

الفصل الخامس

استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة



الفصل الخامس

استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة

مقدمة:

التسويق هو أهم أدوات نجاح المؤسسات الرائدة حيث أنه يحقق التفاعل بين المنظمة وعملائها، وللسوق أكثر من معنى حيث ينظر إليه من وجهات نظر مختلفة، فمن حيث أنواع السلع أو الخدمات محل التعامل بالسوق، هناك سوق المنتجات الزراعية، وسوق السيارات، وسوق الأجهزة الكهربائية الخ. ومن حيث أطراف التعامل في السوق، هناك السوق الاستهلاكية والسوق الصناعية، ومن حيث مكان السوق هناك سوق محلي وسوق عالمي، وهكذا، ويتضمن التخطيط التسويقي استخدام المزيج التسويقي الملائم في تحقيق أفضل إشباع بالأسواق المستهدفة، كما يتضمن تقديم وتطوير المنتجات المناسبة بهيكل الأسعار المناسب وطرق التوزيع والترويج المناسبة.

مفهوم التسويق وأهدافه؟

للتسويق عدة تعريفات يعكس كل منها وجهة نظر معينة وفيما يلي نوضح أهم هذه التعريفات:

- التسويق هو مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تبدأ قبل العملية الإنتاجية، وتستمر خلالها وإلى ما بعد العملية الإنتاجية بهدف

تحقيق تدفق وانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها ووصولها بالمواصفات المطلوبة والمناسبة وفي المكان والزمان المناسبين والسعر المناسب.

- التسويق هو أداء الوظائف التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين أو المستخدمين بالشكل الذي يشبع ويحقق أهداف المنظمة.
- التسويق هو الوظيفة الإدارية التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي والتوجيه والرقابة على جهود المنظمة في تحقيق الأرباح والتي من شأنها إشباع حاجات العملاء، وهي عملية تنطوي على التكامل بين كل وظائف المنشأة في نظام موحد.
- التسويق عبارة عن نشاط يعمل على تحقيق الإشباع لكل من البائع والمشتري، حيث يتم إشباع حاجات ورغبات المشترين بحصولهم على السلعة أو الخدمة والانتفاع بها وفي مقابل ذلك يتحقق الإشباع للبائع بحصوله على الأموال مقابل نقل الملكية للسلعة أو الخدمة.

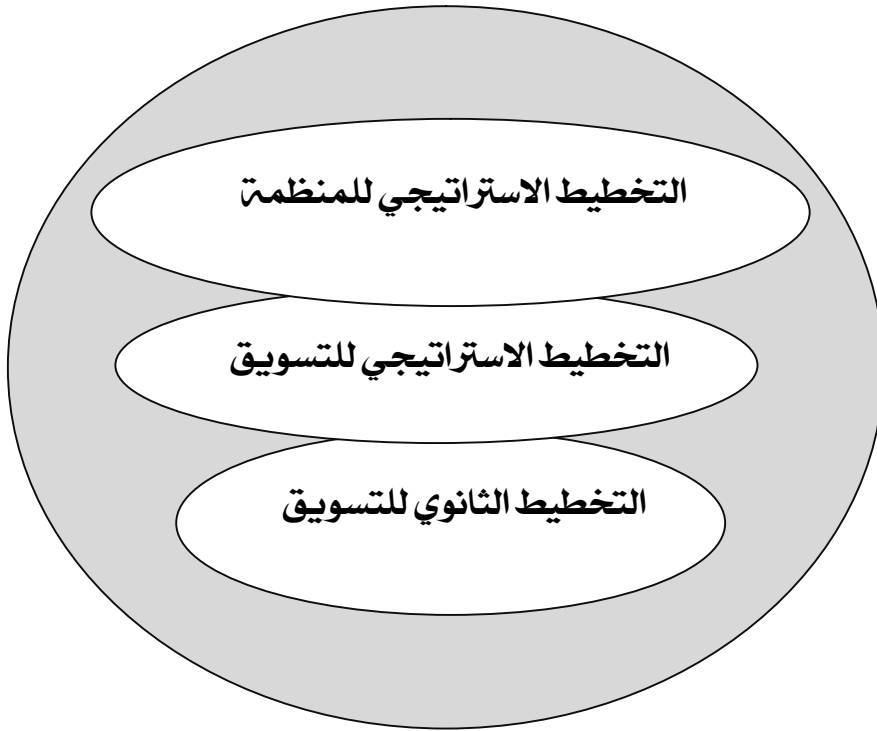
ويهدف التسويق إلى:

- يهدف التسويق بصفة رئيسية إلى إشباع رغبات واحتياجات المشترين.
- التسويق مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يشملها المزيج التسويقي.
- لا بد أن يحقق التسويق أهداف شركتك في الأجل الطويل من حيث البقاء والنمو وتحقيق الأرباح العادلة.
- يؤدي التسويق إلى تحقيق التبادل بين طرفين هما المشتري والبائع بحيث يؤدي في النهاية إلى تحقيق مصالح الطرفين.
- التسويق الفعال يؤهلك للتربع على عرش الريادة العالمية.

مراحل التخطيط التسويقي الفعال :

يعتمد التخطيط التسويقي الفعال على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالأجل الطويل (3 سنوات فأكثر) ويهتم بتحديد الاتجاه والخطوط

العريضة بشكل إجمالي شمولي، ويهتم التخطيط التكتيكي للتسويق بالأجل القصير (سنه فأقل)، ويمر التخطيط التسويقي بالمراحل التالية: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والتخطيط الثانوي للتسويق، ويمكن توضيحهم من خلال الشكل (1-5):



شكل رقم (1-5) مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق

مراحل التخطيط للتسويقي :

1- تحليل الموقف:

يعتبر تحليل الموقف أول خطوه في التخطيط التسويقي، ويتناول تحليل البرنامج التسويقي للمنظمة ومستوى أدائه الماضي وما الذي سيواجهه في السنوات القادمة . ويوضح ذلك هل يمكن الاستمرار في العمل بالنظم القديمة، أم الأفضل وضع خطط جديدة لتحقيق أهداف المنظمة .

كما يتناول تحليل الموقف المواد الداخلية غير التسويقية، مثل: إمكانيات التمويل والإنتاج والبحوث والتطوير والكفاءات البشرية بالمنظمة . فيقوم بتحليل تلك الإمكانيات الداخلية المؤثرة على البرنامج التسويقي، ويمكن ذلك من التعرف على نقاط القوة والضعف بها .

ويشمل تحليل الموقف التسويقي دراسة مجموعات العملاء التي تخدمه الشركة، والاستراتيجيات المستخدمة بإشباعهم، ومستوى الأداء التسويقي الحالي والمطلوب تحقيقه. كما يشمل تحليل الموقف دراسة القوى الخارجية كالمنافسة والعوامل الاقتصادية وغيرها، وأثرها الحالي والمتوقع على الأداء التسويقي . وتستخدم كثير من المنظمات تقييم أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات، كداه لتحليل الموقف ووسيلة لتمكينها من حشد أوجه القوى وعلاج أوجه الضعف لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات .

2- تحديد الأهداف التسويقية:

ويتم وضع الأهداف التسويقية في ضوء تحليل الموقف التسويقي للمنظمة، ويجب أن ترتبط الأهداف التسويقية بالأهداف الكلية للمنظمة واستراتيجياتها . وقد تترجم إحدى استراتيجيات المنظمة إلى هدف تسويقي .

3- تحديد مكانة المنتج وميزته الخاصة:

وتركز هذه الخطوة على اتخاذ قراراتين هامين، الأول يتناول كيفية تحديد مكانه المنتج والثاني يختص بكيفية تمييزه عن المنتجات المنافسة . ويشير تحديد مكانه المنتج إلى الصورة الذهنية للمنتج بالمقارنة بالمنتجات المنافسة وأيضا بالمقارنة بمنتجات الشركة الأخرى . مثال: محاولة احد شركات المنتجات الغذائية تحديد مكانه منتجها كمنتج صحي ولذيذ الطعم .

يتم بعد ذلك تحديد ميزه للمنتج لتمييزه عن المنتجات المنافسة في ذهن العملاء، تتناول هذه الميزة احد ملامح المنتج التي يدركها العملاء كشيء مرغوب فيه ويميز هذا المنتج عن المنتجات المنافسة مثل المتانة أو السعر المنخفض، كما تتجنب المنظمة وجود عيب مميز لمنتجاتها في إدراك المستهلك بالمقارنة بالمنتجات المنافسة مثل ارتفاع السعر أو ثبات اللون أو غير ذلك من المزايا التي تعمل على جذب العملاء.

4- اختيار الأسواق المستهدفة وقياس السوق:

تقوم المنظمة بدراسة وتحليل السوق، تمهيدا لاختيار السوق المستهدف . ويتكون السوق المستهدف من أفراد أو منظمات لديهم حاجات ولديهم القدرة والرغبة في إشباعها، وتختار المنظمة سوقها المستهدف من بين عدد من البدائل المتاحة. فقد تختار المنظمة توجيه مزيجهما التسويقي إلى السوق الكلي إذا لاحظت تشابه الحاجات داخل هذا السوق . وقد تقسم المنظمة السوق الكلي إلى قطاعات، وتختار قطاع أو أكثر كسوق مستهدف لها، كما تقوم المنظمة بمراجعة السوق المستهدف والأسواق البديلة على فترات وتدرس التغيرات في خصائص تلك الأسواق . وتستقر المنظمة على تحقيق السوق المستهدف الذي يحقق لها أكبر فرص متوقعه للنجاح التسويقي.

5- تصميم المزيج التسويقي:

بعد اختيار السوق المستهدف، يتم تصميم المزيج التسويقي الذي سيوجه إلى هذا السوق، ويجب أن يحقق هذا المزيج أفضل إشباع للسوق المستهدف، وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف التسويقية . وقد يصمم أكثر من مزيج تسويقي (منتج - سعر - توزيع - ترويج) إذا كان السوق المستهدف عبارة عن أكثر من قطاع مختلف عن باقي قطاعات السوق .

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر كالآتي:

1- المنتج: فتصمم استراتيجيات لإدارة المنتجات مثل: أضافه منتج جديد، وإسقاط منتج فاشل وتمييز المنتج، وطريقه تغليفه، والتبيين، والضمان .

2- السعر: وتصمم استراتيجيات تسعير مناسبة للأسواق المختلفة، وحسب مرونة الطلب للتغير في السعر، وتسعير السلع داخل خط المنتجات، وشروط البيع والدفع، وتسعير المنتجات الجديدة .

3- التوزيع: وتوضع استراتيجيات التوزيع، من حيث قنوات توزيع المنتج وكثافة التوزيع. ويختار من بين الاستراتيجيات البديلة: فيقرر هل يتبع التوزيع المباشر أم التوزيع غير المباشر، كما يقرر طرق التوزيع المادي من حيث انتقال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن توزيعها .

4- الترويج: فتحدد الاستراتيجيات المتبعة في الترويج للمنتج، وما هو المزيج الترويجي الذي سيتم الاعتماد عليه من بين البدائل . وتحديد درجة الاعتماد على الإعلان والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات وتتخذ قرارات بتحديد المزيج الترويجي المناسب لكل مرحلة من مراحل دوره حياه المنتج .

العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم عبوة السلعة وغلافها الخارجي :

- السلعة المطلوب تغليفها من حيث الشكل واللون والحجم والرائحة والقابلية للتلف والتبخر والاشتعال ومدى التأثير بالضوء والحرارة والرطوبة ومحتويات السلعة وهل تشتمل على مواد تؤثر على المواد التي تصنع منها العبوة أو الغلاف الخارجي.
- الوسائل المستخدمة للنقل وفترة التخزين.
- الهدف المطلوب من العبوة هل هو المحافظة عليها أم الترويج أم الاستعمال بعد استخدام السلعة؟
- الأسماء والعلامات المميزة والبيانات التي يجب إظهارها على الغلاف.
- المواد المستخدمة في التغليف.
- الجاذبية في الشكل والمقدرة على لفت نظر المستهلك وإثارة رغبته.
- ملائمة الألوان الطبيعية السلعة وأذواق المستهلك.
- الحد الأقصى للتكاليف المخصصة للعبوة والغلاف الخارجي.

استراتيجيات التغليف:

عند تغليف المنتجات يواجه المسؤولين القرارات التالية:

1- تغيير الغلاف:

- توجد مجموعة أسباب تدفع المنظمة إلى تغيير الغلاف الخاص بالسلعة مثل:
- ظهور مواد جديدة للتعبئة والتغليف.
- اكتشاف بعض العيوب في العبوة أو الغلاف الحالي.

- قيام المنافس بتطوير الغلاف الخاص به.
- الاستفادة من الأفكار الجديدة في مجال التعبئة.
- إنهاء دورة حياة وبدء دورة حياة جديدة.

وعلى الرغم من أهمية تغيير العبوة أو الغلاف الخارجي للسلعة إلا أنه يجب عدم المغالاة في ذلك حتى لا يؤثر على سهولة التعرف عليها من جانب المستهلك.

2- تغليف خط المنتجات:

بالنسبة للمنتجات المختلفة داخل خط المنتجات يكون أمام الشركة بديلين:

- أ - تصميم عبوة أو غلاف متماثل في الحجم واللون والشكل بالنسبة لجميع منتجات الخط ويفيد ذلك في الإعلان وربط المنتجات في ذهن المستهلك بشكل معين للغلاف مما يجعل كل سلعة تساهم في الترويج للأخرى ألا أن هذه الإستراتيجية لا تحقق ذاتية السلعة وتخلق اعتقاداً خاطئاً لدى الوسطاء بزيادة المخزون عما يجب ومن ثم تقليل طلباتهم.
- ب - تصميم عبوة أو غلاف لكل منتج على حدة وهذا يساعد على تحقيق الذاتية لكل منتج على حدة.

3- استعمال العبوة بعد استعمال المنتج:

وتتعلق هذه الإستراتيجية بتصميم عبوة تصلح للاستخدام بعد الانتهاء من استعمال المنتج وذلك مثل وضع بعض أنواع الجبن في أكواب زجاجية يمكن استخدامها في أغراض أخرى. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى تشجيع المشتري على إعادة وتكرار الشراء حتى يمكنه الحصول على عدد كاف من هذه العبوات ومن الطبيعي أن يتوقف ذلك على شعور المستهلك بأن المنفعة التي يحصل عليها من إعادة استعمال هذه العبوات تفوق السعر المدفوع فيها جانبه.

4- تعبئة عدد من وحدات السلعة في عبوة واحدة:

طبقاً لهذه الطريقة تقوم الشركة بوضع أكثر من وحدة من نفس السلعة كالصابون مثلاً

في عبوة واحدة أو وضع سلعتين مكملتين لبعضهما في عبوة واحدة مثل معجون الأسنان وفرشة الأسنان وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات الإجمالية للسلعة بالإضافة إلى إمكانية تقديم منتج جديد لحث المستهلك على تجربته.

5- تبيين المنتجات:

التبيين يعنى وضع المعلومات عن أسم المنتج ومحتوياته وكيفية استخدامه وتحذيرات وتعليمات خاصة بالاستخدام ومستوى الجودة وغيرها من البيانات والمعلومات على السلعة نفسها أو على غلافها الخارجي أو في بطاقة أو ورقة منفصلة مرفقة بالسلعة.

ويمكن تصنيف هذه البيانات والمعلومات بطريقتين:

- الأولى: تبيين وصفى: ويتضمن المعلومات عن اسم السلعة ومحتوياتها وطريقة استخدامها وكيفية صيانتها.

- الثانية: تبيين معياري: ويتضمن ذلك المعلومات التي تدل على مستوى جودة السلعة.

ويهدف التبيين إلى ما يلي:

- حماية المشتري صحيا.
- حماية المشتري من الغش.
- حماية المشتري من مخاطر استعمال السلعة.
- معاونة المشتري بتعريفه بطيفية استعمال السلعة وصيانتها.
- تعريف المشتري بالسلعة ومن ثم مساعدته على اتخاذ القرار الشرائي.

6- الضمان للمنتجات:

الضمان عبارة عن التزام من البائع قبل المشتري ضمينا أو صراحة في شكل مكتوب أو شفوي فيما يتعلق بضمان أداء السلعة أو عدم وجود عيوب فنية بها خلال فترة زمنية معينة أو حتى استعمالها لمسافات معينة أو توفير خصائص معينة فيها أو أيضا فيما يتعلق بتحقيق الرضاء المطلق للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي عن خصائص السلعة وأدائها واستعمالها.

والضمان نوعان هما:

أ - ضمان ضمني: وهو التزام البائع قبل المشتري بخصوص جودة السلعة وأدائها دون وجود التزام مكتوب أو وعد شفوي بذلك، ويوجد الضمان الضمني في حالة البيع على أساس الوصف أو العينات حيث يكون هناك ضمان ضمني بتوفير الخصائص التي تتميز بها العينة الواردة في الوصف في جميع الوحدات المباعة.

ب - ضمان صريح: وهو التزام من البائع قبل المشتري بخصوص جودة السلعة وخصائصها أما كتابيا أو شفويا بشكل يؤدي إلى إقناع المشتري بشراء السلعة واعتماده على هذا الضمان في اتخاذ قرار شراء السلعة، ولا يقدم الضمان الصريح في حالة المنتجات القابلة للتلف السريع والمنتجات منخفضة الجودة.

7- الخدمة:

طبقا للمفهوم الحديث للتسويق يستمر نشاط التسويق قبل الإنتاج ويمتد إلى ما بعد إتمام عملية البيع، وهناك بعض السلع وبالذات السلع الصناعية التي تحتاج إلى خدمات المنتج بعد إتمام عملية البيع كالصيانة والإصلاح والتدريب وبالإضافة إلى ذلك هناك أنواع من الخدمات يحتاجها المشتري قبل الشراء مثل تحديد احتياجاته وتقديم النصائح له، ويقوم المنتج عادة بالخدمة من خلال مراكز خاصة بذلك أو قد يعهد إلى الموزعين بالقيام بها وفقا لاتفاق معين.

أنواع الخدمة:

- 1- خدمات ما قبل البيع ومن أهمها: دراسة احتياجات العملاء ومشكلاتهم وظروف التشغيل لتحديد نوع السلعة التي تتناسب مع هذه الظروف.
- 2- خدمات ما بعد البيع ومن أهمها: خدمات التركيب في موقع المستخدم وخدمات الصيانة والإصلاح وخدمات التدريب على استخدام السلعة والتي يتولاها خبراء المنتج حيث يقومون بتدريب العاملين التابعين.

دور الإعلان في تقديم السلع والخدمات:

أولاً: مفهوم الإعلان:

الإعلان هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات إلى الجمهور بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

ويوضح هذا التعريف ما يلي:

- أن الإعلان نوعاً من الاتصال غير الشخصي لأنه يتم من خلال وسائل الإعلان كالصحف والإذاعة والتلفزيون وغيرها وليس من خلال الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري.
- يستخدم الإعلان بالنسبة للسلع والخدمات والأفكار وليس للسلع فقط.
- أن الإعلان يكون مدفوع الأجر حيث يتحمل المعلن نفقات الإعلان.
- أن شخصية المعلن أو رائد المشروع تكون واضحة في الإعلان.

ثانياً: أهداف الإعلان

يهدف الإعلان إلى:

- الترويج للمنشأة ومنتجاتها وصورتها الذهنية.
- إثارة الطلب الانتقائي على منتجات المنشأة عندما يركز الإعلان على خصائص ومزايا ماركة معينة تقدمها المنشأة.
- مواجهة إعلانات المنافسين والدفاع عن المنشأة ومنتجاتها.
- زيادة فعالية البيع الشخصي حيث يساعد الإعلان في تقديم معلومات للمستهلك تفيد رجل البيع في إقناع المستهلك بالسلعة.
- تذكير المستهلك بالمنتج وتأكيد صحة قراره الشرائي.
- يساعد الإعلان على تدعيم العلاقة بين المنشأة وعملائها.
- زيادة معدلات استخدام السلعة وبالتالي زيادة المبيعات من خلال تقديم استعمالات جديدة لهذه السلعة وتزويد المستهلك بمعلومات عن هذه الاستعمالات.

- تقليل التذبذب في المبيعات حيث يساعد الإعلان علي زيادة المبيعات في أوقات انخفاض الطلب علي المنتج مثل الإعلان عن المياه الغازية شتاء.

ثالثا: وسائل نشر الإعلان:

هناك وسائل عديدة لنشر الإعلان من أهمها ما يلي:

- الوسائل المقروءة: وتشمل: الصحف، والمجلات، والملصقات، والكتالوجات والكتيبات، والبريد.
- الوسائل المسموعة: وتشمل: الإذاعة، ومكبرات الصوت.
- الوسائل المرئية والمسموعة: وتشمل: التلفزيون، والسينما الفيديو الخ.

ويتم اختيار وسيلة نشر الإعلان حسب حجم الموارد المالية المتاحة للمنشأة، وحسب خصائص الجمهور المستهدف، وطبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة، مثال: السلع الاستهلاكية تحتاج إلى وسائل إعلان واسعة الانتشار والعكس بالنسبة للسلع الصناعية.

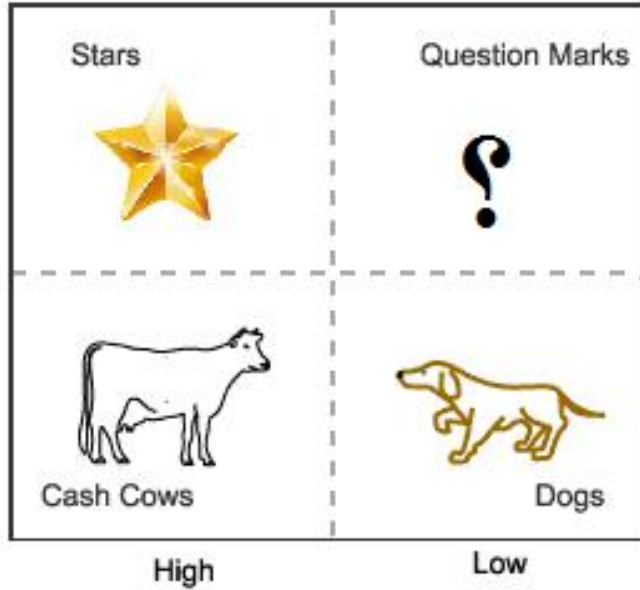
بعض النماذج المساعدة في عملية تحديد الإستراتيجية التسويقية بالمنظمات:

نموذج بوستن:

يعتمد النموذج على تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة على أساس نوعين من العوامل هما:

- نصيبها من السوق بالنسبة للمنافسين .
- معدل نمو الصناعة التي تعمل فيها وحدات الأعمال الإستراتيجية .

ويقسم كل عامل من العاملين السابقين إلى مستويين: عالي، ومنخفض، وتتكون بذلك مصفوفة (2 × 2) من أربعة خلايا تختلف كل منها في مواصفات وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات الرئيسية، ويمكن القول أن هذا الاختلاف بالإضافة إلى الاختلاف في الحاجة النقدية والإستراتيجية المناسبة لكل خلية يكون في نصيب السوق وفي معدل نمو الصناعات، ويوضح الشكل (5-2) مصفوفة نموذج بوستن:



شكل رقم (2-5) يوضح خلايا نموذج بوستن

ويظهر في الشكل السابق الأربعة خلايا الموجودة داخل مصفوفة نموذج بوستن، وهي:

1- **النجوم:** وهي وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تحظى بأنصبه عاليه من السوق ومعدلات عاليه للنمو الصناعي وتمثل تلك الوحدات تحدى للمنظمة، حيث تحتاج إلى كميته كبيره من السيولة كي تستمر المنافسة في الأسواق النامية كما تتطلب توافر استراتيجيه تسويقية شرسة حتى تصل النجوم وتبنى نصيبها من السوق .

2- **الأبقار:** وهي وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلية (2) وتتميز تلك الوحدات بحصولها على نصيب عالي من السوق، في حين معدلات نمو الصناعة تكون منخفضة حيث تعمل في صناعه ناضجة، وتكون تكاليف تسويق تلك الوحدات متوسطة، ولذلك فهي تدر نقدية اكبر من النقدية المعاد استثمارها في عملياتها بما يحقق ربحيه عاليه ويعتمد على وحدات الأعمال الإستراتيجية في هذه الخلية في تمويل

الوحدات الإستراتيجية الأخرى التي تحتاج إلى موارد أكبر لاستثمارها كما تتبع استراتيجية تسويقه لتلك الوحدات للدفاع عن نصيبها من السوق وتقويه ولاء الأعمال لها .

3- **علامات الاستفهام:** وهى وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلية (3)، ومن أهم خصائصها نصيب منخفض من السوق، بينما ترتفع معدلات نمو الصناعة التي تعمل بها تلك الوحدات، ويتميز السوق لتلك الوحدات بالمنافسة الشديدة التي لم تنجح في التغلب عليها، وغالبا ما يثار السؤال التالي حول تلك الوحدات وهو: هل يمكنها كسب نصيب مناسب ومربح من السوق ؟ فإذا كانت الإجابة: لا، فيجب أن تصفى تلك الوحدات الإستراتيجية للأعمال . وإذا كانت الإجابة: نعم، فيجب إنفاق المزيد من النقدية لبناء هذا النصيب من السوق .

4- **الكلاب:** وهى وحدات الأعمال الإستراتيجية ذات الأنصبة المنخفضة من السوق، ومعدلات النمو المنخفضة في الصناعة. وتمثل تلك الوحدات أسوأ الوحدات الإستراتيجية للأعمال المنظمة، وبالتالي فالمنظمة غير مستعدة لاستثمار أموالها في الإنفاق على تلك الوحدات. وتهدف الاستراتيجيات التسويقية لتلك الوحدات إلى تخفيض التكاليف، لتعظيم الربح منها وقد تصفى المنظمة تلك الوحدات وتستبعداها من حقبة أعمالها .

واعتمادا على مصفوفة بوستن ويجب أن تحقق المنظمة تكوين حقبة متوازنة للعمال من الوحدات الإستراتيجية بالخلايا الأربعة للمصفوفة . فيوجد حاحه إلى الأبقار لما تدره من نقدية تساعد وحدات أخرى في حاجاتها إليها . وتشمل النجوم وعلامات الاستفهام تحدى الأداء التسويقي . وتعتبر الكلاب وحدات غير مرغوب فيها ويحسن التخلص منها. وفي المنظمات ذات الوحدات الإستراتيجية المتعددة أو المنتجات المتنوعة، نجد حقبة أعمالها بها مزيج من النجوم والأبقار وعلامات الاستفهام والكلاب .

نموذج جنرال إلكتريك:

ويتشابه هذا النموذج مع نموذج بوستن، وان كان يختلف في بعض الأوجه الهامة وتستطيع المنظمة استخدام هذا النموذج في تقسيم وحدات أعمالها الإستراتيجية . ويعتمد هذا النموذج على نوعين من العوامل كالآتي:

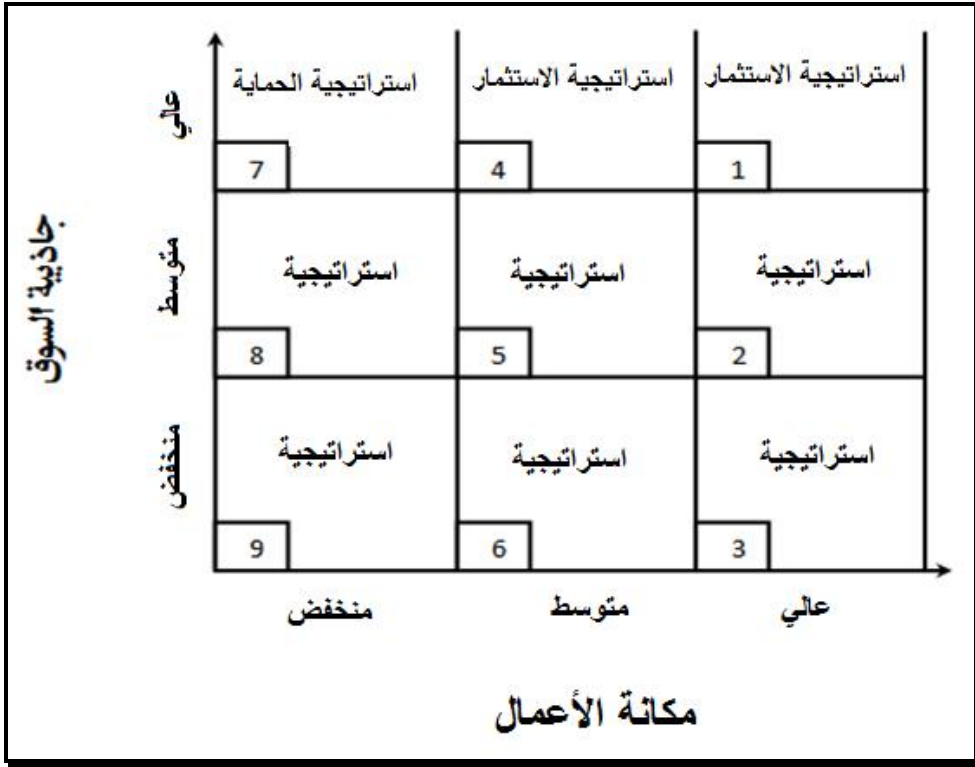
- جاذبيه السوق: وتقاس على أساس: معدل نمو السوق، وحجم السوق، ودرجه الصعوبة في دخول السوق، وعدد وأنواع المنافسين، والمتطلبات التكنولوجية، وهوامش الربح.
- مكانه الأعمال: وتقاس على أساس: نصيب السوق وحجم وحدات الأعمال الإستراتيجية وقوه الميزة الخاصة لها، وقدرات البحث والتطوير، والطاقات الإنتاجية، ورقابه التكاليف، وخبره الإدارة وعمقها .

وتحدد المقاييس أوزان نسبيه، وتقاس جاذبيه السوق ومكانه الأعمال لكل وحدات الأعمال استراتيجيه في شكل قيم رقميه، ويتم ترتيب وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة، في ضوء القيم التي حصلت عليها في ثلاث مستويات وهى: عاليه - متوسطة - منخفضة. ويتم ذلك بالنظر إلى عاملين: جاذبيه السوق . ومكانه الأعمال. وتكون مصفوفة (3 × 3) وبها تسعه خلايا تختلف خصائص وحدات الأعمال الإستراتيجية بكل منها فنجد افصل وحدات الأعمال الإستراتيجية هي التي تقع في الخلية (1) أعلى اليمين في المصفوفة. وتتميز تلك الوحدات: بأعلى فرص الجاذبية للسوق بأفضل مكانه أعمال تمكنها من اقتناص الفرصة كما نجد أسوأ وحدات الأعمال الإستراتيجية هي التي تقع في الخلية (9) أدنى اليسار في الشكل (5-3)، وتتصف بجاذبيه سوق منخفضة واقل مكانه أعمال .

وتعتمد تلك المصفوفة في توجيه استخدام الموارد المحدودة بالمنظمة بما يحقق أعلى درجات انفعاليه. وتستخدم استراتيجيات تسويقية مختلفة باختلاف موقع وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة. ونوضح فيما يلي أهم تلك الاستراتيجيات التسويقية:

1- استراتيجيه الاستثمار: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية، التي تقع في الخلايا أرقام (1)، (2)، (4) . ويعنى ذلك أن تلك الوحدات تخصص لها موارد وفيرة، لأنها تحتاج لجهود تسويقية مموله جيدا، حتى يتم بناءها وتقويتها .

2- استراتيجيه الحماية: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلايا أرقام (3)، (5)، (7). ويساعد المدخل الحمايى تلك الوحدات لتحقيق مكانتها الحالية في السوق. وتتميز تلك الوحدات بتوليد النقدية المطلوبة لوحدات أعمال استراتيجيه أخرى . ومثال لذلك: قيام شركه كوداك بإنفاق مبالغ كبيره على التسويق لحماية مكانتها في صناعه الفيلم الملون .



شكل رقم (3-5) نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك

3- استراتيجيه الجني: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في الخلايا أرقام (6)،(8). وينقص هذه الوحدات جاذبية السوق والمكانة القوية للأعمال، ولذلك يجب ألا يخصص لتلك الوحدات موارد إضافية. ويجب أن تخفض النفقات على تلك الوحدات حتى يمكن تعظيم أي أرباح متبقية. وقد يكون أحد البدائل بيع هذه الوحدات الإستراتيجية للأعمال .

4- إستراتيجية الاستبعاد: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في الخلية رقم (9) وتنخفض لتلك الوحدات جاذبية السوق ومكانة الأعمال، ولذلك يجب ألا يخصص لها أي موارد. وقد يكون أفضل طريقة هي استبعادها من حقبة الأعمال للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق بيعها أو إسقاطها من مزيج المنتجات .

نموذج بورتر:

ويعتمد نموذج بورتر على عاملين للتقييم: الأول هو مدى اتساع السوق المستهدف للمنظمة، والثاني هو الميزة المميزة للمنظمة ويتم بعد ذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين ثلاثة بدائل هي:

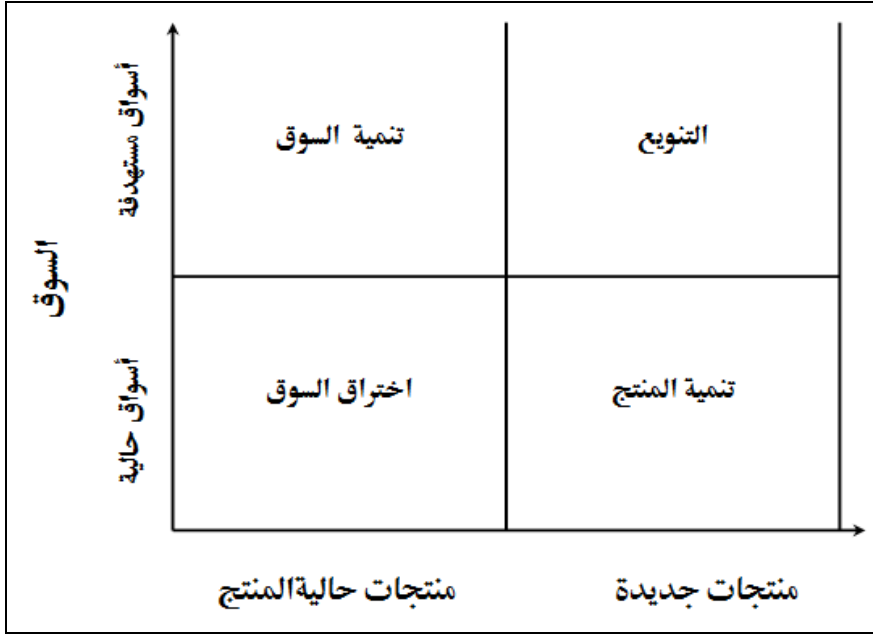
- 1- إستراتيجية التكلفة الأقل: وتقضي بأن تقوم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية بالبحث عن إشباع السوق الواسع. ويتم ذلك بواسطة إنتاج منتج نمطي بسعر منخفض، ويقدم للسوق بسعر أقل من المنافسين.
 - 2- إستراتيجية التمييز: وتعتمد على قيام المنظمة بتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. وقد يتم التمييز في الجودة أو التصميم الجيد أو بعض الملاح الأخرى للمنتج. ويعطى هذا ميزة للمنظمة تمكنها من تسعير المنتج بسعر أعلى. وقد تستخدم هذه الإستراتيجية في سوق واسع أو سوق ضيق.
 - 3- استراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على قطاع سوقي واحد، وتوسع المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى إشباع هذا القطاع من خلال أحد بدلين:
- أ - السعر المنخفض. ب - منتج مميز بسعر عالي.

نموذج تنمية المنتج - السوق:

ويركز هذا النموذج على الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق النمو، وزيادة الدخل والأرباح. ويجب على المنظمة الباحثة عن النمو أن تأخذ في اعتبارها عاملين هما: (1) المنتج، (2) السوق. وتقرر الشركة الاختبار من بين أربعة استراتيجيات بديلة للنمو بالنظر لعاملي: المنتج، والسوق. وهذا ما يوضحه الشكل (4-5).

ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات باختصار فيما يلي:

- تنمية المنتج: وتعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة لبيعها في أسواقها الحالية، وتعتمد المنظمة على سمعتها الحالية في أسواقها الحالية لقبول منتجاتها الجديدة.



شكل (4-5) نموذج تنمية السوق - المنتج

- **اختراق السوق:** ويعني أن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، وقد تعتمد في ذلك على زيادة الإنفاق على الإعلان أو البيع الشخصي أو عمل مسابقات، وقد تحاول الشركة أن تقدم معاملة تفضيلية للعملاء الذين يركزون كل مشترياتهم منها كمصدر وحيد للتوريد.
- **تنمية السوق:** وتعتمد على استمرار المنظمة في بيع منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية، بالإضافة لدخول أسواق جديدة بنفس المنتجات .
- **التنوع:** وتقضي هذه الإستراتيجية بقيام الشركة بتطوير منتجات جديدة تقدمها لأسواق جديدة، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطر عالية، فهي لا تعتمد على النجاح الحالي التي حققته منتجات الشركة أو مكانتها في الأسواق الحالية.