدخل.

شكل رقم 20: تجزئة سوق الملابس على أساس الدخل



المصدر: محمد سامح، التخطيط الاستراتيجي، 2008، ص 15، مقتبس من مواقع الإدارة والهندسة الصناعية:

www.samehar.wordpress.com

وقد يتم استخدام أكثر من تقسيم من الأنواع المذكورة أعلاه في نفس الوقت، فقد يتم تقسيم سوق الملابس إلى ذكور وإناث ثم يتم تقسيم كل منهم إلى أطفال وشباب وكبار، ثم يتم تقسيم كل منهم إلى غني ومتوسط الحال ومحدود الدخل. وإن اختيار الشركة لواحد أو أكثر من متغيرات التجزئة ينبغي أن يخضع لقدرة المتغير ذاته في تكون الجزء أو الأجزاء التي تتصف بالآتي⁽²³⁾:

أ - القابلية للقياس: وتعني إمكانية قياس حجم الجزء الواحد من السوق والقدرة الشرائية لأعضائه.

ب - الأهمية: وتعني أن يكون جزء السوق ذا حجم كبير قدر الإمكان مع الأخذ بعين الاعتبار تجانس حاجات ورغبات العملاء ومتطلباتهم في الجزء الواحد.

ج - إمكانية الوصول إلى الأفراد: أي إمكانية وصول الشركة إلى الأفراد الذين يؤلفون الجزء وخدمتهم، كأن يسكنوا في منطقة واحدة أو يتسوقوا من محل أو محلات تجارية معينة أو أنهم يطلعون على الوسائل الإعلامية ذاتها، حيث أنه في كل من هذه الحالات تتوفر لدى الشركة إمكانية خدمة هؤلاء الأفراد من خلال استخدام أحد عناصر المزيج التسويقي أو جميعها.

د - الأداء: ويمثل قدرة الشركة على تطوير برنامج تسويقي فعال وقادر على جذب الأفراد في الجزء السوقي تجاه الشركة. وتتضمن تجزئة السوق الاستراتيجيات التالية⁽²⁴⁾:

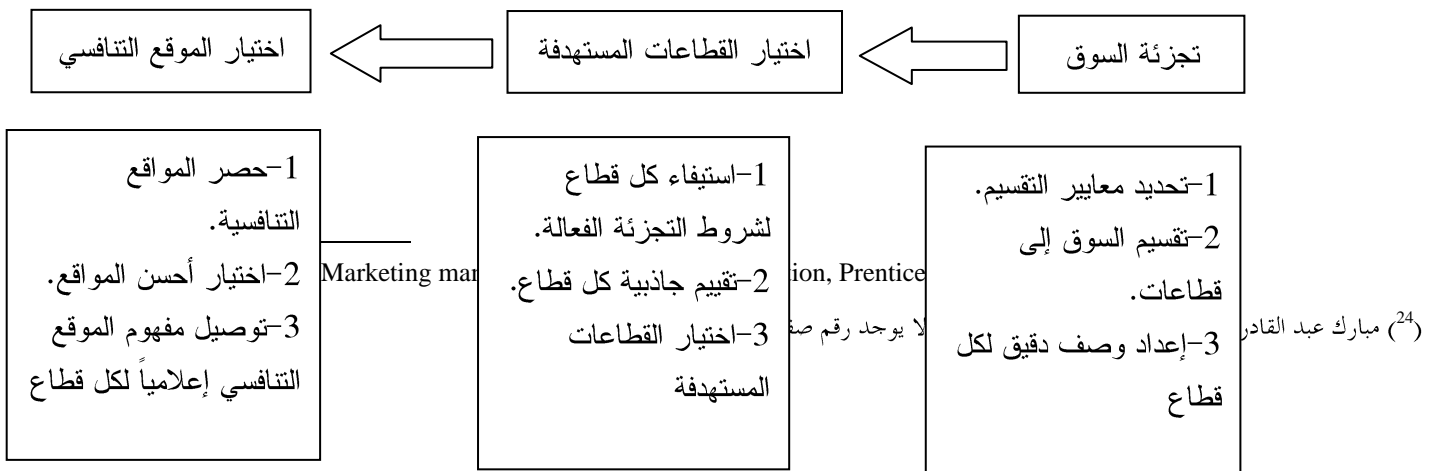
أ - دراسة السوق وتجزئته إلى قطاعات متميزة.

ب - اختيار قطاع واحد أو عدة قطاعات متميزة ومحددة المعالم، واستهداف تلك الأجزاء التي تستطيع أن تقدم لها خدمات متميزة (Targeting).

ج - تصميم الموقع التنافسي للمنتج المعد لكل قطاع من خلال تثبيت صورة المنتجات بحيث يعرف العملاء المستهدفون الفوائد الرئيسية للمنتجات المعروضة للبيع (Positioning).

ويظهر الشكل () العلاقة بين تجزئة السوق والاستهداف وتصميم الموقع التنافسي للمنتج:

الشكل رقم 21- العلاقة بين تجزئة السوق والاستهداف وتصميم الموقع التنافسي للمنتج



المصدر: مبارك عبد القادر، مرجع سبق ذكره.

ثانيا: تحليل البيئة التسويقية.

أشار (Houben, et al)⁽²⁵⁾ إلى أن الأداء الجيد للشركة هو نتيجة للتفاعل الصحيح لإدارة العمل مع بيئتها.

كما أشار (الصميدعي)⁽²⁶⁾ إلى أن البيئة تمثل جملة العناصر المحيطة بالشيء، وأنها تعكس جملة المضامين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحيط بالشركة وسواء تعلق الأمر بالمضامين الكلية الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية وغيرها، أو بالبيئة التنافسية (بيئة الصناعة) ذات الارتباط الوثيق بالشركة، فإنها لا يمكن أن تمر دونما تأثير في أنشطة الشركة وفي استراتيجيتها.

وعرّفت (أمينة)⁽²⁷⁾ البيئة التسويقية أنّها: «العناصر والمتغيرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتنافسية بالإضافة إلى ظروف وإمكانات العمل داخل المنظمة والتي لها تأثير على مستوى كفاءة العمليات التسويقية بشكل مباشر بمنظمات الأعمال».

من التعريفات السابقة نستخلص التعريف التالي للبيئة التسويقية: «هي كل العناصر والمتغيرات والقوى المحيطة بعملية التسويق التي تقوم بها الشركة، وتؤثر على نجاحها في السوق».

وقد أشار (داودي)⁽²⁸⁾ إلى أن لتحليل البيئة أهمية بالغة في رسم أي استراتيجية للمنظمة وأنه كلما زاد الإلمام بحسن تحليل البيئة ومعرفة مؤثراتها، كلما أدى ذلك إلى الاستجابة لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة.

لذلك من الضروري للشركة أن تراقب التغيرات في عناصر بيئتها لتمكن من اختيار الاستراتيجية التسويقية التي تتناسب مع الظروف البيئية المحتملة أو المواقف التي سيتم فيها تنفيذ الاستراتيجية ولهذا تطلق تسمية التحليل الموقفي Situation Analysis على عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وتتطلب دراسة وتحليل ثلاثة مستويات بيئية: داخلية، وخارجية كلية، وخارجية جزئية.

وإن الغرض من التحليل الموقفي يتمثل بتوفير سلسلة من الافتراضات ذات العلاقة بتحديد نقاط قوة وضعف الشركة وكذلك الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية على الشركة والتي في ضوءها تستطيع الإدارة وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة⁽²⁹⁾. والشكل الموالي يوضح عوامل البيئة (خارجية، داخلية) المحيطة بالشركة:

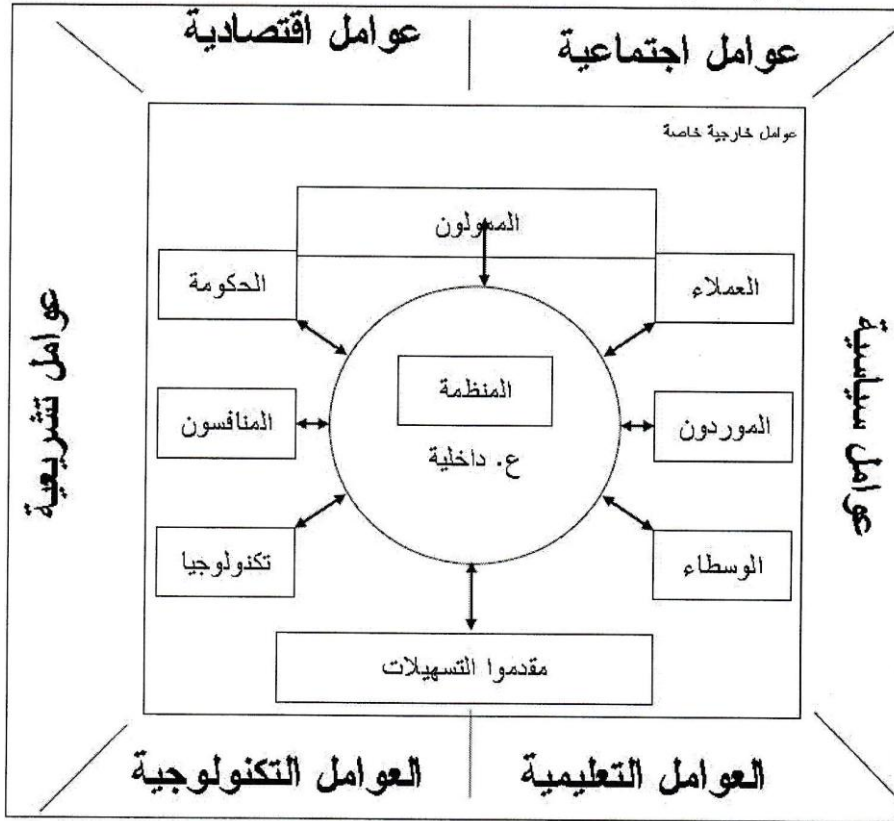
⁽²⁵⁾ G.Houben, K, Lenie, K. Vanhoof, (1999), A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, Journal of Decision Support Systems, Vol 26, P P 125-135.

⁽²⁶⁾ الصميدعي محمود جاسم، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد عمان، 2000، ص 48.

⁽²⁷⁾ محمود حسين محمود أمينة، نظم المعلومات التسويقية، الدار العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، 1995، ص 116.

⁽²⁸⁾ داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، عدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص 39-44.

الشكل رقم 22- عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة



المصدر: أبو غانم عبد الحميد مصطفى، الإدارة الاستراتيجية، جهة الطبع غ.م، مصر، 2000، ص 188.

1 البيئة التسويقية الخارجية الكلية:

عرّف (Carry)⁽³⁰⁾ البيئة التسويقية الخارجية الكلية بأنها: «تلك العوامل الخارجية التي توجه وتؤثر في المؤسسة وتفرض الفرص والتهديدات لها وعليها».

كما عرّفها (مبارك)⁽³¹⁾ أنها «القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية العامة التي تقع خارج حدود المنظمة، وتؤثر على أهدافها، ولا يكون للمديرين القدرة على التحكم بها او السيطرة عليها».

⁽²⁹⁾ Hair Bush, Ortinau, (2003), Marketing Research Within a Changing Infomation Environment, 2nd edition, Mc Graw Hill, New York, P 66-67.

⁽³⁰⁾ Carry D.Smith, etal, (1991), Business strategy and policy, 3 d edition, Boston: Miffliu company, , p.87.

⁽³¹⁾ (مبارك عبد القادر، إدارة التسويق، مجموعة من المحاضرات، جامعة المنصورة، 2006، (ملفات Power point غير مرقمة)

وقد أرجع (Markridakis)⁽³²⁾ في دراسته التي أجريت على عينة من الشركات، السبب في تعرضها للفشل، إلى إهمالها دراسة البيئة الخارجية للشركة. مما تتضمنها من فرص وتحديات، والاقتماد على الاعتماد على بيانات الماضي في صناعة القرارات المستقبلية.

وتتضمن البيئة التسويقية الخارجية العوامل الستة التالية^(*):

1 العوامل الاجتماعية: وتتضمن:

أ - الصفات الديموغرافية: وتشتمل على:

- عدد سكان الدولة ومعدلات النمو فيها.

- البنية السكانية طبقاً للجنس، الدخل، المهنة، القومية، الدين، المستوى التعليمي، ومعدلات الولادة والزواج والوفاة ... الخ.

- التوزيع الجغرافي للسكان: المحافظات والأقاليم، الحضر والريف.

ب - القيم الثقافية الأصلية.

ج - القيم الثقافية الفرعية.

د - النهج الحياتي.

هـ - اتجاهات الأفراد نحو المستوى المعيشي واللياقة البدنية.

فعلى سبيل المثال أظهرت الدراسات أن المرأة العاملة ترغب بالتسوق من محلات التجزئة في ضواحي المدن وتهتم بالملابس العملية الحديثة الموديل⁽³³⁾.

إن هذه الصفات للمرأة العاملة واختلافها عن المرأة غير العاملة يجب أن تؤثر في الاستراتيجية التسويقية لمحلات التجزئة. ومثال آخر: إن اهتمام أفراد مجتمع معين بالصحة واللياقة البدنية يمكن أن يمثل فرصة تسويقية للشركات التي تنتج الملابس الرياضية.

2- العوامل الاقتصادية: تتضمن ما يلي:

- المرحلة في الدورة الاقتصادية.

- معدلات الفائدة.

- إجمالي الناتج القومي.

⁽³²⁾ Carry D.Smith, etal, (1991), Business strategy and policy, 3 d edition, Boston: Miffliu company, , p.87.

^(*) صنف بعض الكتاب هذه العوامل ضمن أربع مجموعات فقط، وعبروا عنها بما يسمى تحليل (PEST)

<http://netmba.com/marketing/situation/28/12/2009>.

⁽³³⁾ Subhash C.Jain, (1990), Marketing Planning & Strategy, Third Edition, (Ohio : South Western Publishing Co, p158.

-ميزان المدفوعات.

-معدلات البطالة.

-السياسة المالية والضريبية.

-متوسط الدخول.

-مستويات الادخار.

فعلى سبيل المثال: إنَّ زيادة متوسط دخل الفرد أو انخفاضه سوف يؤدي إلى تغيير نمط استهلاكه لفئات السلع والخدمات، إذ أنه طبقاً لقانون (انجل) فإنه نتيجة لزيادة دخل الأسرة فإنَّ نسبة الإنفاق على الأغذية ستخفض وستزداد نسبة الإنفاق على الملابس⁽³⁴⁾.

وقد أكد هذه النتيجة مركز تنمية الصادرات المصرية في دراسته حول أسواق الملابس الإيطالية، حيث تبين أنَّ الإنفاق على الملابس أقل في جنوب إيطاليا عنه في شمالها الأكثر دخلاً وتقدمًا⁽³⁵⁾. طبقاً لذلك تعتبر هذه فرصة للشركات العاملة في إنتاج الملابس.

3-العوامل التقنية: تشمل العوامل التقنية جانبي المنتجات ووسائل الإنتاج، وينبغي على إدارة التسويق عند تحليل العوامل التقنية في البيئة التسويقية تحديد حجم إنفاق كل شركة من الشركات المنافسة، وبغض النظر عن موقعها التنافسي في الأسواق أو حجم مواردها المتاحة في الوقت الحاضر وصولاً إلى تشخيص المواصفات التقنية لمنتجات الشركة ومقارنتها بالمنتجات المنافسة في المستقبل. وقد أشار (الدوري)⁽³⁶⁾ إلى أنَّ التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية يزود الإدارة العليا برؤية مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود الشركة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها. كما أشار (ناجي)⁽³⁷⁾ إلى أنه يتوجب الحذر واليقظة من مسألة التقدم التكنولوجي، وذلك نتيجة للتغير التكنولوجي السريع الذي يمكن أن يخلق فرص أو تهديدات بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة إذا كانت متقدمة تكنولوجياً وبالخصوص في حالة استعمالها للتكنولوجيا الرائدة فهي فرصة لها قصد اكتساب ميزة تنافسية على خلاف التي لها تكنولوجيا قديمة سوف تواجه تهديدات وضغوطات تؤثر على موقعها في السوق. وإنَّ التغير التكنولوجي يمكن اعتباره سيف ذو حدين، فهو يتيح فرصاً جديدة للإبداع والاكتشاف ممَّا يعزز أهداف وغايات الشركة، كما أنه مصدر خطر متواصل ممَّا يجعل الشركة في المؤخرة، وربما يؤدي إلى زوالها.

(34) Philip Kotler. (1991) , Marketing Management. Seventh Edition. Englewood Cliffs. N.j. prentice-Hall Inc, p141.

(35) دراسة حول ملامح سوق الملابس الجاهز والمفروشات في إيطاليا، إعداد مركز تنمية الصادرات المصرية، 2007.

(36) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار البازوري، عمان، 2005، ص 90.

(37) مراد شوقي ناجي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص 216 بتصرف.

4-العوامل السياسية والقانونية: إنَّ تغيير الاتجاهات السياسية والاقتصادية في الدولة يؤدي إلى إصدار قوانين وتشريعات تؤثر في القرارات التسويقية الاستراتيجية للشركة، ومن الأمثلة على القرارات الاستراتيجية التي تخضع لتأثير أو مراقبة التشريعات الرسمية ما يلي: (38)

- ما هو القطاع الصناعي الذي ستعمل فيه الشركة، وما نوع المنتجات التي يمكن أن تنتجها؟.

- ما المواصفات التي يجب توفرها في المنتج؟ على سبيل المثال يجب على الشركة التي تستهدف أسواق الاتحاد الأوروبي أن تعرف أنه توجد مواصفات محدّدة لجودة واردات الاتحاد الأوروبي من الملابس الخارجية والرياضية، حيث يعمل معظم المستوردين وتجار الجملة والتجزئة وفقاً للحد الأدنى من المتطلبات، وتعلق متطلبات واشتراطات المستوردين بالمواد الخام وطرق تصنيعها (39)

- ما الأسواق التي يمكن تسويق المنتج فيها.

- ما الأساليب والوسائل التسويقية التي يمكن تطبيقها في تسويق المنتج.

- ما هي مستويات الأسعار التي ينبغي على الشركة الالتزام بها.

وبشكلٍ عام تشكّل العوامل القانونية والسياسية مصدراً للفرص والتحديات التي تتعرض لها الشركة، فمثلاً في سبيل تعزيز الموقع التنافسي للمنتجات السورية من الملابس الجاهزة تم إصدار قرار بوضع حد ادنى لأسعار الملابس المستوردة بقيمة 17 دولار/كغ (40).

5-العوامل الطبيعية: كمنظافة البيئة التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الأخرى، وحماية موارد الطبيعة من الأضرار التي تلحقها الصناعة بالمجتمع، وحماية الصحة، والاستخدام العقلاني لموارد الطبيعة. فالعوامل الطبيعية السابقة خلقت فرصة تسويقية جديدة لشركات العمال وفرضت تهديداً في الوقت ذاته، فعلى سبيل المثال: إنَّ الحد من الأضرار الصحية الناتجة عن ارتداء الملابس المصنّعة من خيوط صناعية أو تركيبية خلق فرصة إضافية لتصنيع الملابس القطنية. ومثالٌ آخر: تتركز متطلبات شركات الاستيراد الإيطالية على المنتجات صديقة البيئة لذلك يجب وضع الآثار البيئية في دورة إنتاج المنسوجات في الاعتبار (41).

5-عوامل البيئة الدولية والعالمية: تلعب التغيرات في البيئة الدولية دوراً بارزاً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها في إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وتتضمّن العوامل الدولية: التحالفات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية، التحالفات السياسية الدولية، الأزمات السياسية والاقتصادية، والكوارث (42).

(38) Subhash C.Jain, (1990), Marketing Planning & Strategy, Third Edition, (Ohio : South Western Publishing Co, p161.

(39) www.Euratex.org/Market access requirements/2008.

(40) قرار رئاسة مجلس الوزراء السورية رقم 13/م وللعام 2009 القاضي بتشكيل لجنة مهتها تحديد حد أدنى لأسعار المستوردات.

(41) www.Euratex.org/Market access requirements/2008.

(42) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

وهي عبارة عن: «العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالمنافسين والممولين والموردين والوسطاء وغيرها من العوامل التي يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة»⁽⁴³⁾.

(1)- المنافسون The Competitors:

ينبغي على الشركة التعرف على الشركات المنافسة لها وتحديد نقاط قوتها وضعفها والعمل على وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تستطيع مواجهة المنافسين.

ومن أجل تفوق الشركة على المنافسين في السوق المستهدف ينبغي عليها معرفة الشركات الأخرى ومقارنة عناصر مزجها التسويقي مع المزيج التسويقي للمنافسين وصولاً إلى تحديد مجالات القوة والضعف في الموقف التنافسي للشركة المعنية، وفي ضوء ذلك تضع الشركة الاستراتيجية التسويقية التي تكفل تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق المستهدف.

ومن بين النقاط التي يركز عليها تحليل المنافسين ما يلي: ⁽⁴⁴⁾

- التعرف على موردي المنافسين.

- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.

- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس.

- التحركات الجديدة للمنافسين.

- التحركات المحتملة للمنافسين.

- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون.

ولبيان تأثير المنافسة في الموقف التنافسي للصناعة تم اعتماد نموذج (Porter) الذي يساعد الشركة على دراسة الخصائص التنافسية للصناعة التي تعمل فيها وتحديد اتجاهاتها في سبيل تكييفها مع اتجاهات التغيير هذه وتحقيق أهدافها، حيث يتضمن النموذج وجود خمسة عوامل رئيسة تؤثر في الموقف التنافسي للصناعة وهي: ⁽⁴⁵⁾

1 - درجة المنافسة Degree of Rivalry: إن درجة المنافسة بين الشركات تتوقف على عدد كبير من العوامل التي يتباين تأثيرها في الموقف التنافسي للصناعة وهذه العوامل هي:

- عدد المنافسين.

⁽⁴³⁾ الطيب داودي، آثار تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 39-44.

⁽⁴⁴⁾ عبود طلال، علي حسين، الدراسات التسويقية ونظم معلومات التسويق، الطبعة الثانية، دار رضا للنشر، 2008، ص 85.

⁽⁴⁵⁾ مقتبس من المرجعين:

-مصطفى احمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة بنها، 2003، ص 123-126.

-M.E.Porter, (1979), "How Competitive Force shape Strategy", Harvard Business Review, Vol 57, pp 137-145

-معدل نمو الصناعة.

-كثافة نمو الصناعة.

-كثافة الموجودات أو الأصول.

-تمايز المنتجات: أي الاختلاف في مواصفات المنتجات أو عروض الشركات المنافسة، حيث أنه كلما زاد التمايز فإنه سوف يقلل من شدة المنافسة السوقية.

-عوائق الخروج: حيث أنه كلما كانت عوائق خروج الشركة من الصناعة كبيرة فإن درجة المنافسة بين الشركات الحالية سوف تزداد حدة.

2 الخوف من دخول شركات جديدة Threat of New Entrants: إن احتمال دخول شركات جديدة إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة السوقية بين الشركات الموجودة ضمن الصناعة. طبقاً لذلك تحاول الشركات القائمة منع دخول شركات إلى الصناعة باستخدام بعض الوسائل، من بينها التوسع في الإنتاج أو وضع عوائق أخرى أمام دخول الشركات الجديدة، ومن بين هذه العوائق اقتصاديات الحجم أو ما يعرف بالوصول إلى الحجم الاقتصادي الأمثل في الإنتاج، والاستفادة من مزايا الكلفة المطلقة (Absolute Cost Advantage) من خلال استخدام أساليب تقنية أكثر تقدماً من بقية الشركات أو سهولة الحصول على المواد الأولية.

3 خطر المنتج البديل Threat of Substitute: إن وجود المنتجات البديلة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك سوف يضع حدوداً عليا لمستويات الأسعار المحتملة لمنتجات الصناعة، وبالتالي سوف يحدّد مستويات الأرباح المحتملة التي تحققها الشركات. طبقاً لذلك ينبغي على الشركة مراقبة اتجاهات الأسعار وتطور أداء المنتجات البديلة لما لها من تأثير على أسعار المنتجات التي تقوم بتصنيعها وأرباحها المحتملة. فمثلاً شكّل اختراع الملابس المصنوعة من خيوط صناعية (نايلون، كربليك..) تهديداً كبيراً لصناعة الملابس والأقمشة المعتمدة على القطن والصوف نتيجة الفرق الكبير في الأسعار ومجالات الاستخدام الجديدة.

4 القوة التفاوضية للمشتري Bargaining Power of Buyers: وتعني امتلاك المشتري لمنتجات الصناعة المقدرّة على إجبار المنتجين على تخفيض أسعار منتجاتهم أو مطالبتهم بخدمات و سلع ذات نوعية أفضل، ممّا يؤدي إلى تخفيض ربحية الشركات العاملة ضمن هذه الصناعة. وتتولد القدرة التفاوضية للمشتري من عدة عوامل أهمها قلة عددهم، وارتفاع درجة تركيزهم، وجود عدّة عروض بديلة، وجود درجة تمايز منخفضة للمنتجات، وفي حال كانت كلفة تحول المشتري إلى موردين آخرين منخفضة.

5 القوة التفاوضية للموردين او المزودين Bargaining Power of Suppliers: وتعني تلك القوة التي يتمتع بها الموردين، كموردي الموارد الأولية والآلات والخدمات العامة وغيرها، في زيادة أسعار أو تخفيض نوعية وكمية السلع والخدمات المجهزة أو الموردة للشركات العاملة ضمن الصناعة المعنية، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض ربحية هذه الشركات. وتزداد القدرة التفاوضية للموردين عندما يكون عددهم قليل، أو في حال قلة البدائل المتاحة من السلع والخدمات. وعلى سبيل المثال يعتبر إزام منتجي الأقمشة والملابس القطنية الجاهزة بشراء الغزول القطنية من شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أحد عناصر قوة الموردين التفاوضية، والتي تشكل عائقاً أمام شركات صناعة الملابس⁽⁴⁶⁾.

لذلك ينبغي على الشركة تحليل تأثير كل من العوامل الخمسة التي تؤثر في حدة المنافسة السوقية وصولاً إلى تشخيص أي العوامل أكثر تأثيراً في حدة المنافسة. وفي ضوء ذلك تتمكن الشركة من وضع وصياغة الاستراتيجية التسويقية التي بواسطتها تتمكن من حماية موقعها التنافسي أو تعزيزه.

(2)-الجمهور The Public:

عرّف (Kotler) الجمهور بأنه: «أي مجموعة تمتلك مصلحة فعلية أو محتملة في المؤسسة أو تؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها»⁽⁴⁷⁾.

ويُظهر الجدول رقم () الجماهير المختلفة للأفراد والشركات الذين يشكلون جمهور الشركة وأهداف كل منهم، والذي ينبغي على الشركة معرفتها ومحاولة تحقيقها وتحليل اتجاهات التغيير فيها وصولاً إلى إجراء الموازنة العادلة بين أهداف وتطلعات الجماهير كافة، الأمر الذي سوف ينعكس في مهمة الشركة وأهدافها الاستراتيجية، الأمر الذي يضمن لها الموقع التنافسي والمعنوي المتميز في المجتمع وبالتالي تحقيق البقاء والنمو.

جدول رقم 11: الجماهير المختلفة لجمهور الشركة وأهدافهم.

| الأهداف | الجماهير |
|---|------------|
| العائد المالي، ملكية الأسهم، سعر السهم، الرغبات غير المالية. | 1 المالكون |
| مصداقية الشركة، الثقة بالمنتجات، تطوير المنتجات، أسعار المنتجات، منافع المنتج، الاستمرارية، الكفاءة | 2 العملاء |

⁽⁴⁶⁾ يتم ذلك بشكل غير مباشر من خلال فرض رسم جمركي على الغزول القطنية المستوردة بنسبة 10%.

⁽⁴⁷⁾ M.E.Porter, (1979), "How Competitive Force shape Strategy", Harvard Business Review, Vol 57, pp 137-145.

| | |
|---|--|
| التسويقية | |
| السعر، الانتظام، الاستمرارية والنمو | 3 الجهزون |
| استثمار مضمون، دفع الفوائد، إعادة دفع الأموال المفترضة. | 4 المؤسسات المالية (مثال: البنوك وشركات التأمين) |
| التنمية الاقتصادية، التربية، التدريب والانسجام. | 5 المؤسسات الحكومية (مثال: المؤسسات المالية والأمنية) |
| حقوق الإنسان، الحد من التلوث البيئي، التسليية والاستحمام، الثقافة والفنون، والرعاية الطبية. | 6 المجتمع عموماً (مثال: الأفراد والمؤسسات في البلد الذي تعمل فيه الشركة) |
| الحوافز المادية، الحوافز المعنوية-الترقية والاحترام، بيئة العمل والاستمرارية | 7 المدراء والعاملون في الشركة |

الجدول مقتبس من المصدر الآتي مع بعض التعديل: Subhash C.Jain, (1990), Op.cit, p54.

(3)-الموردون The Suppliers:

يقصد بالموردين الأفراد أو المؤسسات الذين يقومون بتزويد الشركة بما تحتاجه من مواد أولية و سلع نصف مصنعة ومعدات وتجهيزات تساعد في العملية الإنتاجية.

وللموردين تأثير كبير في فاعلية النشاط التسويقي في الشركة وكفاءته، فمن خلال زيادة أسعار السلع والخدمات الموردة أو تخفيض نوعيتها أو عدم التقيد بشروط التسليم وتوقيتته، فإن الشركة سوف تضطر إلى رفع أسعار بيع منتجاتها وتخفيض جودتها، وبالتالي التأثير سلباً بالموقع التنافسي للشركة في السوق. لذلك لجأت بعض الشركات إلى اعتماد سياسة تعدد مصادر التوريد بدلاً من الاعتماد على مورد واحد، واتبعت شركات أخرى سياسة إقامة علاقات طويلة الأجل مع عدد من الموردين من أجل ضمان التوريد المناسب من حيث الكمية والنوعية والتوقيت، واتبعت شركات أخرى نظام التوريد الآني (JIT)، فعلى سبيل المثال: ⁽⁴⁸⁾ تستعمل شركة (Levi Strauss) نظام التوريد الآني وتحصل على معلومات من شركة (Sears) وتجار تجزئة آخرين عن عدد بنطلونات الجيتر التي باعها من كل مقاس وكل نوع، وترسل (Levi Strauss) تلك الليلة طلبية إلكترونية لموردها الرئيسي (Milliken) تحدد فيها كمية قماش الجيتر الذي تحتاجه لمختلف مصانعها في اليوم التالي، وتستمر سلسلة عمليات التوريد في الانسياب من أجل تخفيض تكاليف التخزين.

(4)-وسطاء التوزيع The Middle Men:

تعرف قناة التوزيع بأنها الطريق الذي تستطيع من خلالها الشركة إيصال منتجاتها إلى المستهلكين في السوق المستهدف.

⁽⁴⁸⁾ فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، الطبعة الخامسة (إعادة طباعة)، ترجمة: فيصل عبد الله بابر، مكتبة جرير، 2006، ص 171.

وقد تعتمد الشركة قناة التوزيع المباشر مثل إنشاء متاجر التجزئة الخاصة بالشركة واستخدام قوتها البيعية، او قد تعتمد قناة التوزيع غير المباشرة من خلال وسطاء التوزيع من تجار الجملة والتجزئة أو اعتماد النوعين في الوقت ذاته، أو وكلاء التوزيع.

وتلجأ الشركة إلى استخدام وسطاء التوزيع كون الوظائف التسويقية التي يؤديها الوسطاء تؤدي إلى خلق العديد من المنافع للمستهلكين النهائيين وهي: منفعة المكان، منفعة الزمان، منفعة الكمية، منفعة التشكيلة في نقطة بيع واحدة، ومنفعة الملكية.

ومن جهة ثانية يوفر وسطاء التوزيع العديد من الفوائد والتسهيلات التسويقية والمالية والبحثية للشركات المنتجة. وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن من المفضل بالنسبة للملابس الجاهزة اعتماد التوزيع عبر متاجر التجزئة⁽⁴⁹⁾.

إن تفضيل الشركة قناة التوزيع المباشرة أو غير المباشرة سوف يؤثر في تطوير استراتيجيتها التسويقية وبالتحديد تطوير بقية عناصر المزيج التسويقي، لذلك ينبغي أن يتم اختيار قنوات التوزيع في ضوء مراجعة وتقييم العوامل البيئية الداخلية والخارجية للشركة ذاتها، وينبغي على الشركة اختيار القناة التوزيعية التي تحقق لها الميزة التنافسية في السوق⁽⁵⁰⁾.

ثالثاً: تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات S.W.O.T

يسعى مدراء التسويق إلى تحديد مواطن قوة الشركة وتوظيفها في الفرص التسويقية وفي الوقت نفسه ذاته تحديد مواطن ضعف الشركة ومحاولة الحد منها وتجنب التهديدات الخارجية، وصولاً إلى وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية الكفءة. وفي سبيل تحقيق ذلك تقوم الشركة بتحليل عناصر البيئة الداخلية التي تعتبر مصدر مواطن قوة وضعف الشركة، ومن ثم تقييمها ومواءمتها مع الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

1- تحليل البيئة الداخلية Analyzing Internal Environment:

تشتمل البيئة الداخلية للشركة على كافة العناصر والأنظمة التي توجد داخل الشركة. حيث تدل العناصر على موارد الشركة المتاحة التي تشتمل على الموارد المالية والبشرية والمادية، إضافة إلى خبرتها الإدارية المتميزة في مجال الإنتاج والتسويق⁽⁵¹⁾.

وتعتبر الأنظمة من الوحدات الإدارية والسياسات التي تعتمد عليها الشركة في استخدامها لمواردها المتاحة. وتمثل الموارد للشركة وأنظمتها بحد ذاتها مواطن قوة وضعف الشركة ومقدرتها في تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، لذلك ينبغي على الشركة تحديد وتقييم مواردها المتاحة بصورة شاملة وموضوعية، حيث يتوجب على الشركة تحديد وتقييم كافة الموارد المتاحة لها مصنفة طبقاً للوحدات الإدارية كالتسويق والإنتاج والمالية وشؤون الأفراد، وكل حسب اختصاصها ومسؤوليتها.

حيث يلجأ المخطط الاستراتيجي إلى وضع تساؤلات حول مفردات الموارد الخاصة بكل وحدة إدارية رئيسية في الشركة كما يلي:

(49) العلي محمد، تسويق المنتجات النسيجية في الجمهورية العربية السورية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص من حيث عناصر المزيج التسويقي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، 2006.

(50) Philip Kotler, (2002), Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, p909.

(51) Carry D.Smith, et Al, (1991), Business Strategy and Policy, 3d Edition, Boston : Houghton Mifflin company, p124.

- 1-التسويق: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول السلع والخدمات الرئيسية في الشركة، وموقعها في دورة حياة المنتج، ومواطن قوتها وضعفها تجاه المنتجات المنافسة، ومعدل حصتها السوقية وربحيتها، وموقعها في السوق، كما يتوجب عليه أن يضع تساؤلات حول كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقي في جمع البيانات المتعلقة بالبيئة، وعن كيفية تقييم المستهلكين لأسعار منتجات الشركة بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، وكيفية تقييمهم لأسلوب الشركة في توزيع منتجاتها من حيث التغطية الجغرافية وعدد الوسطاء في قناة التوزيع، وكذلك كيفية تقييمهم للجهود الترويجية للشركة، إضافة إلى تقييم مدى فاعلية الشركة في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين⁽⁵²⁾.
 - 2 المالية والمحاسبة: يقوم المخطط بوضع تساؤلات حول الموقف المالي للشركة من حيث العائد، المبيعات، رأس المال العامل، السيولة، ومدى فاعلية الشركة في استغلال مواردها المالية المتاحة، ومدى قدرتها على زيادة مواردها المالية في الأمد القصير والطويل، ومدى فاعلية نظام المراقبة المالية لديها، إضافة إلى الإجراءات التي تتبعها الشركة في مواجهة الظروف الطارئة كالأزمات المالية ونقص رأس المال.
 - 3 الإنتاج والعمليات: ويتوجب على المخطط وضع تساؤلات حول تكلفة المواد الأولية المستخدمة أو التي ستستخدم في العمليات الإنتاجية، ومصادر توريدها، وكلفة للإنتاج، ودرجة فاعلية الرقابة على أنظمة التخزين والمعدات المستخدمة والجديدة التي تحتاجها الشركة في المستقبل وكفاءة تشغيلها والعوائد الناتجة عنها مقارنة بالشركات المنافسة، إضافة إلى مدى كفاءة تنفيذ إجراءات تطوير العمليات الإنتاجية، ومرونة العمليات الإنتاجية وواقع البحوث والتطوير والابتكار.
 - 4 شؤون الأفراد: يتوجب على المخطط تقييم عدد ومهارة وخبرة العاملين في الشركة، وطبيعة العلاقة بينهم ومدى فاعلية سياسات شؤون الأفراد بالمقارنة مع الشركات المنافسة.
 - 5 للمنظم الإدارية والإدارة العليا: وتتضمن النظم الإدارية الحالية في الشركة كالتخطيط والرقابة والاتصالات، ومدى فاعليتها في تحقيق أهداف الشركة، وكفاءتها بالمقارنة مع النظم المماثلة لها في الشركات المنافسة، والهيكل التنظيمي وإجراءات اتخاذ القرار، إضافة إلى المدراء والقيم الثقافية التي يؤمنون بها ومهارتهم والصورة الذهنية للشركة.
- 2-تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات:

بعد الانتهاء من تحليل عناصر البيئة الداخلية وتحديد العوامل الداخلية الاستراتيجية لبدء مدراء التسويق من الربط أو الموازنة بين مواطن قوة وضعف الشركة التي تنشأ من عناصر بيئتها الداخلية مع الفرص والتهديدات التي تنتهي في بيئتها الخارجية، وهو ما يسمى بتحليل (SWOT) الذي يستند على افتراض مفاده أن الاستراتيجية الفعالة تسعى إلى تعظيم مواطن قوة الشركة

⁽⁵²⁾ Hair, Bush, Ortinau, (2003), Marketing Research Within a Changing Information Environment, 2nd Edition, Mc Graw Hill, New York, p48-49.

وفرصها، وتقليل مواطن ضعفها والتهديدات البيئية، والذي يمكن استخدامه أيضاً في توليد كل من الاستراتيجيات والأهداف الاستراتيجية بطريقة منسجمة⁽⁵³⁾.

وسنقوم فيما يلي بتعريف كلٍ من هذه المصطلحات، ومن ثمّ نوضّح نموذج التحليل وإجراءات المواءمة.

• تعريف نقاط القوة:

عرفها (Thomson & Strickland)⁽⁵⁴⁾ على أنّها: «بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تمثل ميزة نسبية في المنظمة من أداء وإمكانيات تساهم بشكلٍ إيجابي في عملها».

حيث نلاحظ أنّ هذا التعريف يركّز على المزايا النسبية التي تتمتع بها المنظمة.

وعرّفها (Jain) بأنّها: «هي المزايا التنافسية المتميزة الأخرى التي يمكن للشركة ممارستها في السوق».

• تعريف نقاط الضعف:

عرّف (Pearce)⁽⁵⁵⁾ الضعف بأنّه: «هو النقص في الموارد المتاحة والمهارات والإمكانات والذي يعيق بدرجة كبيرة الأداء الفعال للشركة».

وعرّفت (العارف)⁽⁵⁶⁾ نقاط الضعف أنّها: «عناصر تعكس أوضاعاً داخلية تؤثر على أداء المنظمة سواءً في الوقت الحالي أو في المستقبل في حال لم يتم معالجتها».

• تعريف الفرص:

عرفها (ياسين)⁽⁵⁷⁾ بأنّها: «العناصر الإيجابية الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي تنتج إذا تم استثمارها بالكل الصحيح فوائد مادية وغير مادية».

وعرّف (كوتلر)⁽⁵⁸⁾ الفرصة التسويقية بأنّها: «حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيها الشركة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات».

أمّا (عبد الحميد)⁽⁵⁹⁾ فأشار إلى أنّ الفرص التسويقية هي: «الجمال التسويقي الذي تتمتع فيه مؤسسة معينة بميزة تفضيلية بالنسبة للشركات المنافسة لها وتتبع هذه الفرصة من خلال التعرف على الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة من

⁽⁵³⁾ Louis E.Quezada, Felisa M.Cordova, Pedro Palominos, Katherine Godoy, Jocelyn Ross, (2009), Method for identifying strategic objectives in strategy maps, journal of production Economic, vol 122, pp 492-500.

⁽⁵⁴⁾ Thomson A, & Strickland, J. (1996), « Strategic management : concept and cases », 9th ed, Richard D, Irwin Book Team, NewYork, p92

⁽⁵⁵⁾ Pearce and Robinson, Op.cit, p182.

⁽⁵⁶⁾ العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 102.

⁽⁵⁷⁾ ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البازوردي العلمية للنشر، الأردن، 1998، ص 100.

⁽⁵⁸⁾ فليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁽⁵⁹⁾ عبد الحميد، طلعت أسعد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن العشرين، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 54.

خلال وجود احتياجات لا تشبعها بالسلع والخدمات المعروضة حالياً، وغالباً ما تأتي الفرص التسويقية نتيجة لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية خاصة بمقتضاها تضيف المؤسسة قيمة مضافة للزبائن بشكلٍ يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق. وبما يمكن للمؤسسة تقديم مجموعة من المنافع تزيد عن باقي المنافسين أو تقديم نفس المنافع بمزايا إضافية».

ويمكن تعريف الفرصة التسويقية بأنها: «أي مجال جذاب لتصرف الشركة التسويقي الذي قد تتمتع الشركة فيه بالميزة التنافسية».

• التهديدات:

عرفها (Kotler) ⁽⁶⁰⁾ بأنها: «التحدي المفروض من قبل أي توجه أو تطور غير مرغوب فيه ضمن البيئة والذي قد يؤدي في حالة غياب التصرف التسويقي الهادف، إلى تآكل موقع المؤسسة».

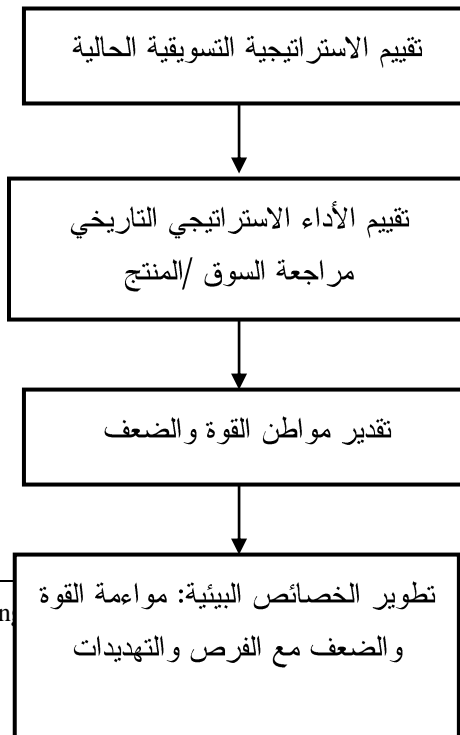
وعرّفها (العارف) ⁽⁶¹⁾ أنها: «العناصر الحالية والمحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تعرّض سلامة وربحية المنظمة للخطر إذا لم يتم التصرف حيالها».

والمثال على التهديدات: دخول شركات جديدة إلى السوق، بطء معدلات النمو في السوق، زيادة القوة التفاوضية للموردين أو المشترين، التطور التقني، والقوانين المقيدة.

2- نموذج تحليل SWOT:

هناك مجموعة من الخطوط التنفيذية والإجراءات لتحليل SWO، وكما هي موضّحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 23 : إجراءات تحليل القوة، الضعف، الفرص والتهديدات



(60) Philip Kotler, (1991), Marketing

(61) العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية، 2000، مرجع سبق ذكره،

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------|
| | | | | | | | | فاعلية تنشيط المبيعات والإعلان |
| | | | | | | | | التسعير ومرونة التسعير |
| | | | | | | | | تطوير المنتجات الجديدة |
| | | | | | | | | خدمات ما بعد البيع |
| | | | | | | | | الولاء للعلامة التجارية |

المصدر: رامز واثق شاكر، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 159.

ونشير هنا إلى تقدير المحطط الاستراتيجي لمدى قوة أو ضعف الشركة في تنفيذ كل العوامل الداخلية الخاصة بالوظيفة التسويقية، وكذلك أهمية كل منها في توفير الميزة التنافسية، ينبغي أن يتم في ضوء تقييم أداء الشركة الحالي من جهة، ومقارنة أدائها مع أداء الشركات المنافسة في السوق من جهة أخرى. فإذا تبين أن الشركة تتمتع بقدرات عالية بأحد هذه العوامل التسويقية مقارنة بالمنافسين، فإن درجة تقييم هذا العامل سوف تكون (قوة كبيرة).

3-2- تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي (الماضي) Evaluation of past Strategic Performance:

إن تقييم فاعلية الشركة في وضع وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في الفترة الزمنية الماضية يوفر تصوّرًا واضحًا وحقيقيًا عن توجهات الشركة الاستراتيجية في المجال التسويقي، ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية في السنوات السابقة وأسباب نجاحها أو عدم نجاحها في تحقيق أهدافها.

ويتم تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي وفقًا لثلاثة محاور رئيسية هي: (62)

• المحور الأول: أداء المنتج

حيث يتم تقييم أداء كل منتج من منتجات الشركة في الفترة الماضية، ويتم ذلك من خلال تحديد المتغيرات التي تمكّن من قياس الأداء التاريخي للمنتجات ومنها: الربحية، الموقع القيادي في السوق، التطور التقني، استغلال المنتج للموارد المتاحة، تكامل خط المنتج، المنافع التي يوفرها المنتج للمستهلكين. وبعد ذلك يتم وضع مقياس للمتغيرات السابقة يتألف من ثلاث درجات (عالية، متوسطة، منخفضة)، وطبقًا لذلك يتم قياس أداء المنتج ولكل متغير من المتغيرات على انفراد، ومن ثمّ تحديد درجة تحديد التقييم النهائية للمنتج.

ويوضّح الجدول التالي نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

جدول رقم 13- نموذج تقييم الأداء التاريخي لمنتجات الشركة.

| المنتج | الربحية | موقع المنتج | التطور التقني | استغلال الموارد | تكامل خط | تجهيز المنفعة |
|--------|---------|-------------|---------------|-----------------|----------|---------------|
| | | | | | | |

(62) جبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 293.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 143.-الزعي.

-الزعي حسن علي، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص

المصدر: أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية المدير للقرن الحادي والعشرين، 2004، ص 48.

ويمكن تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي لكل سوق من الأسواق مدى قدرة الشركة على تحديد أسواقها المستهدفة، وكذلك مدى فاعليتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في تلك الأسواق.

• المحور الثالث: الأداء المالي

يتطلب تقييم الأداء الاستراتيجي التاريخي للشركة اعتماد بعض المؤشرات المالية ومنها:

1 حقدار التدفق النقدي الداخلي للشركة في الفترات الزمنية الماضية، وعادة تقاس الفترة الزمنية الماضية بالسنة.

2 معدل دوران المخزون في الفترات الزمنية الماضية والذي يقاس طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{المبيعاتالصنع}}{\text{مخزون السلع التامة}}$$

3 مستوى الحصة السوقية للشركة في الفترات الزمنية الماضية، ويقاس من خلال المعادلة:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعاتالمنافسة}}{\text{إجمالي مبيعات جميع الشركات}}$$

4 ربحية الشركة في الفترات الزمنية الماضية والتي يمكن قياسها وفقاً لمعادلة العائد على رأس المال المستثمر:

$$\text{معدل العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{المبيعاتالأصول صافيا للمبيعات}}{\text{إجمالي}} \times \frac{\text{صافيا للأصول}}{\text{إجمالي}}$$

مع الإشارة إلى أن التقييم الدقيق يتطلب حساب النسب المالية السابقة لعدد من السنوات الماضية لأن ذلك يتيح معرفة اتجاهات التغيير الفعلية في الأداء المالي للشركة، كما أنه من الضروري مقارنة هذه النسب مع النسب العالمية المقابلة لها (Benchmarking).

2-3- تقدير مواطن القوة والضعف: Estimating the strength and weaknesses

بعد الانتهاء من تقييم الأداء الاستراتيجي الحالي والماضي للشركة، يتم تقدير مواطن القوة والضعف التي قد تتمتع بها الشركة مقارنة بالشركات المنافسة مستقبلاً، ويتطلب ذلك وضع الأسس الخاصة بتقدير مواطن القوة والضعف والتي يجب أن تعكس فاعلية الشركة في تحويل مواردها المتاحة ومعرفتها الإدارية إلى أشياء ذات قيمة للمستهلكين في السوق المستهدف بشكل متميز عن المنافسين وهو ما يمكن التعبير عنه بعرض القيمة المميزة (Unique Value Proposition) ⁽⁶³⁾ وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

⁽⁶³⁾ Martin A, (2006), Marketing Management Attract and Keep Customers for life, Journal of the Concil of Real Estate Brokerage Managers, op23.

ويعتبر الالتزام بتطبيق مبادئ التسويق من أهم الأسس الواجب اعتمادها لتقدير مواطن القوة والضعف في الشركة، والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال حول ما يلي: (64)

- قيام الشركة بتجزئة السوق الذي تحاول العمل فيه بدقة.
- قياس ربحية المنتجات في كل جزء من أجزاء السوق بانتظام.
- إجراء البحوث التسويقية من أجل مواكبة التطورات والتغيرات في حاجات وتفضيلات وعادات المستهلكين الشرائية في أجزاء السوق.
- تحديد العوامل التي تدفع المستهلكين إلى شراء المنتج، وموقف الشركة بالنسبة لهذه العوامل مقارنة بالشركات المنافسة.
- اتباع أسلوب استكشاف الحاجات الكامنة لدى العميل.
- قياس تأثير التحولات في البيئة الخارجية على الشركة بدقة.
- القيام بوضع خطة تسويقية سنوية.
- استثمار الموارد المتاحة تسويقياً.
- الإيمان بمفهوم التسويق.

- قيام الشركة باتباع استراتيجيات مؤثرة ومبادرة (Proactive) بدلاً من مجرد الاستجابة للأحداث والقوى الخارجية (Reactive) (65).

وبقيام إدارة الشركة بالإجابة عن هذه التساؤلات يمكن التعرف على التوجه التسويقي للشركة وتقدير مواطن قوتها وضعفها، ويشكل ذلك قاعدة انطلاق لتحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية التسويقية التي تحقق الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3-4- تطوير الخصائص البيئية:

في هذه الخطوة يتم تطوير الخصائص البيئية التي تمثل خلاصة التطورات والتغيرات المتوقع حدوثها مستقبلاً، ومحاولة مواءمتها مع مواطن القوة والضعف المتوقعة، وصولاً إلى تحديد استجابة الشركة التسويقية الاستراتيجية (66).

(64) توفيق عبد الرحمن، التخطيط الاستراتيجي: أفكار عالمية معاصرة، سلسلة إصدارات بيمك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص 194-195.

(65) العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، جامعة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 188.

(66) إن المواءمة هي ما عبر عنه (المصطفى) بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي عرفه بأنه: «عبارة عن نشاط او عملية تتضمن إيجاد التآلف بين قوة الشركة وفرصها في السوق لإيجاد مركز تنافسي دائم لشركة وللمنتجات التي تقدمها للسوق باتخاذ قرارات واقعية للوصول إلى أفضل النتائج والأهداف».

المصدر: المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار الاندلس للنشر والتوزيع، حائل السعودية، 2005، ص 141.

وبما أن الشركة لا تستطيع الاستفادة من كافة الفرص التي تتهيأ لها في بيئتها الخارجية أو تجنب كافة التهديدات البيئية المستقبلية بسبب محدودية الموارد المتاحة لها، وتنوع وتعدد التطورات والتغيرات البيئية الخارجية المتوقعة، فإنه يتم اللجوء إلى تطوير مصفوفات (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) كما هو موضح في الشكل رقم () والتي تستطيع الشركة من خلالها أن تركز على التطورات البيئية الرئيسية سواء كانت فرص أم تهديدات، وربطها مع مواطن قوتها او ضعفها، وصولاً إلى تحديد الاستجابة التسويقية الاستراتيجية المناسبة.

الشكل رقم 24: مصفوفة مواءمة (القوة، الضعف، الفرص والتهديدات) للملابس القطنية

| | | |
|---|---|---|
| <p>1 وجود منافسة قوية.</p> <p>2 يرغب المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p> | <p>الفرص:</p> <p>1 - وجود العديد من الاتفاقيات التجارية الاقليمية مع دول المنطقة.</p> <p>2 زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية</p> | <p>الفرص والتهديدات البيئية</p> <p>قوة وضعف الشركة</p> |
| <p>مواءمة القوة مع التهديد:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- التهديد : قوة المنافسة.</p> | <p>مواءمة القوة مع الفرص:</p> <p>- القوة: نوعية المنتج.</p> <p>- الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية.</p> | <p>مواطن القوة:</p> <p>أ-نوعية المنتج.</p> <p>ب-الدعم الحكومي.</p> <p>ج-الخبرة</p> |
| <p>مواءمة الضعف مع التهديد:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>التهديد: رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس.</p> | <p>مواءمة الضعف مع الفرص:</p> <p>الضعف: لا توجد منتجات جديدة.</p> <p>الفرصة: زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية صحية</p> | <p>مواطن الضعف:</p> <p>أ-عدم القدرة على تطوير المنتجات الجديدة.</p> <p>ب-ضعف المهارات التسويقية.</p> <p>ج-ضعف التمويل</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

يتبين من الشكل () أنه من خلال مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية تتوفر الشركة/الشركات أربعة أصناف من المواءمة وهي:

- مواءمة القوة مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة لها في البيئة الخارجية التي هي بالتحديد مواءمة نوعية المنتج الجيد مع زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، والتي ينبغي على الشركة المعنية تركيز جهودها الإنتاجية والتسويقية على هذه الحالة مستقبلاً.
- مواءمة القوة مع التهديد: تنتج هذه الحالة من مواءمة مواطن القوة الرئيسية للشركة مع التهديدات الرئيسية في البيئة الخارجية، إذ ينبغي على الشركة المعنية استغلال مواطن قوتها التي تتمثل بنوعية المنتج الجيد بتجنب أو تخفيف التهديد الذي تتعرض له والذي يتمثل في المنافسة القوية في السوق.
- مواءمة الضعف مع الفرص: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن الضعف الرئيسية للشركة مع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، إذ يتطلب من الشركة المعنية التغلب على مواطن ضعفها التي هي هدم تطويرها ملابس جديدة من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها التي هي زيادة إنفاق المستهلكين على الملابس المصنوعة من مواد طبيعية، كأن تأخذ بعين الاعتبار احتمال إنتاج وتسويق أنواع جديدة من المنتجات المصنوعة من مواد طبيعية صحية.
- مواءمة الضعف مع التهديد: تنشأ هذه الحالة من مواءمة مواطن ضعف الشركة مع التهديدات من مواطن ضعفها التي تتمثل بعدم تطويرها منتجات جديدة، وكذلك تجنب التهديد المفروض عليها الذي هو رغبة المستهلك في الحصول على تصاميم وموديلات مختلفة للملابس، كان يصر إلى توظيف أو استئجار فنيين ذوي مهارة عالية في تصميم الملابس. إن نجاح الشركة في عملية تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات يمثل قاعدة الانطلاق للمراحل اللاحقة في وضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية.

المحور الخامس: صياغة الأهداف الاستراتيجية التسويقية

الأهداف ما هي إلا تعبير خاص عن الغرض الذي أنشأت من أجله الشركة، وإن تطوير الأهداف يوفر فرصة أكبر في استخدام موارد الشركة المتاحة بكفاءة وفاعلية في المستقبل. وتحاول الإدارة من خلال تطويرها للأهداف ترجمة غرض الشركة في عبارات محدّدة، وبالشكل الذي يساعد المدراء على معرفة توجه الشركة في المستقبل، ومن ثمّ تطوير الخطط التي تكفل تحقيق غرض الشركة وأهدافها. كما أنّه في حال تمّ تطوير الأهداف بشكلٍ دقيق فإنّها أداة لمراقبة أداء الشركة. أيضاً يساعد تطوير الأهداف على تسهيل عملية التنسيق بين الوحدات الإدارية التي تتألف منها الشركة.

ونتيجة لوجود ارتباط وثيق بين مهمة الشركة وتحديد الأهداف، فقد تم تقسيم هذا المبحث إلى جزئين، حيث تم تخصيص الجزء الأول للتعريف بمهمة الشركة وهدفها وعملها وتم تخصيص الجزء الثاني لتحديد الأهداف وتطويرها.

أولاً: تعريف الرسالة والهدف والعمل

قبل الولوج إلى الأهداف الاستراتيجية تحتاج الشركة إلى الرسالة (Mission) التي تمثل فلسفة الشركة وتوجهها كدليل للإدارة، حيث أن كل مدير يجب أن يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها والتي في ضوئها تحدد المسؤوليات الواجب القيام بها بغية إنجاز تلك الأهداف⁽⁶⁷⁾.

❖ تعريف الرسالة:

عرّف (المغربي)⁽⁶⁸⁾ رسالة المنظمة بأنها: «الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها». وعرفتها (العارف)⁽⁶⁹⁾ بأنها: «الغرض الأساسي الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة لها، والتي تحدّد مجال عملياتها من حيث السوق والمنتج».

يتبين من خلال التعريفين السابقين أن الرسالة تعكس شيئين أساسيين هما: الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله الشركة، وتعريف عمل الشركة.

وقد أشار (جبتور)⁽⁷⁰⁾ إلى أن هناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة لكي توصف بالمنظمة الفعّالة والناجحة، وهي:

- أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة.

- أن تحدّد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة.

- أن تحدّد المنظمة ماذا تنتج؟ ولماذا تنتج؟

- أن تحدّد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء .

- أن تحدّد ما هو المبرر الأساسي لوجود المنظمة.

- أن تحدّد طبيعة القوة الدافعة في المنظمة.

⁽⁶⁷⁾ الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

⁽⁶⁸⁾ المغربي عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 20

⁽⁶⁹⁾ العارف ناديا، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 20.

⁽⁷⁰⁾ جبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 99.

أما هدف المنظمة Objective فَعُرفَ أَنَّهُ: «غرض بعيد المدى والذي لا يحدّد مقداره أو لا يحصر بفترة زمنية»⁽⁷¹⁾.
على سبيل المثال: زيادة معدل العائد على رأس المال المستثمر أو زيادة الحصة السوقية .
أما (توفيق)⁽⁷²⁾ فَعُرفَ الهدف بأنّه: «النتيجة المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني معين، وتتعلق بحجم ونوع الشركة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده».
وتعرف الأهداف الفرعية (Goal) أنّها: «تلك الأهداف المرغوب بتحقيقها بزمن معين ضمن المدة لمغطاة بواسطة الخطة». مثال: زيادة الحصة السوقية بنسبة 10% في سنة 2012.

تعريف العمل:

أشار (رامز)⁽⁷³⁾ إلى ضرورة تعريف العمل من أجل تحقيق هدف الشركة في الحصة السوقية، ومن دون تقييد لفرص نموها في المستقبل، كما أنّه لتحقيق هذا الهدف ينبغي على إدارة الشركة تبني مفهوم تجزئة السوق وتمايز المنتج ضمن تعريف العمل، وصولاً إلى تطوير الاستراتيجية المناسبة للشركة. وقد استخدم (رامز) في تعريفه للعمل الاتجاهات التي استخدمها (Drucker)، وهي ثلاث اتجاهات رئيسية: المنتج، السوق، وقنوات التوزيع. حيث أنّ المنتج وجد لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين الذين يمثلون بحد ذاتهم السوق، في حين تعمل قنوات التوزيع على إيصال المنتج إلى السوق.
أهمية صياغة الرسالة (المهمة):

تمثل المهمة الأداة التي تحدّد مسؤولية الشركة تجاه جميع الأفراد ذوو العلاقة بها، سواءً كانوا داخلها أو خارجها، وفي مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية. كما أنّها تساعد على توجيه جهود الأفراد على اختلاف طبيعة عملهم ومواقفهم الإدارية في الهيكل التنظيمي للشركة.

وقد بين (توفيق)⁽⁷⁴⁾ الفوائد التي تحصل عليها الشركة من جراء صياغتها للمهمة كالآتي:

أ - تساعد على تركيز جهود أعضاء الشركة في اتجاه واحد محدد.

ب - توفير أساس لتشجيع استغلال موارد الشركة، وتساعد في ترشيد تخصيص موارد الشركة.

ج - مستقطاب الأفراد الذي تتفق آراءهم وأهدافهم مع غرض الشركة وتوجهاتها، وتجنب الأفراد الذين لا تتفق آراءهم مع غرض المنظمة.

د - تسهيل انتقال الأهداف إلى الهيكل التنظيمي لشركة وذلك من خلال تعيين واجبات الوحدات الإدارية المسؤولة عن تحقيق الأهداف في الشركة.

(71) Subhash C.Jain, Marketing Planing & Strategy, Op.cit, p209.

(72) توفيق عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية، المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 18.

(73) رامز الوائلي، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

(74) توفيق عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، مرجع سبق ذكره، ص 16.

ذ - ترجمة غرض المنظمة إلى أهداف رئيسية وفرعية بشكلٍ يساعد على تطوير الاستراتيجيات وإجراء الرقابة عليها.

ثانياً: تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطويرها

يمثل هدف الشركة النتيجة المرغوب فيها بنطاق زمني معين، وتعتبر الأهداف هي أساس اتخاذ القرارات، كما أنها تعتبر وسيلة لزيادة فعالية الشركات. وتسعى الإدارة العليا إلى صياغة الأهداف بعبارات معينة، بحيث تعكس الغرض الأساسي للشركة، وفي الوقت نفسه تحاول ربطه بالأهداف التفصيلية في المستويات الأدنى في الشركة.

1- أنواع الأهداف الاستراتيجية Types of Strategic Objectives

اتجهت معظم الشركات فيما مضى إلى تعظيم الربح على أنه يمثل الهدف الأساسي والوحيد الذي يجب تحقيقه مستقبلاً، ثم تلا ذلك سعي الشركات إلى تبني هدف تحقيق الربح الأمثل (Optimizing Profit) والذي تتمكن الشركة من خلاله من تحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بما من مالكيين وأفراد عاملين وعملاء، وصولاً إلى ضمان بقاء الشركة ونموها مستقبلاً. وقد عرّف (تومسون وستريكلاوند)⁽⁷⁵⁾ الأهداف بأنها: «النتائج والمردود الذي تسعى لتحقيقه الشركة، وتعد معايير قياسية أو مؤشرات معيارية لمتابعة أداء الشركة ومدى تقدمها في عملها».

وقد حدّد (دراكر)⁽⁷⁶⁾ ثمانية مجالات للأهداف، وهي: المركز التنافسي للشركة في السوق، الابتكار، الإنتاجية، مستويات الموارد المتاحة، الربحية، أداء المديرين وتطويرهم، أداء العاملين واتجاهاتهم، والمسؤولية الاجتماعية. أمّا (مرسي)⁽⁷⁷⁾ فميز بين نوعين من الأهداف وهما:

أ - الأهداف المالية (Financial Objectives) التي تتصل بأهداف الأداء التجاري التي أعلنت الإدارة أن الشركة يجب أن تحققها مثل (التدفق النقدي، الأرباح، ارتفاع أسعار الأسهم).

ب - الأهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives) التي ترتبط بالنتائج التي تقوي وضع الشركة التجاري بشكلٍ عام وقدرتها على التنافس مثل (تحقيق موقع معين في السوق، الحصة السوقية، النمو تعزيز سمعة الشركة مع العملاء).

من جهةٍ أخرى أكّدت بعض الدراسات أن تحديد أهداف هجومية (Aggressive) وأهداف لتحقيق الربح في المدى البعيد هي متطلبات أساسية لتطبيق التسويق الاستراتيجي⁽⁷⁸⁾.

ونستخلص ممّا سبق أن الشركة من خلال تحديدها للأهداف الاستراتيجية فإن ذلك يعكس رغبتها في تحسين قدرتها التنافسية، وتطوير وضعها التجاري وإمكاناتها التسويقية على المدى البعيد، وليس الاكتفاء بتحقيق أداء مالي جيد.

(75) ارثر تومسون، ايه جي. ستريكلاوند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة العربية الأولى، بيروت، 2006، ص 8.

(76) توفيق عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(77) مرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، كلية التجارة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(78) Baker, G and Leidecker, J. (2001), « Does it pay to plan strategic Planning and Financial Performance », Agribusiness, Vol.17, pp 355-364.

ونظراً للارتباط الوثيق بين التسويق الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية سيقوم الباحث فيما يلي باستعراض ثلاثة

أنواع للأهداف الاستراتيجية، هي: الربحية، النمو والحصة السوقية

أ-الربحية Profitability:

يشكل الربح بصيغة العددية أو بصيغته النسبية (نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر) أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في الأمد البعيد، حيث يوفر الربح مؤشراً لقياس مدى فاعلية الشركة في استخدام مواردها المتاحة، وقد استخدم الكتاب الإداريون مصطلح الربحية والتي تقاس بمعدل العائد على رأس المال المستثمر بدلاً من مصطلح الربح للدلالة على الأهداف الاستراتيجية التي تتصف بطبيعتها البعيدة المدى. وفي حال توجّهت الإدارة العليا للشركة إلى تحديد النسبة المثلى للربحية بدلاً من تعظيمها فإنه يمكن لهذا الهدف أن يغطي مصالح كافة مصالح الجهات التي لها علاقة بالشركة⁽⁷⁹⁾.

ب-الحصة السوقية Market Share:

عرّف (Kolat)⁽⁸⁰⁾. هدف الحصة السوقية بأنه: «نسبة مبيعات علامة تجارية إلى إجمالي مبيعات العلامات التجارية المنافسة، أو نسبة مبيعات شركة ما إلى إجمالي مبيعات كافة الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته».

ويحظى هدف الحصة السوقية بأهمية كبيرة، خاصة وأن البحوث العلمية أظهرت وجود علاقة طردية وقوية بين معدل الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، إذ أثبتت إحدى الدراسات أن الشركات التي لديها حصة سوقية كبيرة تتمتع بربحية أعلى من باقي الشركات التي حصتها السوقية صغيرة⁽⁸¹⁾.

ويمكن تحليل أسباب هذه الظاهرة بانخفاض تكاليف الإنتاج والتسويق في الشركات ذات الحصة السوقية العالية وفقاً لمنحنى الخبرة، وإمكانية تخفيض سعر الوحدة الواحدة من المنتج الذي يؤدي بدوره إلى زيادة المبيعات وبالتالي الربحية، وهنا نشير إلى هدف زيادة الحصة السوقية يجب أن يتم في ضوء دراسة وتحليل الموارد المتاحة للشركة ومواءمتها مع ظروف البيئة الخارجية⁽⁸²⁾.

مزايا الحصة السوقية⁽⁸³⁾:

1 يميز بين التغيرات في المبيعات التي تنتج عن تصرفات الشركة وتلك التغيرات التي تنشأ عن التطورات في العوامل

البيئية الخارجية.

2 يعتبر مناسباً لإظهار كفاءة المدراء في الوحدات التسويقية كونه يستبعد تأثير العوامل الطارئة في السوق والتي لا

يملك المدير السيطرة عليها.

(79) J.Argenti, (1989), Defining Corporate Objectives, Long Range Planning, March, pp 24-27.

(80) TD Kollat, (1992), Strategic Marketing, (New York ; Holt R and W), p43.

(81) Cindy Claycomb, (2000), The effect of Strategic Marketing planning on the Industrial Firms performance, Journal of Industrial marketing management, vol 29, p219.

(82) Buzell etal, (1985), Market Share-a-key profitability, Harward busines review, February, p97.

(83) Cindy Claycomb, (2000), Op.cit, pp 220-231.

3 أثره الإيجابي في معدل العائد على الاستثمار .

4 بسيط وسهل الفهم والإدراك.

مساوئ هدف الحصص السوقية:

1 لا يعكس هدف الحصص السوقية مدار الأموال التي أنفقتها الشركة في سبيل تحقيقه.

2 يرتبط ارتباطاً مباشراً بمراحل دورة حياة المنتج التي تفترض تحديد مستويات مختلفة للحصص السوقية خلال مراحل الدولة المتعاقبة، وبالتالي يجب على الشركة توخي الحذر في تحديده.

3 تتطلب زيادة مستوى الحصص السوقية إنفاق أموال كبيرة.

ج-النمو Growth:

يقصد بالنمو زيادة حجم الشركة سواء كان بزيادة الطاقة الإنتاجية المتاحة، أو توسيع تشكيلة المنتجات والأسواق التي تتعامل معها الشركة، ويمكن أن يصاغ هدف النمو بالقيمة المطلقة للمبيعات والأرباح، أو بالقيمة النسبية (نسبة التغير في مبيعات وأرباح الشركة مقارنة بالتغير في مبيعات وأرباح الشركات التي تعمل في القطاع الصناعي ذاته). وتبرز أهمية تبني وتحقيق الشركة لهدف النمو للأسباب التالية: (84)

1 أسباب خاصة بالمستهلكين:

- سعة خط المنتج لا تتلاءم مع حاجات المستهلكين.

- الحاجة إلى منتجات لخدمة سوق محدد.

- اقتصاديات الشراء: طلب شراء واحد، من مصدر شراء واحد.

- اقتصاديات الخدمة: إجراءات شرائية واحدة وعملية استلام واحدة، مصدر واحد لقطع الغيار والخدمات.

- إمكانية الحصول على خدمات أكثر وأفضل.

2 للأسباب التنافسية:

- المحافظة على الموقع التنافسي أو تعزيزه، النمو ضروري في كافة الحالات فيما عدا الصناعات المضمحلة.

- مواجهة المنافسين الرئيسيين من خلال المنتجات الجديدة.

- المحافظة أو تعزيز الموقع التنافسي في منتجات أو أسواق التي يعمل فيها المنافسون بقوة.

- زيادة القدرة على وضع الأسعار التنافسية من خلال زيادة الحجم.

- تعزيز إمكانية الشركة على تجاوز حرب الأسعار والتنافس في المنتجات والأزمات الاقتصادية من خلال زيادة الحجم.

3 أسباب خاصة بالشركة:

- تحقيق تطلعات المالكين المدراء التنفيذيين والمستخدمين.

- استغلال القدرات، سواء كان ذلك في الإدارة، البيع، التوزيع، البحوث والتطوير والطاقة الإنتاجية.

- تعويض المنتجات الحالية التي تتواجد في أسواق ذات نمو منخفض أو في مرحلة الاضمحلال من دورة حياة المنتج.

- الحد من التقلبات الموسمية او الدورية.

- زيادة المرونة في عمل الشركة من خلال توسيع الفرص السوقية.

- تعزيز الموقع المالي للشركة من خلال زيادة الحجم وتعزيز القدرة على جذب المدراء الأكفاء ودفع أجورهم.

- تعزيز استقرار الشركة وقدرتها على التخطيط.

4 أسباب خاصة بوسطاء التوزيع:

- توسيع تشكيلة المنتجات التي هي ضرورية لاستمالة الوسطاء الأكفاء نحو التعامل مع الشركة.

- عمل التوسعات الحالية التي هي ضرورية للحصول على اهتمام وسطاء التوزيع الحاليين وبذل الجهود البيعية المتميزة.

2- معايير الأهداف الجيدة Criteria of good Objectives:

إنما يميز احتمالية تحقيق الأهداف يرجع إلى مراعاة الإدارة عند وضعها للأهداف الاستراتيجية للمعايير الآتية: (85)

أ- الوضوح والبساطة والقابلية للفهم :

(85) رؤوف شبايك، التسويق للجميع، كتاب الكتروني من الموقع www.abunawaf.com، 2009، ص 46.

- جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 97-96.

- يرى البعض أن الأهداف الجيدة تتسم بأنها **Smart** أي: محددة **Specific**، قابلة للقياس **Measurable**، يمكن تحقيقها **Achievable**، موثوقة **Reliable**، مقيدة بزمن **Time pound**.

يجب أن يعلم ويفهم جميع المدراء في المستويات الاستراتيجية المختلفة في الشركة ما هو المطلوب منهم تحقيقه مستقبلاً، وما المقاييس التي سوف تستخدم في تقييم أدائهم. فإذا تمكنت الشركة من صياغة أهدافها بشكل واضح ومفهوم فإن لك من شأنه أن يقلل من الجهد الذي يبذله المدراء في البحث عن البدائل الاستراتيجية وتقييمها وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوبة بكفاءة.

ب- المرونة Flexibility:

لا بد أن تكون الأهداف مرنة بما فيه الكفاية بحيث تستوعب التغيرات غير المخطط لها أو الطارئة التي تستجد في البيئة الخارجية للشركة.

ج- قابلية القياس Measurable:

ويعني أن صياغة الغدارة التسويقية لأهدافها الاستراتيجية يتطلب أن تعبر عن المستوى الكمي للهدف المرغوب تحقيقه، ومتى سوف يتم تحقيقه. فعلى سبيل المثال إن عبارة تحسين الموقع التنافسي للشركة في سوق ملابس الأطفال يمكن ان تصاغ بعبارة أفضل، كأن تكون: زيادة الحصة السوقية في سوق ملابس الأطفال بنسبة 5% في السنوات الثلاث القادمة. كما أن التعبير الكمي والزميني للأهداف يمثل بحد ذاته وضع المقاييس الرقابية التي سوف تستخدم في تقييم الأداء التسويقي مستقبلاً.

د- مقبولة Acceptable:

أي أن تكون الأهداف مقبولة لدى الأفراد المسؤولين عند تنفيذها وكذلك لدى الجهات الخارجية ذات العلاقة بالشركة مما يتطلب قيام الشركة بالتعرف على اتجاهات ومصالح هذه الجهات وأخذها بعين الاعتبار عند صياغتها للأهداف الاستراتيجية.

هـ- منسجمة Congruency:

ينبغي على المدراء صياغة أهداف منسجمة مع الغرض الأساسي الذي حدد في مهمة الشركة، فضلاً عن ضمان ترابط وانسجام أهداف كافة المستويات الاستراتيجية في الشركة. كما انه يجب أن لا تتعارض الأهداف الاستراتيجية التسويقية مع الاهداف الاستراتيجية للوحدات الوظيفية الأخرى في الشركة. وفي حال حدوث تعارض بين الأهداف الاستراتيجية للمستويات الإدارية المختلفة فإنه يفضل اللجوء إلى التفاوض لتسوية الخلاف.

و- قابلية التحقق Achievable:

من أجل أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق فإنه لا بد للإدارة من دراسة وتقييم الإمكانيات المتاحة للشركة، وكذلك ظروف بيئتها الخارجية قبل تحديد مستوى الهدف، لأن وضع أهداف غير قابلة للتحقيق قد يؤدي إلى إضاعة وقت وجهد العاملين في الشركة، فضلاً عن ضياع مواردها المالية والمادية المتاحة، ومن ثم إضعاف الروح المعنوية للعاملين فيها. وفي نفس الوقت يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي الذي يدفع ويحفز المديرين والعاملين عن طرق لتحسين العمليات الخاصة بالشركة.

ويرى الباحث ضرورة إضافة معيار إلى المعايير السابقة، وهو تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل.

3- مسؤولية وضع الأهداف:

هناك أسلوبان لوضع الأهداف هما: الأسلوب المركزي والأسلوب اللامركزي⁽⁸⁶⁾.

أ- الأسلوب المركزي لوضع الأهداف Centralized Objective Setting Approach:

في بعض الشركات تتولى الإدارة العليا متمثلة بمجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي العام، مسؤولية وضع الأهداف لكافة الوحدات الإدارية في الشركة، وينحصر دور الوحدات الأدنى في تنفيذ هذه الأهداف. ويتميز هذا الأسلوب بأن الأهداف الموضوعية تتصف بدرجة عالية من الانسجام فيما بينها، إضافة إلى تركيزها على تحقيق الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله الشركة، في حين يعاني هذا الأسلوب من بعض المساوئ وأهمها أنه قد لا تمتلك الإدارة العليا بيانات كافية عن الفرص والتهديدات السوقية التي تواجهها كل وحدة تنفيذية على انفراد، إضافة إلى احتمال معارضة المستويات الإدارية الأدنى للأهداف التي تم وضعها في المستوى الإداري الأعلى.

ب- الأسلوب اللامركزي لوضع الأهداف Decentralized Objective Setting Approach:

وفقاً لهذا الأسلوب تعطي الشركة للإدارات الأدنى والعاملين فيها دورهم في وضع الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية. ولتطبيق هذا الأسلوب يمكن أن تمارس الشركة أحد الإجراءات:

- الإجراء الأول: يطلق عليه (من أعلى إلى أسفل) (Top-to-bottom)، والذي بموجبه تأخذ الإدارة العليا زمام المبادرة في تحديد مهمة الشركة، ووضع أهدافها العامة ومن ثم إبلاغها المدراء في المستويات الأدنى، ومن ثم يتولى رئيس كل وحدة تنفيذية وضع أهداف وحدته، وبنفس الطريقة يتولى كل رئيس منتج/سوق ممارسة مسؤولية وضع الأهداف الخاصة بوحدته.

- الإجراء الثاني: يطلق عليه (أسفل إلى أعلى) (bottom-to-top)، ومن خلالها تبدأ عملية وضع الأهداف في المستويات الإدارية الدنيا، أي مستوى وحدات السوق/المنتج، والتي في ضوئها يضع رؤساء الوحدات التنفيذية الأهداف الخاصة بوحداتهم، ومن ثم تضع الإدارة العليا أهداف الشركة كوحدة متكاملة مع مراعاة إزالة التعارض بين الأهداف من خلال اجتماع الإدارة العليا مع كافة المدراء في المستويات الأدنى لإبداء الرأي والتفاوض وصولاً إلى وضع الأهداف بصيغتها النهائية والتي تتطابق مع الغرض الأساسي للشركة.

إن تبني هذا الإجراء يزيد من فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى وضع الاستراتيجيات الكفءة، وذلك كون الإدارات الدنيا في الشركة تكون في موقع تماس مباشر مع الفرص والتهديدات السوقية المحتملة في البيئة الخارجية وبالتالي تتوفر لهذه الإدارات البيانات الدقيقة والمفيدة في وضع الأهداف الاستراتيجية مقارنة بالإدارات الأعلى.

المحور السادس: تطوير الاستراتيجية التسويقية

بعد إتمام الإدارة عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياً للبدء بمرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية، ويتم ذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة.

أولاً: أساليب التحليل الاستراتيجي

تمثل عملية التحليل الاستراتيجي قيام الإدارة بدراسة وتحديد كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة التي بواسطتها تتمكن من تحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية المحتملة، وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

ويقصد بالبديل الاستراتيجية «المنتجات التي سوف تنتجها الشركة والأسواق التي سوف تتعامل معها، والتقنية التي سوف تستخدمها في كل من المنتج والعملية الإنتاجية».

تتوفر للشركة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وأهمها: دورة حياة المنتج، تحليل المحفظة، مصفوفة النمو-الحصة، ونظام بورتر (Porter) للاستراتيجيات الشاملة.

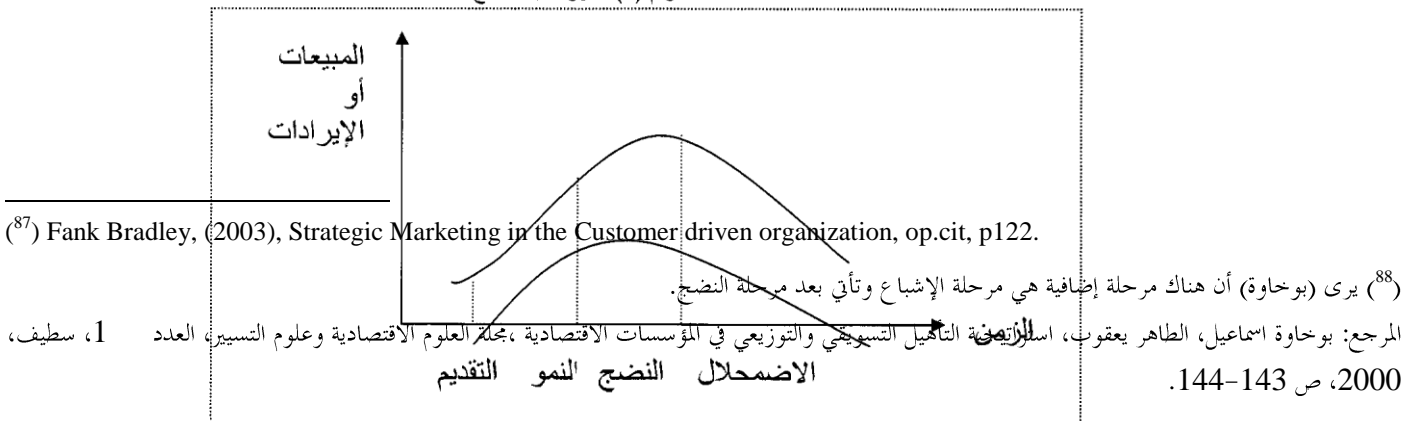
1- دورة حياة المنتج Product life cycle:

طبقاً لمفهوم دورة حياة المنتج يصف الكتاب الإداريون سلوك المنتج خلال حياته السوقية بما يلي: (87)

1 تمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة هي: التقدم، النمو، النضج، الاضمحلال، وبمعدلات نمو متباينة خلال الزمن لتشكل مسارها هذا دورة حياة المنتج، والتي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي (88).

2 تسلك الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج سلوكاً مشابهاً لسلوك مبيعاته، إلا أنه نتيجة تغير حدة المنافسة السوقية خلال مراحل الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله في مرحلة الاضمحلال،— وكما هو مبين في الشكل (25):

الشكل رقم (9) - دورة حياة المنتج



ويعتبر النموذج السلوكي لدورة حياة المنتج وأرباحه خلال دورة حياته مهماً، كونه يمكن استخدامه كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية وفق الصيغتين الآتيتين:

1 تبني الشركة عملية تطوير المنتجات الجديدة لتحل محل المنتجات الحالية أو القديمة التي اضمحلت مبيعاتها أو أرباحها، من أجل الحفاظ على معدلات نمو مستقرة لمبيعات الشركة وارباحها مستقبلاً.

2 اعتماد الاستراتيجية التسويقية على مزيج تسويقي متباين فيما بين المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج في سبيل مواجهة الظروف البيئية الخارجية والداخلية التي تتصف بها كل مرحلة.

وبما أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تنفرد بصفات متميزة من حيث المشكلات والظروف البيئية، سنقوم فيما يلي بعرض وصف لهذه المراحل وصفاتها والأهداف التي تتبناها الشركة خلالها، والاستراتيجيات التسويقية في كل منها:

1-مرحلة التقديم Introduction Stage:

يتيح تقديم المنتجات الجديدة للشركة المزايا التالية:

- أ-تسعير المنتج بأسعار مرتفعة.
- ب-إمكانية تبني مدى زمني أقصر للتنبؤ بالمبيعات والأرباح.
- ج-زيادة حصتها السوقية.
- د-زيادة رضا المستهلك .
- هـ-الحصول على عددٍ أكبر من تجارب وخبرات تطوير المنتج.

ويدخل المنتج الجديد في هذه المرحلة بعد تنفيذ الشركة العمليات الخاصة بتطويرها والبدء بعرضه لأول مرة في الأسواق، وتتصف معدلات نمو المبيعات ببطئها الشديد .

ويمكن اتباع الاستراتيجيات التالية لتسويق المنتج:

أ-في حال رغبة الشركاء ببناء الحصة السوقية للمنتج وتحقيق الربح في المدى البعيد:

تعتمد الإدارة إلى اختيار قنوات التوزيع القادرة على إيصال المنتج إلى المستهلكين بكفاءة عالية، خاصة في مستوى تجار التجزئة، وتقوم بحملة ترويجية واسعة لإبلاغ المستهلكين المحتملين بوجود المنتج وتحفيزهم على شرائه.

ب-في حال رغبة الشركة في الحصول على أرباح عالية في الأمد القصير فإنها تلجأ إلى البدائل الاستراتيجية التالية:

1 - تحديد أقصى سعر للمنتج للحصول على أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير مع اتباع سياسات ترويج كبيرة للمنتج (كشط الأسواق) ⁽⁸⁹⁾. وتناسب هذه الاستراتيجية السوق الذي يكون فيه معظم المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة ، وغير المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

2 - تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جداً وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تحقيق هامش ربح مرتفع للوحدة الواحدة من المنتج وتقليل المصاريف التسويقية. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يتصف المستهلكون بقلّة عددهم وبإدراكهم لوجود المنتج الجديد في السوق، ويقدرتهم على دفع الأسعار المرتفعة.

3 - تسويق المنتج بأسعار منخفضة وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تشجيع المستهلكين على قبول المنتج، ومن ثم تحقيق أعلى ربح، وتلائم هذه الاستراتيجية السوق الذي يتصف بمرونة الطلب العالية تجاه السعر، والذي يضم عدداً كبير من المستهلكين المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

2-مرحلة النمو Growth Stage:

يبدأ معدل نمو المبيعات بالارتفاع السريع عند نقطة معينة من الزمن في حال لقي المنتج قبولاً من المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع المنافسين على دخول سوق المنتج عن طريق تقليده. ولمواجهة المنافسة تلجأ الشركة إلى تحسين نوعية منتجاتها وتقديم نماذج متنوعة منه لإشباع حاجات المستهلكين في الأجزاء المختلفة من السوق والتي لم تكن دخلتها سابقاً. وفي هذه المرحلة تلجأ الشركة إلى استخدام قنوات التوزيع المتنوعة وتحاول الحفاظ على مستوى مصاريفها الترويجية أو زيادتها، وتغيير هدف عملية الترويج من تعريف المستهلكين بالمنتج إلى إقناعهم وتحفيزهم على شرائه من خلال إبراز مزاياه بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وبالنسبة للسعر فإنه يمكن للشركة المحافظة على سعر بيع منتجاتها أو تخفيضه. وتحاول الشركة تعزيز الموقع التنافسي لمنتجاتها من خلال استراتيجيتها التسويقية، حيث ينبغي عليها زيادة مصاريفها التسويقية في سبيل الحصول على موقع تنافسي متميز على حساب الأرباح قصيرة الأمد، أملاً في تحقيق أعلى مستوى للأرباح في المرحلة القادمة.

3-مرحلة النضج Maturity Stage:

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند حصول تباطؤ في معدل النمو السريع لمبيعاته في نقطة معينة من الزمن، حيث يتجه نمو المبيعات نحو الاستقرار نتيجة الإشباع في الأسواق، وفي هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة السوقية، لهذا تحاول الشركة حماية مركزها والدفاع عن حصتها في السوق عن طريق الدخول في أجزاء جديدة من السوق. وتتبنى الشركات الاستراتيجيات التسويقية التي تستند على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى ⁽⁹⁰⁾. وقد أشار (Zinkin) ⁽⁹¹⁾ إلى أن التمييز يشكل الأساس الذي تبني عليه العلامات التجارية، وهو يمثل «قدرة العلامة على ان تكون مميزة وفريدة بما يسمح للمنتج بالبقاء والاستمرار في السوق المتغيرة».

⁽⁸⁹⁾ المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 425.

⁽⁹⁰⁾ ارمان داين، "التسويق"، منشورات عويدات، باريس، الطبعة الأولى، 1988، ص 66.

كما تتطلب الظروف التنافسية لهذه المرحلة تخفيض أسعار بيع المنتج وزيادة المصاريف الترويجية التي توجه إلى جميع أجزاء السوق بدلاً من التركيز على أجزاء محدّدة منه، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للعلامة التجارية من خلال التميز عن العلامات المنافسة. وفي مجال التوزيع ينصبُّ الاهتمام نحو استخدام قنوات التوزيع التي تكفل إيصال المنتج إلى الأجزاء الكبيرة من السوق كقنوات التوزيع المانحة للخصم⁽⁹²⁾.

4-مرحلة الاضمحلال Decline Stage:

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند انخفاض مبيعاته وضمحلها في النهاية، وتُعزى أسباب هذه الظاهرة إلى التقدم التقني الذي يؤدي إلى إيجاد البدائل المتطورة من المنتج، والتغير في أذواق المستهلكين واتجاهاتهم ، ممَّا أدَّى إلى عزوف المشترين عن شراء المنتج القديم. وتواجه الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف قرار إيقاف إنتاج المنتج وتسويقه في بداية هذه المرحلة بهدف توظيف مواردها في فرص أخرى، في حين تفضل الشركات التي تتمتع بولاء المستهلكين الكبير -تجاه منتجها في بعض أجزاء السوق- الاستمرار في العمل لأطول فترة زمنية ممكنة، مع مراعاة لإجراء تخفيضات كبيرة في مصاريفها الترويجية لكي تبقى محافظة على ولاء المستهلكين لمنتجها، واقتصارها على توزيع المنتج من خلال قنوات التوزيع التي تتلاءم وعادات شراء عملائها. ممَّا سبق يتضح أن مفهوم دورة حياة المنتج يمثل أداة مفيدة لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، حيث يرتبط ذلك بالأهداف المحدّدة في قبل الشركة، وإنَّ الأهداف بعيدة المدى تحتاج مزيجاً تسويقياً يختلف عن الأهداف قصيرة.

وقد اقترح (Kotler)⁽⁹³⁾ أربعة بدائل استراتيجية رئيسية لدورة حياة المنتج هي:

أ - استراتيجية بناء الحصة السوقية في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج -التقديم والنمو.

ب - استراتيجية الحفاظ على مستوى الحصة السوقية في مرحلة النضج من دورة الحياة.

ج-استراتيجية حصاد الحصة السوقية التي تستند على تقليل مستوى الحصة السوقية من أجل الحصول على النقد في مرحلة الاضمحلال.

د-استراتيجية الانسحاب التي تطبق في حال كون مستوى الحصة السوقية للمنتج دون الحد الأدنى المطلوب في السوق وخاصة في مرحلة الاضمحلال، وفي هذه الحالة تتوقف الشركة عن إنتاج المنتج وتسويقه.

ويوضح الجدول رقم (14) خلاصة لمواصفات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، والأهداف والبدائل

الاستراتيجية التسويقية التي ينبغي على الشركة تبنيها في كل مرحلة:

جدول رقم 14: مواصفات دورة حياة المنتج والأهداف والبدائل الاستراتيجية

| المراحل | | | | |
|-----------|-------|-------|--------|----------|
| الاضمحلال | النضج | النمو | منخفضة | المبيعات |

(92) Rick Weber, (2008), companies need a branding proposition to stand out in a crowded marketplace, January, www.trailer-bodybuilders.com.

(93) Philip Kotler, (2002), Marketing Management, 8th Edition, , Prentice, Holl Inc1994, p102.

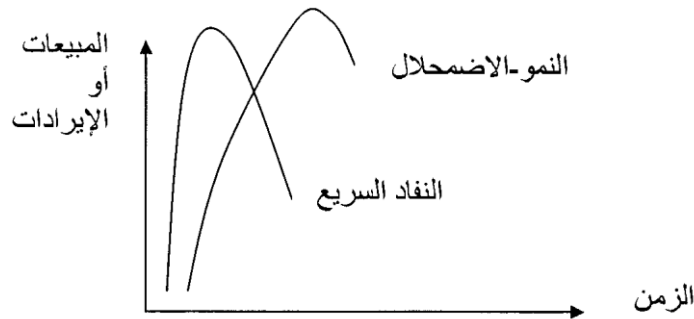
| | | | | | |
|--|--|-------------------------------------|--|-------------------|---------------|
| منخفضة لكل مستهلك | منخفضة لكل مستهلك | معتدل لكل مستهلك | عالية لكل مستهلك | التكلفة | |
| تضمحل | أعلى الأرباح | تزداد الأرباح | سالبة | الأرباح | الصفار |
| المتقاعدون | متوسط الأغلبية | المتبنون الأوائل | المجازفون | المستهلكون | |
| تنخفض بالعدد | الأعداد مستقرة تبدأ بالانخفاض | يزدادون عددًا | قليلون | المنافسون | |
| تخفيض المصاريف وحصاد الحصة السوقية | تعظيم الربح والدفاع عن الحصة السوقية | تعظيم الحصة السوقية | خلق الإدراك بالمنتج | الأهداف التسويقية | |
| سحب المنتج الضعيف | تنوع المنتج | إدخال إضافات على المنتج | أساسي | المنتج | الاستراتيجيات |
| زيادة السعر | سعر المواجهة أو التغلب على المنافسين | سعر التغلغل في السوق | التكلفة زائدة على الربح | السعر | |
| توزيع مختار | توزيع مكلف أكثر | توزيع مكلف | توزيع مختار | التوزيع | |
| تخفيض المستوى المطلوب للحفاظ على ولاء المستهلكين | التأكد على تمايز العلامة التجارية ومنفعتها | خلق الإدراك والرغبة في السوق الواسع | خلق الإدراك بالمنتج لدى المستهلكين المجازفين | الإعلان | |
| منخفض | يزداد التشجيع في العلامة التجارية | منخفض للاستفادة من ارتفاع الطلب | مكلف لتشجيع تجربة المنتج | تنشيط المبيعات | |

Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Englood chiffi Prentice, Holl Inc1994, p102

❖ تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على الملابس الجاهزة:

بعض أنواع الملابس الجاهزة تنمو مبيعاتها بسرعة بمجرد تسويقها لأول مرة في الأسواق ولحين وصولها إلى مرحلة النضج، أي دون مرورها بمرحلة التقديم، في حين يتحول البعض الآخر كملابس الموضة مباشرة من مرحلة النمو وبسرعة إلى مرحلة الاضمحلال دون أن يكون في حياتها السوقية كل من مرحلتَي التقديم والنضج. كما هو مبين في الشكل رقم (٠):

الشكل رقم 26: درجة حياة الملابس



المصدر: من إعداد الباحث

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن صناعة الملابس القطنية آخذة في التغير بسرعة ودورة حياة المنتجات قصيرة جداً لأن تفضيل المستهلك ليس مرهوناً بالفصل من السنة فقط بل أيضاً بعوامل كثيرة أخرى مثل الموضة، والألوان الرائجة. وتشكّل القدرة على الاستجابة بسرعة لهذه المتطلبات المتغيرة أمراً أساسياً للنجاح في تصدير الملابس، ولدى بلدان مثل أوكرانيا وتركيا والمكسيك ميزة السرعة في إنجاز المنتجات، ومن المتوقع أن تظل منتجاتها منافسة بشدة لمنتجات المصدرين الآخرين في منطقة البحر المتوسط وآسيا⁽⁹⁴⁾.

2- أساليب تحليل المحافظة Portfolio Analysis Technologie:

تستخدم أساليب تحليل المحافظة في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما:⁽⁹⁵⁾

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو المبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمستوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته، وفيما يلي أهم أساليب تحليل المحافظة:

⁽⁹⁴⁾ دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سورية، كانون الثاني، 2007.

⁽⁹⁵⁾ الصميدعي محمد جاسم، استراتيجية التسويق، ط1، دار حامد، عمان، 2000، ص 74-87.