

التسويق الاستراتيجى

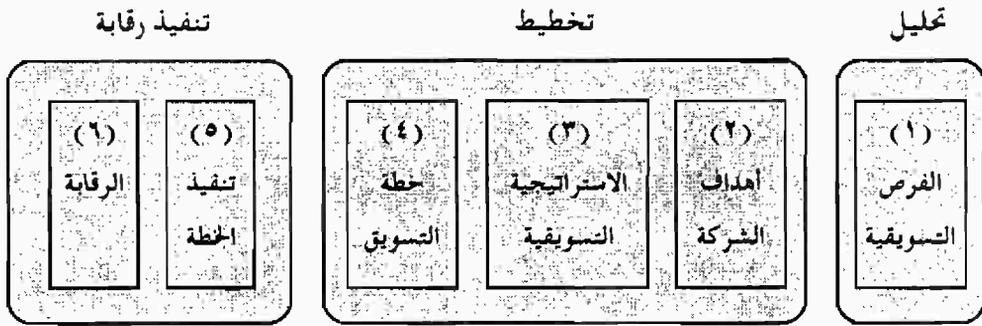
تقديم :

من الهمام الرئيسية لإدارة التسويق فى الوحدة الاقتصادية القيام بالتعرف على احتياجات السوق ثم ترجمتها إلى سلع وخدمات تشبع هذه الاحتياجات . وقد سبق أن أوضحنا فى الفصل الأخرى من الكتاب أن التسويق وظيفة ممتدة إلى ما قبل إنتاج السلع والخدمات وأيضاً إلى ما بعد انتقال ملكيتها إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى .

وتقوم إدارة التسويق بدراسة رغبات المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى واحتياجاته ، واستكشاف المنتجات التى تشبع هذه الاحتياجات والمساهمة فى تصميم المنتجات ، واختبارها فى السوق بتصميم العبوة والغلاف واختيار الاسم التجارى وتحديد شروط الضمان ومدته ومجالانه وتوفير الخدمات اللازمة للمنتج ، وتسعير السلعة أو الخدمة بالسعر المناسب وتوزيعها محلياً وإقليمياً ودولياً ، وتخطيط البرامج اللازمة للترويج من بيع شخصى وإعلان وتنشيط مبيعات ، ودراسة مدى رضا المستهلك الأخير أو المشتري الصناعى عن منتجات الشركة وبرامجها التسويقية ، والقيام بتعديل هذه البرامج من فترة زمنية لأخرى نتيجة للتغيرات التى تطرأ فى النظام التسويقى للشركة وأيضاً نتيجة للنتائج التى حققتها الشركة خلال الفترة الزمنية السابقة .

ويعنى التسويق الاستراتيجى القيام بتحليل الفرصة التسويقية وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية وإعداد الخطط وتنفيذها والرقابة .

وسيتم شرح وتحليل كل من هذه العناصر على النحو التالى (شكل ١ / ٤) :



شكل رقم (١/٤)
خطوات التسويق الاستراتيجي

تحليل الفرص التسويقية :

الفرص والأهداف :

يرى البعض أنه يجب البدء أولاً بالتعرف على الفرصة المتاحة أمام المنظمة ثم بعد ذلك تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها للأسباب التالية :

- ١ - يتم إنشاء عدد كبير من المشروعات نتيجة لوجود فرص تسويقية أمام مؤسسيها .
 - ٢ - لا توجد أهداف محددة واضحة في عدد كبير من الشركات حيث إنه من الصعب على الإدارة فيها تحديد هذه الأهداف بصورة محددة بالرغم من أنهم ملمون تماماً بوجود فرص تسويقية يمكن استغلالها .
 - ٣ - يتم تغيير أهداف بعض المشروعات لتغير الفرص التسويقية المتاحة أمامها .
- ومن ناحية أخرى ، يرى البعض الآخر أنه يجب تحديد الأهداف قبل تحليل ودراسة الفرص المتاحة للأسباب التالية :
- ١ - يبدأ عدد كبير من المشروعات على أساس وجود هدف محدد بصفة قاطعة كتحقيق معدل معين من الأرباح ثم البحث عن الفرص التي ستؤدي إلى تحقيق هذا الهدف .
 - ٢ - لا يمكن البحث عن الفرص المناسبة ودراستها إلا في إطار أهداف محددة للمشروع .

٣ - تقوّه بعض الشركات بتغيير أهدافها من فترة زمنية لأخرى مما يتطلب البحث عن فرص أخرى، تتفق مع الأهداف الجديدة .

ويستخلص من العرض السابق : أن هناك عوامل مؤيدة لكل من الرأيين مما يؤدي إلى أن نقطة البدء، في التسويق الاستراتيجي قد تكون تحليل الفرص أو تحديد الهدف ، ولكن من المهم أن يعرف المرء أن هناك صلة بين كل منهما، كما أن الموارد المالية والبشرية تلعب دوراً هاماً في تحديد كلٍ منهما .

تعريف الفرصة التسويقية :

يمكن تعريف الفرصة التسويقية بالمجال التسويقي الذي تتمتع فيه شركة معينة بميزة تفضيلية، بالنسبة للشركات المنافسة لها .

وتنبع الفرصة التسويقية للشركة من الفرص التسويقية المتاحة في البيئة التي تعمل فيها الشركة والتي تتوافر في هذه البيئة طالما أن هناك احتياجات لا تشبعها السلع والخدمات المعروضة حالياً . ولا يمكن أن تعتبر هذه الفرص المتاحة في البيئة فرصاً تسويقية لكل شركة لأن كل شركة متاحة في البيئة لها مقومات معينة للنجاح ، ولأن كل شركة تتوافر فيها عناصر معينة من الكفاءات ، ومن ثم فإن الشركة لن تحقق لها الميزة التفضيلية إلا بالنسبة للفرص المتاحة في البيئة التي تتوافر لديها الكفاءات اللازمة لتحقيق المقومات المطلوبة للنجاح مقارنة بالشركات المنافسة لها ، ويعتبر نظام التسويق الرئيسي للشركات من أهم هذه المقومات .

فمثلاً إذا ما افترض إنتاج وتسويق سيارة كهربائية ، وأن هناك ثلاث شركات أمريكية تقوم بدراسة هذه الفرصة ، وهذه الشركات هي جنرال موتورز و جنرال الكتريك و سيزر ، فإننا لتحديد أيها يتمتع بميزة تفضيلية ، يجب أولاً تحديد مقومات النجاح وهي :

١ - توافر علاقات طيبة مع موردي الصلب والمطاط والبلاستيك والزجاج والمواد الأخرى اللازمة لإنتاج السيارة .

٢ - توافر الخبرة في الإنتاج الكبير وتجميع الأجزاء المعقدة في الإنتاج .

٣ - توفير طاقة ضخمة لتوزيع السيارة .

٤ - التمتع بثانة المستهلكين في مقدرة الشركة على إنتاج السيارة وتقديم الخدمات اللازمة لها .

ويلاحظ أن جنرال موتورز تتوافر لديها جميع المقومات السابقة للنجاح وتتمتع جنرال الكتريك بالكفاءة بالنسبة للعرض والإنتاج وليس في التوزيع والشهرة في إنتاج السيارات . ولا تتمتع شركة سيزر إلا في نظام التوزيع خاصة في مجال تجارة التجزئة .

ومن التحليل السابق يتضح للقارئ أن جنرال موتورز تتوفر لها ميزة تفضيلية بالنسبة لإنتاج السيارة الكهربائية .

تحديد الفرص التسويقية :

يجب أن تقوم الشركة بتحديد الفرص التسويقية المتاحة أمامها والتي على أساسها يمكن تخطيط برامجها التسويقية والإنتاجية والمالية . وتلعب إدارة التسويق دوراً هاماً في ذلك عن طريق بحوث التسويق والتعاون مع مفردات النظام التسويقي للشركة كالوسطاء، ودراسة المنافسين، ودراسة المخترعات الجديدة ودراسة أفكار ومقترحات رجال الإدارة بالشركة .

وتقوم بعض الشركات بدراسة شاملة للنظام التسويقي بها والقيام بثلاثة مستويات من التحليل، حيث يهدف المستوى الأول من التحليل إلى تحديد الفرص الموجودة فعلاً حالياً في أوجه النشاط الإنتاجية والتسويقية للشركة، ويهدف المستوى الثاني من التحليل إلى تحديد الفرص الموجودة في النظام التسويقي الرئيسي للشركة وغير الموجودة في نفس الشركة، ويهدف المستوى الثالث من التحليل إلى تحديد الفرص الموجودة خارج النظام التسويقي الرئيسي للشركة .

وفيما يلي شرح لكل من هذه المستويات :

الفرص التسويقية داخل الشركة :

وهي للفرص المتاحة أمام الشركة نظراً لعدم القيام باستغلال الفرص الكامنة في منتجاتها وأسواقها الحالية، ويمكن تصنيفها إلى مايلي :

١- النفاذ إلى السوق :

ويعنى زيادة مبيعات الشركة من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، أما عن طريق زيادة عدد الوحدات التي يشتريها المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، أو تخفيض الأسعار في

حالة الطاب، البرن، أو ترويج استعمالات جديدة للسلعة، أو إقناع من لا يستعملون منتجات المشروع للشركة، أو إقناع من لا يستعملون منتجات المشروع باستعمالها عن طريق تقديم العينات المجانية والإعلان.

٢ - تنمية السوق :

وتعنى زيادة مبيعات الشركة عن طريق تسويق منتجاتها الحالية في أسواق جديدة إما محلياً أو إنلدياً أو دولياً، أو عن طريق تسويق السلعة إلى قطاعات تسويقية جديدة من حيث السن أو المهنة .. إلخ وذلك في حالة اتباع استراتيجية تجزئة السوق.

٣ - تطوير السلعة :

ويعنى زيادة مبيعات الشركة عن طريق تطوير منتجات المشروع أو إضافة أشكال جديدة منها من حيث اللون أو الحجم ... إلخ، أو إضافة منتجات من درجات جودة مختلفة. ومن المهم أن يتم تسويق منتجات المشروع بعد تطويرها في نفس الأسواق الحالية للشركة.

الفرص الاستراتيجية داخل النظام التسويقي الرئيسي للشركة

ويطلق عليها أيضاً الفرص التسويقية الخاصة بالنمو التكاملي للمشروع.

وهو يحدث إذا كانت الصناعة التي تنتمي إليها الشركة تواجه نمواً كبيراً حالياً ومستقبلاً إذا كانت الشركة يمكنها زيادة الربحية والكفاية والسيطرة عن طريق التكامل الأفقي أو الرأسى داخل نفس الصناعة التي تنتمي إليها. ويمكن تصنيف هذه الفرص إلى مايلي :

١ - التكامل الرأسى للخلف :

ويعنى ملكية الشركة لمصادر التوريد أو زيادة السيطرة عليها بهدف زيادة أرباح الشركة، أو للتأكد من الحصول على مستلزمات الإنتاج والمواد الخام، أو التحكم في تكاليفها مستقبلاً.

٢ - التكامل الرأسى للأمام :

ويعنى ملكية الشركة أو سيطرتها على منافذ التوزيع.

٣- التكامل الأفقى :

ويعنى ملكية الشركة لبعض الشركات المنافسة لها أو زيادة السيطرة عليها .

الفرص التسويقية خارج النظام التسويقي الرئيسى للشركة :

تفكر الشركة فى هذه الفرص إذا لم تكن هناك فرص تسويقية متاحة فى نظامها التسويقي الرئيسى . أو إذا كانت الفرص أقل ربحية من الفرص المتاحة خارج هذا النظام .

وقد تكون هذه الفرص فى شكل إضافة منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين وإن كانت طرق إنتاج وتسويق المنتجات الجديدة متشابهة مع طرق إنتاج وتسويق المنتجات الحالية للشركة . أو إضافة منتجات جديدة لمستهلكيها الحاليين وإن كانت طرق إنتاج هذه المنتجات مختلفة مع طرق الإنتاج الحالية بالشركة ، أو إضافة منتجات جديدة لفئات جديدة من المستهلكين مع وجود اختلافات جذرية فى طرق إنتاج وتسويق كل من المنتجات الجديدة والحالية .

ظاهرة تكاثر الفرص :

تعنى هذه الظاهرة أنه عندما يقوم منتج معين بإنتاج سلعة جديدة مبتكرة فإنه يحقق أرباحاً كثيرة فى الأجل القصير إلى أن يقوم منتجون آخرون بإنتاج سلع متشابهة أو سلع تتمتع بخصائص أو مزايا فريدة من حيث الجودة أو الشكل . . . إلخ ، وبحيث تفوق خصائص ومزايا السلعة الأصلية أو بإنتاج سلع مكمل للسلعة الأصلية كالإطارات بالنسبة للسيارات والبطاريات الجافة بالنسبة للراديو الترانزستور وخدمات الإصلاح بالنسبة للمعلمة ، وهكذا تخلق الفرصة الأولى فرصاً أخرى متعددة جديدة مما يؤدي إلى تكاثر الفرص فى السوق .

الفرص التسويقية والبيئة :

يجب أن تقوم إدارة التسويق بدراسة القوى البيئية التى لها أهمية كبيرة على استراتيجيتها التسويقية فى المستقبل . ويتطلب ذلك دراسة كل من القوى والمؤثرات البيئية والتغيرات فيها والتى قد تؤدي إلى تهديد مستقبل الشركة ، من حيث عدم نموها أو انخفاض مركزها التنافسى أو القضاء عليها وذلك فى حالة عدم مواجهة هذه القوى والمؤثرات بقرارات

تسويقياً، ملائمة. وتعتبر هذه القوى والمؤثرات المهددة للشركة قوى ومؤثرات رئيسية، إذا ما كانت ستؤدي إلى الإضرار بأرباح الشركة إضراراً بالغاً وإذا ما كان احتمال حدوثها احتمالاً كبيراً، فمثلاً يمكن أن تواجه إحدى شركات السيارات الأمريكية هذا النوع من التهديدات إذا ما نجحت شركة منافسة في إنتاج السيارات المستوردة الصغيرة، أو تحول المستهلك الأمريكي إلى تفضيل استعمال المواصلات العامة أو الدراجات أو الموتوسيكلات، أو حدوث انخفاض مستمر ودائم في البنزين.

أما النعمة التسويقية - كما سبق تعريفها - فهي المجال التسويقي الذي تتمتع فيه الشركة بميزة تفضيلية، والفرصة التسويقية الرئيسية هي التي تحقق الشركة عند استغلالها مبيعات كبيرة حلياً (مستقبلاً) والتي يزداد احتمال نجاح الشركة عند استغلالها، ومن هذه الفرص لإحدى شركات إنتاج السيارات إنتاج سيارة اقتصادية من حيث استهلاك الوقود أو سيارة كهربائية ناجحة.

ويجب أن تقوم كل شركة بالبحث عن الفرص التسويقية عن طريق الاهتمام بالبحوث التسويقية وبتوث المنتجات ومواجهة التهديدات البيئية، إما عن طريق تعديل وتطوير المزيج التسويقي أو نقل نشاطها إلى قطاعات أخرى من السوق أو أسواق جديدة، وفي جميع الحالات يجب على إدارة التسويق الاهتمام بالتنبؤ بالتغيرات البيئية.

النجاح في البيئة :

وقد أوضح أحد الكتاب^(١) أن هناك بعض الظروف الخارجية التي على المنظمة تحديدها ومعايشتها للبيئة وتحقيقها للأرباح وهذه الظروف هي :

(أ) مدى وجود قيود تحول دون دخول منظمات أخرى في الصناعة.

(ب) سادسة الشركة.

(ج) عدم وجود سلع بديلة ناجحة أو مقبول في السوق.

(د) عدم تمتع المستهلكين بالقدرة على المساومة أو التأثير على أسعار المنظمة.

(هـ) عدم تمتع الموردين بالقدرة على رفع أسعار ما يوردونه للمنظمة.

(١) Michael Porter, Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, (New York : Free Press 1980). Chapter 1.

وبالإضافة إلى هذه الظروف، فإن أرباح المنظمة تعتمد أيضاً على حجم السوق ومعدلات نموها وحجم المنظمة والاستراتيجية التي ستتبعها المنظمة بالنسبة للمنظمات المنافسة لها: هل ستركز المنظمة على خفض تكاليفها ومن ثم فإنه يكون لها ميزة سعرية أم أنها ستعتمد على تشكيل منتجاتها إلى حد كبير لإشباع رغبات أكبر عدد من العملاء؟ أم أنها ستركز على قطاعات محددة من السوق تحقيقاً لمزايا التخصص؟

ولا يحدث النجاح فقط نتيجة للعوامل السابقة، ولكن يجب أن تكملها عوامل أخرى وهي (١):

- (أ) وجود استراتيجيات واضحة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- (ب) بناء هيكل تنظيمي يمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجيات.
- (ج) وجود نظام معلومات يمكن أجهزة المنظمة من سلامة التخطيط والرقابة.
- (د) توافر المهارات المطلوبة في العاملين في المنظمة.
- (هـ) تعيين الموظفين الأكفاء في المنظمة.
- (و) تشابه خط التفكير لدى كبار رجال الإدارة في المنظمة.
- (ز) تشابه القيم لدى العاملين في المنظمة.

تحديد الأهداف:

تحديد أغراض الشركة:

لا يمكن لأي شركة تحويل جميع الفرص التسويقية المتاحة أمامها إلى منتجات لاحتمال وجود تناقض أو تعارض فيما بينها، ولأن الشركة لا تمتلك الأموال اللازمة لاستغلال جميع هذه الفرص.

وتحديد الفرصة أو الفرص التسويقية التي ستقوم الشركة باستغلالها يتوقف على رسالة أو أغراض الشركة التي أنشئت من أجلها والتي يجب أن تعمل على تحقيقها، ويجب تعريف أغراض الشركة في شكل المنافع أو الاحتياجات التي تشبعها منتجات الشركة للبيئة المحيطة بها، فمثلاً لا يعتبر غرض الشركة إنتاج سيارات أو أجهزة كهربائية أو أجهزة تليفون أو

Strategy, Structure, System, Skills, Staff, Style and Shared Value.

(١)

حاسبات إلكترونية، ولكن يجب تعريف الغرض على أساس موسع وشامل أى الاحتياجات أو المنافع التى تشبعها هذه المنتجات، ومن ثم فإن غرض الشركة المنتجة لفولكس واجون هو تقديم وسيلة رخيصة للنقل الخاص، وغرض شركة IBM مواجهة احتياجات الإنسان للمعلومات وهكذا، وغرض شركة منتجة للأسمدة هو زيادة الإنتاجية الزراعية لمواجهة الجوع وهكذا وبعد تحديد غرض أو أغراض الشركة بطريقة واضحة وقاطعة، فإنه يكون من السهل معرفة الفرص المتاحة لتحقيق هذه الأغراض وتحليلها وتقييمها بهدف الاختيار فيما بينها.

ويجب ترجمة الغرض الرئيسى للشركة إلى عدد من المجالات التى يمكن العمل فيها، فمثلاً زيادة ونسب الإنتاجية الزراعية قد يتم عن طريق تحسين البذور أو الأسمدة أو المبيدات أو المعدات الزراعية، ولا يمكن بطبيعة الحال لشركة واحدة أن تعمل فى جميع هذه المجالات بنفس الكفاءة، كما لا يمكن أن تتمتع نفس الشركة بميزة تفضيلية فى جميع هذه المجالات، ومن ثم فإنه يجب الاختيار بين هذه المجالات للتركيز على الحالات التى تتمتع فيها الشركة بأقصى ميزة تفضيلية ممكنة.

تحديد الاهداف :

يجب أيضاً ترجمة الغرض الرئيسى للشركة -والذى استقر الرأى على التركيز عليه- فى شكل أهداف محددة يجب على الإدارة تحقيقها خلال الفترة الزمنية المقبلة، ويؤدى تحديد الأهداف إلى تحديد دور كل من الوحدات التنظيمية فى المشروع، والتنسيق فى عملية اتخاذ القرارات التى يشترك فيها أكثر من مدير، وتشجيع كل مدير على بذل أقصى جهوده لتحقيقها، كما أن تحديد الأهداف هو الدعامة الأساسية للتخطيط والرقابة.

ويجب أن تتوفر فى الأهداف المحددة الخصائص التالية :

١- التسلسل :

للشركة عدة أهداف متساوية فى الأهمية، لذلك يجب التركيز عليها حسب أهميتها وحسب تسلسلها التنظيمى، فمثلاً تهدف إحدى الشركات إلى تحقيق عائد على رأس المال ٧,٥ ٪ وبطبيعة الحال يمكن تحقيق ذلك إما عن طريق زيادة قيمة العائد وأرباح الشركة أو

تخفيض رأس المال، وقد اختارت الشركة زيادة الأرباح، ومن ثم فإن أهداف الشركة هي تحقيق هذا الهدف، إما عن طريق زيادة المبيعات أو تقليل التكاليف، وقد تم اختيار زيادة قيمة المبيعات والتي يمكن أن تحققها عن طريق زيادة كمية المبيعات أو رفع الأسعار، وقد تم اختيار زيادة كمية المبيعات والتي يمكن أن تتحقق عن طريق بيع معدات وآلات وأيضاً بيع قطع الغيار، وقد تم اختيار الاثنين، ومن ثم فإن الأهداف التسويقية هي زيادة الكميات المباعة من المعدات والآلات بنسبة معينة وقطع الغيار بنسبة معينة، ولتحقيق هذه الأهداف التسويقية يجب تحديد أهداف خاصة بالإعلان والتوزيع والبيع الشخصي ... إلخ.

أى أن هناك تسلسلاً في الأهداف لتحديد الدور المطلوب من كل وحدة تنظيمية في المشروع تحقيقاً للهدف الرئيسى المطلوب تحقيقه والذي يجب أن يكون متمشياً مع أغراض الشركة.

٢. التعبير الكمي :

يفضل أن يكون الهدف المطلوب تحقيقه فى شكل كمي أن يحدد فيه الوقت المطلوب فيه إنجازه، فمثلاً لا يكتفى تحديد الهدف بزيادة معدل العائد على رأس المال، ولكن يجب أن يحدد بزيادة معدل العائد على رأس المال بنسبة ٧,٥٪ بالنسبة للعام الماضى، ويلاحظ أن هذا التحديد الكمي للهدف يسهل كثيراً كلاً من التخطيط والرقابة.

٣. الواقعية :

يجب أن يكون الهدف واقعياً وممكناً بالنسبة لإمكانات الشركة مالياً وبشياً ... إلخ. ويجب الاعتماد فى ذلك على دراسة جميع هذه العوامل بالإضافة إلى دراسة الفرص المتاحة والعوامل المتصلة بالبيئة الخارجية.

٤. التناسق :

يجب أن تكون أهداف الشركة متناسقة وغير متعارضة ومن النقاط التي قد يوجد فيها التعارض كل من الأرباح قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ومجمل الأرباح والمركز التنافسى، وزيادة المبيعات فى الأسواق المحلية وتنمية أسواق جديدة، الربح والمسئوليات الاجتماعية للمشروع، النمو والاستقرار ... إلخ.

الاستراتيجية التسويقية :

بعد تحديد الأهداف ، يجب وضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

وهناك فرق كبير بين كل من الاستراتيجية والتكتيك والسياسة ، فالاستراتيجية هي الوسيلة التي يجب على الإدارة اتباعها لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتكتيك هو القرار التفصيلي الذي يجب اتخاذه لتنفيذ الاستراتيجية مع تحديد من يقوم باتخاذه ومتى يتم ذلك والسياسة هي مجموعة القواعد التي تلتزم بها الإدارة عند اتخاذ القرارات .

وبطبيعة الحال لتحقيق هدف معين هناك استراتيجيات بديلة ، كما أن هناك تكتيكات بديلة لنفس الاستراتيجية ، ولا يجب أن يكون كل من الاستراتيجية والتكتيك مخالفين لسياسات المشروع .

فمثلاً تهدف إحدى الشركات إلى زيادة المبيعات ١٠٪ بالنسبة للعام الماضي ، وقد سبق أن قرر مجلس إدارة الشركة عدم خفض أسعار المنتجات ، وقد أوضحت الدراسة أن زيادة المبيعات ١٠٪ يمكن تحقيقها عن طريق زيادة المنفق على الإعلان والبيع بالآجل أو إعطاء عمولة لرجال البيع ، وقد تم اتخاذ قرار بشأن زيادة المنفق على الإعلان ، وقد تقرر زيادته إلى ٥٠٠٠ جم ، ٩٠٪ منها إعلان على شاشة التليفزيون و ١٠٪ إعلان في الصحف .

من المثال السابق يتضح ما يلي :

الهدف : زيادة المبيعات ١٠٪ بالنسبة للعام الماضي .

السياسة : عدم خفض الأسعار .

الاستراتيجيات البديلة :

١ - زيادة المنفق على الإعلان .

٢ - البيع الآجل .

٣ - إعطاء عمولة لرجال البيع .

الاستراتيجية التي اختيرت ، زيادة المنفق على الإعلان .

التكتيك :

زيادة المنفق على الإعلان إلى ٥٠٠٠ جم - ٩٠٪ منها إعلان على شاشة التلفزيون و ١٠٪ إعلان في الصحف .

وبعد التفرقة بين كل من المفاهيم السابقة ، سيتم التركيز في هذا الجزء على عرض بعض المفاهيم الاستراتيجية التي تكون أساس الاستراتيجية التسويقية في المشروع .

تجزئة السوق :

يعتمد هذا المفهوم بصفة رئيسية على افتراض أساسي وهو أن السوق تتكون من عدة قطاعات من المشترين يتفاوت كل منها من حيث الاحتياجات والرغبات والأنماط الشرائية ومدى الاستجابة للمؤثرات التسويقية المختلفة ، ويجب دراسة هذه الفرص قبل اتخاذ قرار بشأن القطاع أو القطاعات التي سيتم التسويق إليها .

وهناك أسس مختلفة لتجزئة السوق إلى قطاعات منها الأساس الجغرافي (القاهرة، الإسكندرية، وجه بحري، وجه قبلي، أوروبا، أفريقية... إلخ) ونوع المشتري (مستهلك أخير، هيئات حكومية، قطاع خاص) وحجم العميل (عملاء كبار، عملاء متوسطون، عملاء صغار)... إلخ. والسن «أطفال، مراهقون، شباب، كهول» والجنس (ذكور، إناث)... إلخ.

اختيار السوق :

يجب أن يتم اختيار القطاع أو القطاعات التسويقية كسوق لمنتجات الشركة، وهي التي تتوفر فيها الفرص التسويقية التي يتحقق منها أقصى أرباح ممكنة والتي تحقق للشركة قيادة في السوق .

وبصفة عامة يجب أن تتوفر في القطاع أو القطاعات التسويقية التي تختارها الشركة الخصائص التالية :

١ - الحجم الكبير للقطاع في الوقت الحالي .

٢ - احتمال النمو السريع فيه مستقبلاً .

٣ - عدم تعرض الشركة لمنافسة قوية في القطاع.

٤ - وجود احتياجات غير مشبعة حالياً لدى مفردات القطاع بحيث يمكن لمنتجات الشركة إشباعها.

وقد تختار الشركة قطاعاً واحداً أو أكثر من قطاع عند تحديد سوق منتجاتها، ومن المهم أن يعرف المنافس أن هذا الاختيار سيحدد المنتجات التي ستقوم الشركة بإنتاجها، والعملاء الذين ستخدمهم الشركة، والمنافسين الذين يجب عليها مواجهتهم.

استراتيجية دخول السوق:

بعد تحديد القطاع أو القطاعات الخاصة بسوق الشركة، يجب تحديد الاستراتيجية المتعلقة بدخول السوق، ويمكن أن يتحقق ذلك إما عن طريق الشراء أو الاعتماد الذاتي أو التعاون مع اشركات الأخرى ويعتبر شراء شركة حالية أو منتج حالي من شركة أخرى من أسهل وأسرع الطرق للدخول به في سوق جديدة، كما أنه مفيد في حالة قلة المعرفة بالصناعة التي تنتمي إليها الشركة أو السلعة المستراة، ويؤدي الاعتماد على هذه الطريقة إلى عدم مواجهة مشاكل الاعتماد الذاتي في دخول الأسواق الجديدة ومنها مشاكل حقوق الاختراع ومنافذ التوزيع المغلقة ونقص المواد الخام والاقتصاديات الكبيرة للتشغيل والنفقات الكبيرة للإعلان... الخ.

وترى بعض الشركات أن الشراء قد يجعلها تتهم بالاحتكار، كما أنها قد لا تجد فرصاً تسويقية مربحة في الشركات المعروضة للبيع أو أن أسعار البيع مرتفعة بالنسبة لها، ومن ثم فإنها تعتمد اعتماداً كلياً على إدارات البحوث بها في دخول السوق الجديدة وذلك لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة بها.

وأخيراً تتشارك بعض الشركات مع شركات أخرى لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة في السوق، ويؤدي ذلك إلى تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول في السوق الجديدة، وتبادل الخبرات والموارد التي لا تملك كل شركة بمفردها ما هو مطلوب منها لاستغلال الفرص التسويقية المتاحة في السوق الجديدة.

استراتيجية التوقيت :

من المهم اختيار التوقيت الملائم لتسويق المنتجات الجديدة وإجراء التعديلات في العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي بحيث لا تتأخر الشركة أكثر مما يجب حيث تفقد الشركة فرصاً تسويقية، أو لا تبكر كثيراً حيث قد لا تحظى السلعة بقبول في السوق، مما قد يؤدي إلى أن تحقق خسائر طائلة في كل من الحالتين، ويتطلب ذلك دراسة الظروف الاقتصادية العامة والمنافسة وخطط المنافسين ومدى قبول السوق للمنتج الجديد أو التعديل في عناصر المزيج التسويقي .

استراتيجيات مواجهة المنافسة :

بصفة عامة تختلف هذه الاستراتيجيات باختلاف الموقف التنافسي الذي تقع فيه الشركة، هل هي شركة قائدة أم شركة تتحدى الشركة القائدة أم شركة تتبع الشركة القائدة أم شركة صغيرة متخصصة^(١) .

أولاً : الشركة القائدة :

الشركة القائدة هي الشركة التي تتمتع بحصة كبيرة من المبيعات الإجمالية للسلعة أو الخدمة في السوق، كما أنها تقود الشركات الأخرى في تغيير الأسعار وتقديم المنتجات الجديدة والنظم الجديدة في مجالات التوزيع والترويج... إلخ . وتقوم الشركات الأخرى عادة إما بمواجهة الشركات القائدة أو تقليدها أو تلافي التصادم والمواجهة معها .

وتعمل الشركات القائدة على تحقيق كل ما يلي :

١- توسيع نطاق السوق الكلية لمنتجاتها (حجم السوق) :

وذلك عن طريق :

أ - البحث عن مستعملين جدد لمنتجاتها .

(١) ترجمة هذه الشركات على الوجه التالي :

- Market Leader, Market Challenger, Market follower and nicher.

ب - البعث عن استعمالات جديدة لمنتجاتها .

ج - زيادة الكميات المشتراة من منتجاتها في المرة الواحدة .

٢- تمايية المركز التنافسي للشركة :

وذلك عن طريق :

أ - استراتيجية الابتكار والتجديد، وذلك بصفة مستمرة في مجالات المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وخدمة المستهلك ونظم التوزيع والنقل والتخزين وخفض تكاليف التسويق ... إلخ .

ب - استراتيجية التحصين، وذلك عن طريق تسعير المنتجات بأسعار تتلاءم مع المنافع التي يحصل عليها المستهلكون ومع أسعار المنتجات المنافسة، وتقديم كل سلعة بعدة أشكال تتفق مع احتياجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية، وأيضاً بهدف كسب تعامل أكبر عدد ممكن من متاجر التجزئة .

ج - استراتيجية المواجهة والتحدى، وذلك عن طريق إجراء تخفيضات كبيرة في الأسعار بالنسبة لأسعار الشركات الأخرى في السوق (حرب أسعار) . أو في شكل التوسع في الحملات الترويجية الضخمة لمواجهة منافسة هذه الشركات .

د - استراتيجية التهديد، ويتم ذلك في شكل تهديد الموردين أو الموزعين بعدم التعامل معهم في حالة التعامل مع الشركات المنافسة، أو نشر أخبار كاذبة عن هذه الشركات، أو إغراء كبار موظفيها بترك العمل في هذه الشركات للعمل بالشركة القائدة، ولا تتفق هذه الاستراتيجية بطبيعة الحال مع النواحي الأخلاقية .

٣- تحسين المركز التنافسي للشركة :

ويتحقق ذلك عن طريق التطوير والتجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مبيعات الشركة القائدة بالنسبة للمبيعات الإجمالية في السوق مما يؤدي بالتالي إلى تحسين المركز التنافسي لها، ويلاحظ أن ذلك يؤدي إلى زيادة التكاليف، لذلك يجب على إدارة الشركة القائدة أن تقارن بين الزيادة في المبيعات والزيادة في التكاليف قبل

المضى في تنفيذ هذه الاستراتيجية، ويفضل عدد كبير من الشركات القائمة عدم اتباع هذه الاستراتيجية توفيراً للتكاليف.

ثانياً: الشركة المتحدة :

ويمكن أن تتبع هذه الشركة الاستراتيجيات التالية (أو بعضها أو إحداها) :

١- تخفيض الأسعار : ويشترط لذلك :

(أ) أن يكون الطلب على السلعة مرناً .

(ب) حساسية السوق للسعر .

(ج) إقناع المستهلك الأخير بأن جودة السلعة التي تنتجها هذه الشركة مشابهة لجودة السلعة التي تنتجها الشركة القائمة .

(د) عدم دخول الشركة القائمة في حرب أسعار .

٢- تقديم منتجات أقل جودة وأقل سعراً وذلك بالنسبة للشركة القائمة، وتتبع هذه الاستراتيجية في حالة وجود قطاع كاف من السوق يرغب في ذلك .

٣- تقديم منتجات أعلى جودة وأعلى سعراً، وذلك بالنسبة للشركة القائمة، مما يؤدي إلى تخمين صورتها الذهنية في السوق، ويشترط لذلك أن تكون الجودة العالية مطلوبة في السوق بكميات كبيرة وذلك عند السعر المرتفع .

٤- التوسع في تشكيل السلعة، بحيث تشبع الأشكال المختلفة احتياجات ورغبات لاتباعها الشركة القائمة .

٥- تقديم أنواع مختلفة وجديدة من الخدمات لتقدمها الشركة القائمة .

٦- الابتكار والتجديد في مجالى المنتجات والتوزيع .

٧- تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع .

٨- الاهتمام بالترويج بمعدل كبير ونطاق شامل .

ثالثا : الدراسات التابعة :

وهي شركات تهدف إلى عدم خوض حرب تنافسية مع الشركات الكبيرة، ولكنها تعمل باستمرار على المحافظة على عملائها الحاليين مع كسب عملاء جدد، وذلك عن طريق عدد من المزايا التي تتمتع بها، كالموقع والخدمات التي تقدمها لعملائها والمقدرة المالية والتكاليف المنخفضة والابودة المناسبة لكل من منتجاتها وخدماتها، وذلك بالنسبة للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، وتعتمد هذه الشركات في كثير من الحالات على استراتيجية التركيز، كما أنها تهتم بالبحوث في المجالات المختلفة للأنشطة (تسويق، إنتاج... إلخ)، وتتمتع بإدارة على جانب كبير من الكفاءة. وبالرغم من أن مبيعات هذه الشركات بالنسبة للمبيعات الإجمالية منخفضة بالنسبة للشركات القائدة والمتحدية إلا أنها أكثر ربحية للاهتمام الكبير بدراسة العلاقة بين التكلفة والعائد قبل زيادة المبيعات.

رابعا : الشركات المتخصصة :

وهي شركات صغيرة تعمل في أسواق محدودة بعيدة عن المنافسة مع غيرها، وتخدم هذه الأسواق، والتي تهملها الشركات الكبيرة - بكفاءة عن طريق تحقيق مزايا التخصص، وغالبا ما يكون حجم هذه السوق مناسباً لإمكانيات الشركة، ولها قوة شرائية معقولة، ولها احتمالات كبيرة للنمو في المستقبل، كما أن الشركات الصغيرة قد اكتسبت سمعة قوية في هذه السوق.

وقد تتميز هذه الشركات في نشاط محدود (مركز متخصص فقط في بحوث الإعلان. محامي متخصص في قانون جنائي... إلخ)، أو مع نوعية محددة من العملاء (العملاء الصغار، أو في منطقة محددة)، أو في سلعة واحدة أو خط منتجات واحد، أو في الإنتاج بناء على طلبيات العميل، أو في إحدى خصائص سلعة معينة (سيارات مستعملة، أو في نوع جديد من الخدمات... إلخ).

وقد طبقت بعض المفاهيم من المجال الحربي على كيفية قيام القائد بحماية مركزه التنافسي وهي كما يلي (١) :

١ - الدفاع عن المنتجات الحالية في الشركة.

(١) يطلق على ذلك بالترتيب :

- Position Flanking, Preemptive, Counter Offensive, Mobile and Contraction Types or Defense.

٢- الدفاع من خلال هجوم مفاجئ على الشركات المنافسة عن طريق اختيار بعض نقاط الضعف لديها.

٣- الدفاع من خلال المبادرة في الهجوم على المنافس، وذلك قبل أن يفكر في أي رد فعل آخر.

٤- الدفاع من خلال الهجوم المضاد.

٥- الدفاع المتحرك في المناطق الحالية والمناطق الجديدة.

٦- الدفاع عن طريق الانسحاب المخطط من بعض المنتجات أو المناطق وذلك ضماناً للنجاح عن طريق التركيز والتخصص.

أما بالنسبة لزيادة المركز التنافسي فإن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال مايلي (١) :

١- مهاجمة أوجه القوى لدى المنافس.

٢- المهاجمة من خلال الأجناب أو المؤخرة عن طريق اختيار المناطق أو القطاعات التسويقية الضعيفة لدى المنافس.

٣- تطويق المنافس ومحاصرته في جميع المناطق والقطاعات والمنتجات.

٤- الدخول في مجالات لايقوم بها المنافس، كالقيام بالتنوع في مجالات جديدة: منتجات أو مناطق جغرافية أو تكنولوجيا جديدة، ويسمى هذا الأسلوب بالأسلوب التجنبي.

٥- اتباع أسلوب حرب العصابات عن طريق توجيه ضربات متتالية ومفاجئة في المجالات والمناطق المختلفة الخاصة بالمنافس بهدف إضعافه ثم انسحابه.

رقابة أوجه النشاط التسويقية :

تقديم :

تعنى الرقابة بصفة عامة تحديد المعايير ثم الأداء الفعلي وتحديد الانحراف وأسبابه، ثم وضع القرارات التي يجب اتخاذها لتصحيح هذا التباين مستقبلاً (٢).

(١) يطلق على ذلك بالترتيب : Frontal, Flank, Encirclement, By Pass and Gurilla attacks.

(٢) يهتم تنفيذ أوجه النشاط التسويقية بالإجابة عن الأسئلة التي تبدأ بكل من : أين، من، متى وكيف، بينما تغطي الاستراتيجية كلاً من الأسئلة التي تبدأ بماذا ولماذا.

فمثلاً إذا ما بلغت المبيعات الفعلية ٥٠٠٠٠٠ جم مقابل ٧٠٠٠٠٠ جم كمبيعات تقديرية فإن الانحراف = -١٠٠٠٠٠ جم، وهنا يجب معرفة الأسباب المحتملة :

هل المبيعات التقديرية أعلى مما يجب؟ هل حدثت تغيرات سلبية في البيئة المحيطة بالمنظمة (سياسية، تكنولوجية... إلخ)، هل حدثت أية سلبيات في عناصر المزيج التسويقي؟ أم أن السبب يرجع إلى قصور في الإدارة؟ وفي ضوء ذلك يمكن اتخاذ القرارات الملائمة لمواجهة هذا الموقف، وتتبع نفس الإجراءات السابقة في حالة زيادة المبيعات الفعلية عن المبيعات التقديرية.

ويجب أيضاً تحليل الانحراف في الموقف السابق للتعرف عما إذا كان الانحراف نتيجة لتغيرات الأسعار أو تغيرات الكمية؛ فمثلاً إذا ما كانت المبيعات التقديرية ٤٠٠٠ وحدة بسعر جنيد الوحدة، وكانت المبيعات الفعلية ٣٠٠٠ وحدة بسعر ٨٠ قرشاً للوحدة، تكون المبيعات التقديرية ٤٠٠٠ جم والمبيعات الفعلية ٢٤٠٠ جم، ويكون الانحراف ١٦٠٠ جم وتحليل الانحراف يتضح ما يلي :

الانحراف، بسبب انخفاض السعر :

$$= (\text{السعر التقديرى} - \text{السعر الفعلى}) \times \text{الكمية الفعلية}$$

$$= (٠,٨ - ١) \times ٣٠٠٠ = ٦٠٠ \text{ جم}$$

والانحراف بسبب الكمية =

$$\text{السعر التقديرى} \times (\text{الكمية التقديرية} - \text{الكمية الفعلية})$$

$$= ١ \times (٣٠٠٠ - ٤٠٠٠)$$

$$= ١٠٠٠ \text{ جم}$$

وبذلك يكون الانحراف بسبب الكمية أهم من الانحراف بسبب انخفاض السعر.

أنواع الرقابة على (وجه النشاط التسويقية :

ويوضح الجدول التالى ذلك (١) :

الطرق	الهدف	المسئول عن ذلك	نوع الرقابة
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل المبيعات . - تحليل الحصة السوقية . - التحليل المالي (النسب المالية) . - المبيعات / التكاليف التسويقية . - دراسة وتحليل مدى رضاء المستهلك عن الشركة وأوجه نشاطها . 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد عما إذا كانت النتائج المتوقعة قد تحققت 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا الإدارة الوسطى 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة السنوية
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل الربحية حسب : <ul style="list-style-type: none"> - المنتجات - المناطق - العملاء - منافذ التوزيع - حجم الطلبية - فاعلية : <ul style="list-style-type: none"> - البائعين - الإعلان - تنشيط المبيعات - التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي المجالات التي تحقق بها الشركة أرباحاً أو خسائر 	<ul style="list-style-type: none"> المراجع التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> رقابة الربحية
<ul style="list-style-type: none"> - فاعلية : <ul style="list-style-type: none"> - البائعين - الإعلان - تنشيط المبيعات - التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد وتقييم فاعلية المنفق على أوجه النشاط التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الشركة المراجع التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> رقابة الفاعلية
<ul style="list-style-type: none"> - المراجعة التسويقية 	<ul style="list-style-type: none"> هل تحقق الشركة أحسن الفرص التسويقية بالنسبة للأسواق والمنتجات ومنافذ التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا المراجع التسويقي 	<ul style="list-style-type: none"> الرقابة الاستراتيجية

مراجعة أنشطة التسويق^(١) :

وهي مراجعة شاملة ودورية يقوم بها غالباً مراجع من خارج الشركة وتشمل على سبيل المثال لا الحصر مراجعة كل مما يلى :

- ١ - أهداف النشاط التسويقي .
- ٢ - رسالة الشركة .
- ٣ - البيئة التسويقية الداخلية والخارجية .
- ٤ - فلسفة الشركة تجاه النشاط التسويقي بها .
- ٥ - الأ.واق المستهدفة للمنظمة .
- ٦ - تنظيم إدارة التسويق .
- ٧ - الإم.كانيات المالية والبشرية لإدارة التسويق .
- ٨ - علاقة إدارة التسويق بالإدارات الأخرى فى المنظمة .
- ٩ - سياسات المنتجات .
- ١٠ - سياسات التوزيع .
- ١١ - سياسات الترويج .
- ١٢ - سياسات التسعير .
- ١٣ - ب.موتث التسويق ونظم المعلومات التسويقية .