

الجمهورية العربية السورية

جامعة حماة

كلية الاقتصاد

التسويق والتجارة الإلكترونية (التعليم المفتوح)

مقرر

٦٦

استراتيجيات تسويق

السنة الرابعة

الفصل الثاني

مدرس المقرر

أ. أنس خلوف

الوحدة الأولى

مفهوم استراتيجيات التسويق

Concept of Marketing Strategies

التسويق والتجارة الإلكترونية

مقدمة:

تساهم استراتيجيات التسويق في تحقيق الأهداف التسويقية في إطار الاستراتيجية الشاملة للشركة. إن هذا المفهوم الشمولي يعني تكامل عملية التسويق الاستراتيجي بكافة أدواته بما فيها تحليل عوامل البيئة التسويقية و صياغة المقدمات الاستراتيجية و اختيار الاستراتيجيات التسويقية التي تنقل الشركة إلى وضع جديد أو تحافظ على المرفق الحالي عند مواجهة تهديدات خطيرة . مع الإشارة إلى أهمية وضع استراتيجيات للمنتجات و التسعير و التوزيع و الترويج (الاتصالات التسويقية) بصورة متكاملة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتسويق .

1- مفهوم استراتيجية التسويق و أغراضها

تعد استراتيجية التسويق أكثر فعالية إذا كانت الحصر التكاملي لاستراتيجية الشركة ، يجب على الشركة أن تحدد العملاء الحاليين و كيف تحجب عملاء محدد و تتعرف على المنافسين في السوق من أجل تحقيق النجاح. تشق استراتيجية التسويق من استراتيجية الشركة الأوسع ، من مهام و أهداف الشركة .

و تعد استراتيجية التسويق أساساً لخطة التسويق . أما خطة التسويق فتتضمن مجموعة محددة من الأفعال المطلوبة من أجل التنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق .

تتناول الاستراتيجية ثلاث أركان رئيسية . إدارة أعمال الشركة و تقييم قوة الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار معدل نمو السوق و موقع الشركة و ملائمة السوق ثم صياغة الاستراتيجية .

يلعب مدير التسويق دوراً وظيفياً هاماً للغاية في عملية وضع الاستراتيجية التي تتضمن تحديد رسالة الشركة ، تحليل البيئة و المناقشة و تحليل الموقف و تحديد الأهداف و الغايات و الاستراتيجيات و تحديد السلع و الأسواق و التوزيع و تنفيذ الاستراتيجية .

إن الاستراتيجية هي وظيفة الإدارة العليا أيضاً لأن من مهام الإدارة العليا صياغة رسالة المنظمة و تحديد الأهداف الاستراتيجية و تقوم بتحليل البدائل الاستراتيجية ثم تختار الاستراتيجية المناسبة . و تشرف على تنفيذها .

و تعرف الاستراتيجية بأنها الوسيلة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها و رسالتها ، أي الوصول إلى النهايات المتعلقة برسالة الشركة و أهدافها .

أما خطة التسويق الاستراتيجية فهي عبارة عن تخطيط الأسواق المستهدفة و الغايات ذات القيمة التي ستعرضها الشركة و المركزة على تحليل معظم فرص السوق .

بينما خطة التسويق التكتيكي فيتناول خطط تكتيكية تسويقية محددة متضمنة السلعة و الترويج و التوزيع و التسعير و الخدمات .

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

تخدم استراتيجيات التسويق كدعامة أساسية لخطط التسويق المصممة لإنجاز و تلبية حاجات السوق و بلوغ أهداف التسويق . و يجب أن تحقق استراتيجية التسويق الجيدة التكامل بين أهداف التسويق و سياساته و الأفعال المتعاقبة لتنفيذها . إذا تسعى استراتيجية التسويق لتحقيق أهداف المنظمة و تقييم الأداء و القدرة على التكيف حسب متطلبات قسم التسويق لتحقيق أفضل نتيجة ممكنة من الاستراتيجية .

أما الأغراض التي تحققها الاستراتيجية فهي:

- 1- توفير أفضل المعلومات و تجديدها باستمرار حول الوضع الحالي للشركة و التنبؤ بالموقف المستقبلي للشركة .
- 2- جعل المديرين و أعضاء المنظمة أكثر جاهزية حول الفرص و التهديدات .
- 3- المساعدة في توحيد الجهود الإدارية و التنظيمية للشركة .
- 4- إنشاء وضع إداري أكثر فعالية بصورة مسبقة .
- 5- تشجيع تنمية نموذج أعمال متطور بصورة دائمة .
- 6- توفير الفرص للمديرين لتقييم ميزانية الشركة حسب الموقف .

2 - خصائص استراتيجية التسويق :

إن تحقيق أهداف التسويق بفعالية و كفاءة يحتاج من المدير الاستراتيجي أن يقوم بصياغة استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار ليس أهداف الشركة و حسب و إنما مواردها المتاحة و إمكانياتها بالإضافة إلى السوق المستهدفة.

و لهذا يجب أن تتكيف استراتيجية التسويق بالخصائص التالية:

أ - إشباع حاجات المستهلكين :

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

و بما أن حاجات و رغبات المستهلكين تتطور باستمرار فإن على الشركة أن تسعى لتطوير منتجاتها لتتبع حاجات المستهلكين و رغباتهم المتطورة أو إنتاج منتجات جديدة .

ب - التوجه نحو السوق :

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

ج - البيئة المعقدة و المتغيرة :

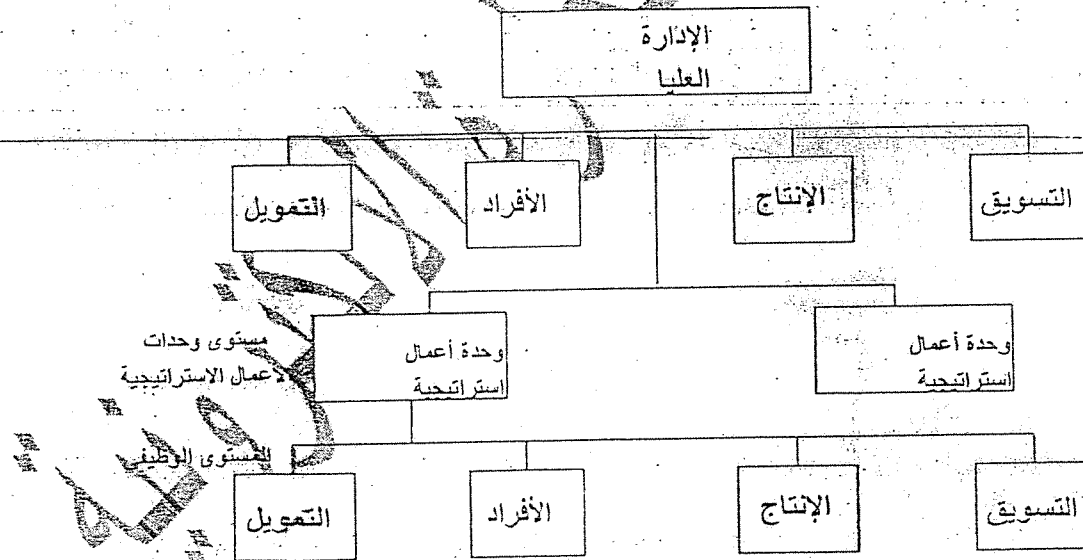
تعمل الشركات في بيئة معقدة و تتغير باستمرار و بسرعة و تؤثر في المنظمة لذلك يجب على الشركة أن تقوم بدراسة المتغيرات البيئية الخارجية أكثر احتمالا في المدى البعيد بالإضافة إلى ذلك إن حدوث التغيرات في البيئة الخارجية أكثر احتمالا في المدى البعيد بالمقارنة مع المدى القصير .

٤ - الأداء المالي :

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

3- مستويات الاستراتيجية :

إن الشركات التي لديها اتجاهاً استراتيجياً لا تستطيع فقط تحقيق أهدافها التسويقية وإنما تساعد في تطوير أداء الشركة وتحريكها . إن الشركات الكبيرة التي تقوم بإنتاج سلع متنوعة وتتكون من وحدات متعددة يصعب إدارتها مركزياً . لذلك يتم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية . تعد كل وحدة أعمال استراتيجية مستقلة بإدارتها ومواردها ولكن تعمل بصورة متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة .
يبين الشكل (1) مستويات الاستراتيجية التي تعدها الشركة وهي : مستوى الشركة ومستوى وحدات الأعمال والمستوى الوظيفي .



الشكل (1) مستويات الاستراتيجية

الاستراتيجية على مستوى الشركة :

تقوم الإدارة بوضع استراتيجية شاملة لكافة أنشطة الشركة . في هذا المستوى من الاستراتيجية يتم صياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الخطة الاستراتيجية ويتصل هذا المستوى لتحديد الموارد اللازمة وكيف يتم توزيعها على وحدات الأعمال الاستراتيجية . تعد الاستراتيجية على مستوى الشركة ذات قيمة لحملة الأسهم ، ومقياس لأداء الأسهم والربحية.

الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :

يخص هذا المستوى الشركات التي لديها أسواق متعددة لمجموعة سلع ذات علاقة بمجموعة واضحة ومحددة من العملاء . إن مستوى وحدة الأعمال هو المستوى الذي يقوم مديرو وحدات الأعمال بتوجيه منتجاتهم وأسواقهم لاستغلال الفرص الناشئة والقيمة . يكون التوجه الاستراتيجي أكثر تحديداً في مستوى وحدات أعمال الشركة ومن أجل الشركات الأقل تعقيداً والتي تركز على عمل واحد .

الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

لكل وحدة أعمال على نشاط التسويق وأنشطة متخصصة أخرى (التمويل ، البحوث والتطوير ، وإدارة الموارد البشرية وغيرها) . يوجد في المستوى الوظيفي مجموعة من التخصصات التي يخلقون قيمة للمنظمة . إن مصطلح قسم يعكس تلك الوظائف التخصصية مثل قسم التسويق وغيره .

4 - التخطيط الاستراتيجي:

تعريف التخطيط الاستراتيجي:

كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد الحالية والبشرية المتاحة وحسب الأولويات المقررة

أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات: Important of strategic planning for organizations

1 يوفر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ما يلي:

2 تحديد مهام وأهداف واضحة وممكنة التحقيق

3 تحليل خصائص المستهلكين المستهدفين

4 تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية

5 أهداف المنظمة

أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق: Important of strategic planning for Marketing

يساعد في تحقيق أهداف:

- المنتج
- المستهلك (حماية المستهلك)

تركيز التخطيط الاستراتيجي للتسويق على كافة أنشطة التسويق وليس على الربح فقط
مبررات التخطيط الاستراتيجي:

تعقيد البيئة (البيئة المعقدة) Sophisticated Environment

تغير حاجات المستهلكين

التطور التكنولوجي

ندرة الموارد

اتساع الأسواق

المنافسة Competitive

عوامل استراتيجية التسويق الناجحة:

- تحديد واضح للمهمة
- اشتقاق الأهداف من المهمة
- تحد نقاط القوة والضعف
- متابعة التغير في حاجات المستهلكين
- متابعة المنافسين
- تحليل الأسواق المستهدفة لمعرفة خصائص المستهلكين
- إحلال المناسب للعلامة Appropriate Positioning في أذهان المستهلكين
- متابعة تنفيذ الأنشطة Activities

الوحدة الثانية

التحليل الموقفي الاستراتيجي

التسويق والتجارة الإلكترونية

محالات التحليل الموقفى الاستراتيجى:

يتطلب تحليل الموقف التسويقي الاستراتيجي مراجعة المهمة والأهداف والبيئة التسويقية وتحليل الأسواق،

1- المهمة : Mission

المهمة هي عبارة عن بيان أو تصريح يحدد طبيعة ونطاق عمل المنظمة بالإضافة إلى اتجاهات التطوير المستقبلية الممكنة. وتعد المهمة الخطوة الأولى في بناء الاستراتيجية، وترد في الوثيقة القانونية لتأسيس الشركة وبشكل عام وشامل مرن. يجب أن تكون المهمة ثابتة نسبياً أي لا يتم تغييرها من وقت لآخر، ولكن يمكن تعديلها إذا واجهت تحديات تستدعي التعديل أو التغيير. يجب أن تعبر عن الأمور التالية:

- أسباب تأسيس الشركة
- مسؤوليات الشركة تجاه المساهمين
- مسؤوليات الشركة تجاه العاملين فيها
- مسؤوليات الشركة تجاه المجتمع
- الحاجات والرغبات التي سيتم إشباعها بالمنتجات التي تقدمها المنظمة
- عدد وطبيعة السلع التي سيتم التركيز عليها
- مستويات الأداء التي ستحققها الشركة
- نوعية التكنولوجيا التي سيتم استخدامها
- دور البحوث والدراسات وعمليات التطوير في نشاط الشركة

2- وضع الأهداف : Objective Setting

يتم اشتقاق الأهداف من المهمة مع الأخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف. تتميز الأهداف عن المهمة بإمكانية تعديل الأهداف أو تغييرها بسهولة حسب معدلات الأداء أو عند تغير الظروف المرافقة لتنفيذ الاستراتيجية.

ويجب أن تكون محددة بوضوح وقابلة للقياس ويمكن ترجمتها إلى برامج عمل واضحة وواقعية.

يتم تحديد أهداف في مختلف مجالات عمل المنظمة : التسويق، الإنتاج، الابتكار، المالية، المسؤولية الاجتماعية.....

Strategic alternatives for Developing Organization : البدائل الاستراتيجية لتطوير نشاط المنظمة:

Activity

تتم مناقشة البدائل مع عملية تقييم أو مراجعة شاملة للمنظمة ليستسنى تحديد البدائل المتاحة ومناقشتها. من أهم البدائل المتاحة نذكر:

1- العمل الأساسي The Core Business

تحدد المنظمة مهمتها الأساسية على ضوء الموارد المتاحة مع الأخذ بالاعتبار عوامل البيئة. مثال أن العمل الأساسي لشركة (س) هو إنتاج الخلايا الضوئية من أجل توليد الطاقة الشمسية في دمشق فهي تركز مواردها على ضوء التخصص في هذا النوع من المنتجات الذي يتيح لها التميز، ولكن هذا التميز يصاحبه مخاطرة كبيرة بسبب التخصص الضيق. ولقد مع مرور الوقت تطور المنظمة من نشاطها بإضافة منتجات جديدة.

2- أسواق جديدة للسلع الحالية: New Markets for Existing Products

من الأساليب التي تستخدمها المنظمة للخروج من حلقة الاعتماد على منتج واحد هو البحث عن أسواق جديدة للسلع الحالية، مثل بيع المنتج الحالي في الأسواق المخورة، والهدف من ذلك هو تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بالسلعة الواحدة في سوق وحيدة. تحتاج المنظمة لتوفر القدرات المالية والإدارية والتسويقية لتطوير استراتيجية مناسبة لظروف الأسواق الجديدة.

3- سلع جديدة للأسواق الحالية: New Products for Existing Markets

وهي من الاستراتيجيات للابتعاد عن استراتيجية الاعتماد على سلعة واحدة عن طريق زيادة أو إضافة ماركات سلعية جديدة لإشباع حاجات ورغبات نفس المستهلكين في الأسواق الحالية، مثلاً إذا كانت الشركة تنتج تلفزيونات تصيف منتجات جديدة مثل أجهزة الاستقبال الفضائي، الميكرويف، أفران غاز،....

تستفيد هذه الاستراتيجية من نفس المزيج السلعي للشركة، ويمكن أن تتحقق عن طريق الاندماج بشكل أسرع من التطوير الداخلي.

من نقاط ضعف هذه الاستراتيجية هي مواجهة منافسة شديدة أو تتغير الظروف المحيطة في الأسواق.

4- التنوع: Diversification

يتضمن التنوع تطوير منتجات جديدة من أجل أسواق جديدة، حيث يقوم المنتج بتطوير منتجات جديدة تماماً مثلاً منتج ملابس أطفال، يقوم بتقديم خدمات مالية بفتح مكتب صرافة.

ولكن استراتيجيات التنوع تعد ذات تكاليف عالية بالمقارنة مع الاستراتيجيات السابقة.

عند اتباع استراتيجية التنوع يؤخذ بالاعتبار ما يلي:

- القدرة على إدارة المزيج السلعي أو الخدمي الجديد
- توفر القدرات المالية
- وجود ميزة أو مزايا تنافسية في المنتج (أو المزيج) الجديدة
- القدرة على تحقيق تكاليف أقل من خلال توفر قدرات تسويقية وتقنية تفوق المنافسين
- أن تحقق المنتجات المضافة عوائد على الاستثمار بعمليات مقبولة
- أن لا تكون تكلفة الإضافة عن طريق التطوير الداخلي، أو الشراء، أو الاندماج تتجاوز الأرباح التي تحققها السلع الحالية.

التحليل الموقفي لعوامل البيئة:

Situational Analysis Environmental Factors

يتضمن التحليل البيئي الموقفي مرحلتين أساسيتين هما:

الأولى: تحليل المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

الثانية: تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات (التحديات) التي تواجه المنظمة.

أولاً - تحليل العوامل البيئية الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من العوامل التي لا تخضع لسيطرة الشركة و تؤثر فيها (في الشركة). تقسم هذه العوامل إلى البيئة المباشرة والبيئة غير المباشرة.

1- البيئة المباشرة:

وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشركة بصورة مباشرة. وتتكون من الموردين والوسطاء والمنافسين والعملاء ومجموعات الاتصال.

1- الموردون:

وهم عبارة عن المنظمات أو الأشخاص الذين يوردون للمنظمة المواد الأولية الضرورية لإنتاج السلع والخدمات. إن ما يجري من أحداث في (بيئة الموردين) قد يؤثر بشكل جدي على النشاط التسويقي للشركة.

-الوسطاء: وهم عبارة عن الأفراد الذين يساعدون الشركة في نقل وترويج وتوزيع منتجاتها في الأسواق. وهم الوسطاء التجاريون، المنشآت المختلفة بنقل وتخزين السلع، وكلاء تقديم الخدمات التسويقية، والمؤسسات المالية.

-العملاء:

يجب على الشركة أن تتعرف على عملائها بدقة. حيث تتعامل الشركة مع نموذج أو أكثر من نماذج العملاء ولكل نموذج خصائص معينة تؤثر على نوع وحجم حاجاته من السلع والخدمات.

- المنافسة:

تواجه الشركة عدد كبير من المنافسين المختلفين. ولا يمكن التغاضي عن هذا العامل الهام والمؤثر بشدة على نشاط الشركة بوضوح إن لم تستطيع المنظمة إشباع حاجات المستهلكين بعالمها كما يفعل المنافسون فهي لم تصمد طويلاً في السوق.

- مجموعات الاتصال الفاعلة:

وهي أي مجموعة لها اهتمام حالي أو مستقبلي بالشركة أو التي تؤثر على أهدافها في تحقيق أهدافها. هذه المجموعات إما تساعد الشركة في تحقيق أهدافها عند خدمة الأسواق أو تعيقها.

2- البيئة غير المباشرة:

وهذه العوامل لا تخضع لسيطرة إدارة الشركة. إن هذه القوى إما تفتح أمام الشركة فرصاً جديدة، أو تهددها بمخاطر جديدة. وعلى الشركة أن تراقب هذه العوامل بانتباه وعليها أن تتكيف معها. وهذه العوامل هي:

- العوامل السكانية :

تشكل العوامل السكانية امتصام كبيراً للشركة طالما تتكون الأسواق من السكان. إن اتجاهات التطور في البيئة السكانية لا تخضع لسيطرة المنظمة ولكن يمكن مراقبة هذه العوامل وتحليلها وتتنبأ بتغيراتها المستقبلية

- العوامل الاقتصادية :

بالإضافة إلى عدد الأفراد فإن القوة الشرائية للأفراد لها أهميتها الكبرى بالنسبة للتسويق. يتعلق المستوى العام للقدرة الشرائية للأفراد بالمستوى الحالي للدخل وبالأسماع ومدخرات الأفراد والقدرة على الاقتراض. ويؤثر على القدرة الشرائية الإنكماش الاقتصادي والمستوى العالي للبطالة وكلفة الاقتراض المرتفعة.

- العوامل الطبيعية :

إن العوامل الطبيعية لا يمكن إلا أن تترك آثارها على نشاط أي شركة وخاصة تلك المسائل المتعلقة بالاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية وحماية الغطاء على البيئة والتي اكتسبت طابعاً عالمياً.

- التكنولوجيا :

إن اتجاهات التقدم العلمي والتقني يجب أن تنعكس في نظرة الإدارة ورقابة الإدارة.

- العوامل السياسية :

إن معرفة القوانين والتشريعات الحكومية تشجع المنشآت بصورة صحيحة التعامل في الأسواق، اختيار مجالات الاستثمار، البحث عن إمكانيات زيادة كفاءة الإنتاج بأقصى ما يمكن في إطار التشريعات الموجودة.

- البيئة الثقافية :

تحدد عوامل البيئة الثقافية سلوك أفراد المجتمع في إطار مجتمع محدد. يمتد ذلك إلى الأفراد بغيره وتقاليدهم والتي تتميز عادة بالثبات. هذه التقاليد تشكل علاقات وسلوكيات تؤثر في الحياة اليومية للأفراد.

يواجه تحليل عوامل البيئة الخارجية صعوبة في تحديد طريق تأثيرها بوضوح، وذلك داخل تأثيرها.

أن تحليل البيئة الخارجية يمكن المنظمة من تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها.

يتم جمع البيانات اللازمة للتحليل الموقفي بواسطة بحوث التسويق والدراسات الميدانية عن اتجاهات تطور

العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وكذلك أسلوب المحاكاة

ثانياً - تحليل العوامل البيئية الداخلية:

يتضمن تحليل البيئة الداخلية كافة العوامل في داخل المنظمة : الإنتاج، التسويق، المالية، التصميم والتطوير، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الأهداف والاستراتيجيات...
يوفر تحليل البيئة الداخلية تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، حيث يتوجب على المنظمة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

- الهيكل التنظيمي

يحتاج وضع الاستراتيجية موضع التطبيق إلى هيكل تنظيمي مناسب . فقد تتطلب الاستراتيجية تغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي . إن الهدف من تحليل الهيكل التنظيمي هو تحديد عناصر القوة والضعف في الهيكل التنظيمي الحالي . كذلك من أن الوحدات التنظيمية تعمل بصورة منسجمة لتحقيق أهداف الشركة .
- الموارد البشرية :

تعد الموارد البشرية من أمل البيئة الداخلية للشركة . لذلك يتوجب على واضع الاستراتيجية تحليل الموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها .
- الموارد المالية :

تحتاج الشركة أن تتأكد من قدراتها المالية الخاصة بمصادر التمويل الممكنة لتمويل عملياتها الجارية أو الاستثمارية وتحديد نقاط القوة والضعف في سياساتها المالية .

- الأبحاث والتطوير :

يهتم قسم الأبحاث والتطوير بتصميم سلع جذابة لها خصائص ومواصفات استثنائية عالية ، وكذلك يهتم بتطوير طرق وأساليب فعالة لإنتاج هذه السلع . إن نتائج البحوث والتطوير إما تعود إلى ابتكار منتجات جديدة تماماً أو تطوير المنتجات الحالية .

- نظم المعلومات :

يتناول نظام المعلومات جمع البيانات وتنظيمها وتلخيصها (ومعالجتها وتوزيعها) بحيث تكون ذات قيمة لمن يريد استخدامها .

- التسويق :

تتناول العوامل المتصلة بالتسويق أنشطة إدارة التسويق من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في عناصر المزيج التسويقي

- الإنتاج :

يجب أن تحدد الشركة نقاط القوة والضعف في إدارة العمليات والإنتاج .
ثقافة المنظمة :

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والأفكار والسلوكيات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم الواحد.
يجب أن تختار المنظمة الفرصة التي تقابلها نقاط قوة كافية لاقتناصها بنجاح، وتستفيد المنظمة من نقاط القوة في تجنب التهديدات على سبيل المثال الشركة التي لديها قدرة على تطوير المنتجات يمكنها التغلب على تغير أذواق المستهلكين بتصميم منتجات تناسب التغير الحاصل في أذواقهم.

تحليل الأنظمة والمنافسة:

يتم تحديد عناصر المخارقات التي تستهدفها المنظمة وخصائصها (خصائص المستهلكين الديموغرافية والنفسية و....)، والمنافسين ونظام التوزيع للسلعة أو الخدمة.

يتضمن تحليل المنافسين ما يلي:

- تحديد أوضاع المنافسين الحالية والمستقبلية.
- تحديد أهداف المنافسين واستراتيجياتهم.
- ترتيب المنافسين في السوق حسب أدائهم.
- تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين (مالية، تسويقية، تكنولوجية، ...).
- التغيرات المتوقعة في استراتيجية المنظمة، واستراتيجيات المنافسين.

الوحدة الثالثة
أدوات التحليل الاستراتيجي

التسويق والتجارة الإلكترونية

توجد عدة أدوات تُستخدم لاختيار الاستراتيجية المناسبة، وتتناول هذه الوحدة أشهر الأدوات الاستراتيجية وأهم الاستراتيجيات

أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية:

يعد نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية من أشهر نماذج تحليل حقبية أعمال الشركة وأهمها ويأخذ شكل مصفوفة من أربع خلايا من أجل تحليل منتجات الشركة أو أحد أنشطتها. يستخدم نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية عملياً في عملية التحليل هما الحصة السوقية النسبية و معدل نمو مبيعات الصناعة ، انظر الشكل (1).

1 - الحصة السوقية النسبية
تمثل الحصة السوقية النسبية ما يملكه شركة (أو وحدة الأعمال الاستراتيجية) من الحصة السوقية في صناعة معينة بالمقارنة مع أكبر منافس في هذه الصناعة

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

الشكل (1) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

2 - معدل نمو مبيعات الصناعة:

يقاس معدل نمو مبيعات الصناعة وفق معدلات النمو الاقتصادي ويتم التعبير عنه بمرتفع أو منخفض. على كل حال فإن معدل نمو مبيعات الصناعة يدل على مدى جاذبية الصناعة بالنسبة لكل وحدة أعمال استراتيجية أو سلعة. كما يتضح من الشكل تتكون مصفوفة مجموعة بوسطن الاستراتيجية من أربع خلايا سنشرحها على النحو التالي :

أ - المنتجات المثيرة
لعلمة الاستفهام
وهي المنتجات (أو وحدات أعمال استراتيجية أو أنشطة) ذات الحصة السوقية المنخفضة وتتنافس في صناعة عالية النمو. تحتاج هذه المنتجات كثيراً للنقدية (النقود) بينما توليدها للنقدية منخفض. تسمى هذه المنتجات بعلامات الاستفهام لأن على المنظمة أن تقرر ما إذا كان عليها تقوية هذه المنتجات وتحويلها إلى نجوم من خلال تبني استراتيجيات مكثفة مثل اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج، أو تقوم بالتخلص منه.
ب - المنتجات الساطعة (النجوم) :

وهي المنتجات (أو وحدات أعمال استراتيجية أو أنشطة) ذات حصة سوقية عالية ومعدل نمو عالي لمبيعات الصناعة، وبالتالي فإنها تعطي فرصاً لتحقيق النجاح على المدى الطويل، فضلاً عن فرص عالية للنمو، وعلى هذه الأقسام أن تقوم باستثمارات كبيرة للمحافظة على أو تقوية وضعها القائم، والاستراتيجيات المطلوبة لمثل هذه الأقسام تشمل التكامل الأمامي والخلفي والافق واختراق السوق، تطوير السوق، وتطوير المنتج.
ج - المنتجات المدرة للنقدية :

وهي المنتجات التي تمتلك حصة سوقية عالية ولكنها تتنافس في سوق معدل نموها منخفض، وتسمى هذه الأنشطة بالأبقار المدرة للنقود لأنها تولد نقدية أكثر من احتياجاتها، وكثير من الأبقار المدرة حالياً كانت نجوماً (منتجات ساطعة) بالأمس. يجب إدارة هذه المنتجات بطريقة تحافظ على وضعها أطول فترة ممكنة. تستخدم الشركات استراتيجيات للمنتجات المدرة للنقدية مثل تطوير المنتج، التوسع المركز، أما الأبقار المدرة للنقدية بشكل خفيف فيمكن أن تستخدم الشركة استراتيجية التخلص من بعض المنتجات غير المربحة.
د - المنتجات المثيرة للقلق :

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

الحقيقية المتوازنة والمثالية لمجموعة بوسطن الاستشارية هي التي تمتلك أعلى نسبة مبيعات للمنتجات المدرة للنفعية ومنتجات ساطعة وعدد قليل من الوحدات و المنتجات المشيرة لعلامة الاستفهام وأقل ما يمكن من المنتجات المشيرة للقلق .

ثانياً- نموذج شركة جنرال إلكتريك (شاشة الأعمال)؛
يفيد نموذج شاشة الأعمال أو كما يسمى استراتيجية إشارة المرور في تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية أو المنتجات التي تريد الشركة الإبقاء عليها في حقيقة أعمالها أو تريد إلغاؤها في ضوء معايير للتقييم يقترحها هذا النموذج، ويستخدم كذلك هذا النموذج من أجل تقييم قرارات الاندماج وتوسيع الاستثمار وتطوير منتجات رئيسية جديدة.
يوضح الشكل (2) مصفوفة نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك الذي يستخدم مقاييس مركبة تتكون من قوة الأعمال و جاذبية الصناعة بثلاث درجات لكل مقياس و هي مرتفع ، متوسط ، منخفض . فهي إذا تتكون من تسعة خلايا وخلاصة القول فمعين الاستراتيجيات الملائمة لمختلف الأعمال لذلك تعرف أيضاً باستراتيجية إشارة المرور .
يعكس موقع وحدات الأعمال الاستراتيجية والمشتات جاذبية الصناعة و قوة الشركة في هذه الصناعة .

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

الشكل (2) نموذج شاشة الأعمال لشركة جنرال إلكتريك

تناسب الوحدات التي تقع في الخلايا الخضراء استراتيجيات النمو والاستثمار، حيث تعني أن الشركة قوية في صناعة ذات جاذبية عالية. لهذا تختار استراتيجية فعالة للنمو والاستثمار لتعزيز قوة وحدات الأعمال التي تقع في هذا التصنيف.

أما الوحدات أو المنتجات التي تقع في الخلايا ذات اللون الأحمر فهي تعبر عن ضعف قوة الأعمال وضعف جاذبية الصناعة، لذلك يجب أن تخفض الشركة من الموارد المستمرة، أو إيقاف الاستثمار بعد استرجاع كل ما يمكن استرجاعه من خلال عملية التصفية أو الحصاد النهائي.

تشير الوحدات أو المنتجات في الخلايا الصفراء إلى التغيير في جاذبية الصناعة أو قوة الأعمال، حيث تكون الوحدات ذات قوة أعمال عالية ولكن في صناعة غير جذابة أو بالعكس تكون قوة أعمالها ضعيفة في صناعة جذابة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تجزي عملية تصفية لهذه الوحدات وبأقل درجة ممكنة من الخسائر. أما الاستراتيجيات التي يقدمها نموذج جنرال إلكتريك بالمقارنة مع استراتيجيات مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية فتظهر في الجدول (1).

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

الجدول (1) مقارنة بين استراتيجيات نموذجي غنيس الأعمال

ثالثاً - نموذج أنسوف:

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

الشكل (3) استراتيجيات أنسوف

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

- أ- استراتيجية اختراق السوق: تستخدم الشركة هذه الاستراتيجية من أجل زيادة مبيعاتها من السلع الحالية في الأسواق الحالية من خلال تحفيز المشتريين الحاليين لشراء المزيد من السلعة.
- ب- استراتيجية توسيع السوق: تقوم هذه الاستراتيجية بتوسيع نطاق الشركة ببيع سلعتها الحالية في أسواق جديدة. وفق هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بترويج سلعتها الحالية في أسواق جديدة، سواء أكان البحث عن أسواق بالمفهوم الجغرافي أو جذب قطاعات جديدة من المشتريين.
- ج- استراتيجية تطوير السلعة: تقوم الشركة بهذه الطريقة بتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية من خلال تحسين وتحديث السلعة أو ابتكار سلعة جديدة.
- د- استراتيجية التنوع: تقوم الشركة حسب هذه الاستراتيجية بعرض سلع جديدة في أسواق جديدة.

رابعاً- نموذج بورتر Porter:

يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث استراتيجيات. تستطيع الشركة أن تحقق ميزة تنافسية استراتيجية وهي استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز، استراتيجية التركيز.

1-4 استراتيجيات بورتر الشاملة: يقوم نموذج بورتر على فرضية وجود ثلاث

استراتيجيات. تستطيع الشركة أن تحقق ميزة تنافسية استراتيجية من خلال استخدام أحد

هذه الاستراتيجيات:

أ- استراتيجية قيادة التكلفة:

وفق هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة لتحقيق أقل التكاليف في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية وبالتالي البيع بأسعار أقل . إن المنظمة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة (أي أقل تكلفة ممكنة) ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة .

ب- استراتيجية التمييز :

تركز الشركة على استراتيجية التمييز من أجل البحث عن التمييز والإنفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار الترويجية وخدمات ما بعد البيع.

ج- استراتيجية التركيز :

تركز هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي في قطاع ضيق أو أكثر من السوق ، وتكثف الشركة من نشاطها التسويقي في هذا القطاع والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة الشركة

يوجد بدليلين لتطبيق هذه الاستراتيجية فمن الأول هو الاهتمام بمركز التكلفة، أي العمل من أجل أن تحقق المنظمة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، والثاني هو الاهتمام بمركز التمييز، أي أن تبحث المنظمة عن التمييز في داخل القطاع المستهدف.

خامساً- استراتيجية الاستقرار :

تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ عمل الأشياء نفسها . وتهدف الشركة من تطبيق استراتيجية الاستقرار المحافظة على مستوى أهدافها دون تغيير كبير مع ضمان تحقيق معدل نمو بطيء و منهجي وغير مفاجئ (العلاق و آخرون ، 53). تعد استراتيجية الاستقرار من الاستراتيجيات ذات مخاطرة منخفضة وتتلاءم الشركات الناجحة في تمارس نشاطها في بيئة مستقرة .

تتبع الشركة هذه الاستراتيجيات للأسباب التالية:

- عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يكون هناك مبرر للتغيير أو الانتقال بالمنظمة إلى نشاط آخر
- عندما تكون إنجازات المنظمة بمستوى مقبول أو أفضل وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل مخاطر الدخول في أنشطة أخرى ترتبط بهدف النمو في السوق أو الإنتاج . هذا الاتجاه يكون عادة بين المنظمات الصغيرة ذات الملكية الخاصة.

- تطبع المدراء على إدارة و توجيه نشاط مغين بطريقة روتينية لا تتطلب اتخاذ قرارات جديدة، أو تحمل مخاطر بسبب الدخول في أنشطة جديدة.
- اعتقاد الإدارة إن الدخول في أنشطة جديدة لا يحقق لها نمواً مناسباً أو أرباحاً كبيرة لذلك تختار المحافظة على الموقع الحالي للمنظمة.
- قلة الموارد المالية المتاحة للمنظمة و صعوبة الحصول عليها من مصادر الإقراض والتمويل .
- تناسب هذه الاستراتيجية الشركات التي ترغب بالمحافظة على معدل نمو ثابت وتركز على إنتاج سلعة واحدة والمنظمات الحكومية.

سادساً - الاستراتيجيات الدفاعية :

- تحتاج الشركات التي تواجه أزمة أو هزفت يهدد وجودها إلى استراتيجية دفاعية . من المواقف الخطيرة نذكر على سبيل المثال المشاكل المالية ، أو كساد منتجاتها بسبب ظهور منتجات أخرى ذات نوعية أفضل أو دخول منافسين أقوى والخسائر المستمرة التي تعاني منها الشركة .
- تستخدم الشركات الاستراتيجيات الدفاعية في الأجل القصير من أجل حل المشاكل التي تعترضها بسرعة ومن هذه الاستراتيجيات نذكر :

- أ- استراتيجية التخليص : يتلخص هذه الاستراتيجية بسبع قسم أو جزء من الشركة وذلك من أجل توفير رأس المال، أو الاستثمارات المستقبلية أو لتخليص الشركة من الأعمال غير المريدة والتي تتطلب مبالغ كبيرة لتشغيلها ، أو للتخلص من الأعمال التي لا تتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في الشركة).
- وتحتاج هذه الاستراتيجية إلى تحسين العمليات التشغيلية مثل تطوير الإنتاج وتحسين استخدام الموارد البشرية والإدارية والرقابة .
- ب- استراتيجية التحول : تستخدم الشركات استراتيجية التحول عندما تظهر تغيرات في البيئة تشكل تهديداً لنشاطها الحالي أو تظهر فرص جديدة في مجالات جديدة . وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوازن مع تلك التغيرات من خلال تحويل عمليات الشركة إلى أنواع جديدة من الأعمال ، أو تخطي الشركة في نشاطها القديم بشكل محدود مع التركيز على أنشطة الأعمال الجديدة . يحتاج تطبيق استراتيجية التحول إلى وجود مرونة كبيرة في موارد الشركة التنظيمية والمادية ، وفي نظمها وهيكل أعمالها ، وكذلك وجود قيادة إدارية كفؤة لضمان تنفيذ الاستراتيجية في أقل ما يمكن من تكاليف المخاطرة وفي ظروف عدم التأكد .
- ج- استراتيجية التصفية : تعد استراتيجية التصفية الحل الأخير أما الشركة لوقت التدهور عند فشل الاستراتيجيات الدفاعية السابقة .

ويقصد باستراتيجية التصفية بيع كل أصول الشركة وإغلاق أبوابها وهو اعتراف بالعجز، وهي استراتيجية صعبة ومؤلمة ولكن من الأفضل تطبيقها بدلاً من الاستمرار في العمل وخسارة مبالغ كبيرة.
سابعاً - الاستراتيجيات المختلطة :

تستخدم الشركات وخصوصاً الكبرى منها ذات الأعمال المتعددة أو التي تعمل في مناطق جغرافية مختلفة مثل الشركات عابرة الحدود، أو التي تدخل أسواق مختلفة مزيحاً من إستراتيجيتين أو أكثر. يجب أن يكون هذا المزيج من الاستراتيجيات متوافقاً مع الأهداف المختلفة حسب قطاعات السوق .
ثامناً - إستراتيجيات التكامل :

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

أ - التكامل الخلفي : هو توسيع الأعمال من خلال السيطرة أو الاستحواذ على الموردين وذلك من أجل السيطرة على عمليات توزيع مستلزمات الإنتاج من مواد أولية أو أجزاء أو طاقة من أجل خفض التكاليف وضمان جودة المدخلات.

ب - التكامل الأمامي : توسيع الأعمال باتجاه المستهلك من خلال إنشاء متاجر جملة ومتاجر تجزئة أو الاستحواذ على قنوات التوزيع أو عمليات النقل من أجل زيادة الأرباح وضمان خدمات عالية المستوى للعملاء .

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

تاسعاً - التحالفات:

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

و تأخذ التحالفات الاستراتيجية التسويقية الأشكال التالية:

- 1- تحالفات السلعة أو الخدمة: تمنح إحدى الشركات ترخيص لشركة أخرى لإنتاج سلعتها ، أو شركتان تسوقان بصورة مشتركة سلعهن المتكاملة أو سلعة جديدة.
- 2- تحالفات الإمداد: تعرض إحدى الشركات خدمات لوجستية من أجل سلعة شركة أخرى (مثل التوزيع).

- 3- تحالفات الترويج: تقوم إحدى الشركات بالترويج لمنتجات أو خدمات شركة أخرى .
- 4- التعاون بالتسعير : ترتبط شركة أو أكثر بتعاون حول تسعير خاص . تنتشر في الفنادق وشركات تأجير السيارات لعرض حسميات سعرية مشتركة .

عاشراً- تخطيط الأعمال الجديدة :

قد تكون الخطط التي يتم وضعها أقل مما ترغبه إدارة الشركة . إذا كان هناك فجوة بين المبيعات المرغوبة في المستقبل وبين المبيعات المخططة ، فيجب على الشركة أن تطور أعمال جديدة أو تستحوذ على أعمال جديدة لملء الفجوة .

توجد ثلاث خيارات لملء الفجوة:

- الأول- النمو المكثف : يجب على إدارة الشركة أن تقوم بمراجعة فيما إذا كانت هناك فرص موجودة لتحسين إدارة أنشطتها الحالية . يتحقق النمو المكثف حسب أنسوف Ansoff من خلال زيادة حصتها السوقية لسلعها الحالية في أسواقها الحالية أو في أسواق جديدة ، أو تطوير سلع جديدة لأسواقها الحالية أو لأسواق جديدة.
- الثاني- النمو المتكامل : تستطيع الشركة من زيادة المبيعات والأرباح من خلال استراتيجيات التكامل الخلفي أو الأمامي أو الأفقي ضمن الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.

الثالث- النمو المتنوع : يتحقق النمو المتنوع من خلال استراتيجية التنوع وهي تعني أن الشركة تبحث عن فرص جذابة جديدة في مجالات جديدة من الأعمال خارج إطار أعمالها وأنشطتها الحالية . حسب هذه الاستراتيجية تختار الشركة تنويع المنتجات بدلاً من الاعتماد على منتج واحد أو عدد قليل من المنتجات . تهدف الشركة من ذلك لتجزئة المخاطرة وتنمية أرباح المنظمة . توجد بالطبع دوافع كثيرة لاختيار هذه الاستراتيجية من بينها المعطيات الناتجة عن تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية ونتائج استخدام أساليب تحديد الميزة الاستراتيجية للشركة وتشجيع الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتنويع الإنتاج أو الاستثمار في صناعات جديدة.

حادي عشر - معالجة الأعمال القديمة :
يجب على الشركات أن لا تطور أعمال جديد فقط ولكن يجب أن تقوم بالتشذيب أو الحصاد ، أو إلغاء الأعمال القديمة المتهالكة من أجل تحرير الموارد وتخفيض التكاليف. تتطلب الأعمال الضعيفة كميات غير متناسبة من الاهتمام الإداري . يجب أن يركز المديرون على فرص النمو وليس على تبديد الطاقات والموارد في محاولة إنقاذ الأعمال والسلع القديمة.

التسويق والتجارة الالكترونية

الوحدة الرابعة

وضع استراتيجية التسويق

التسويق والتجارة الالكترونية

مقدمة :

أن وضع الاستراتيجية ما هو إلا عملية إدارية لتحقيق التناصب المستمر بين أهداف الشركة ومهاراتها و
مواردها و بين التغيرات في بيئة الشركة ، بهدف تحقيق الأرباح المستهدفة و نمو الشركة .
و في هذا الإطار يتوجب على الشركات أن تحدد نوع العملاء الذين ستستهدفهم ، أي تحديد حاجات معينة
ستعمل على إشباعها .
إن عملية صياغة استراتيجية التسويق الاستراتيجي تظهر في الشكل التالي:

خطوات صياغة الاستراتيجية

1- صياغة الرسالة	2- تحليل SWOT	3- تحديد الأهداف	4- صياغة الاستراتيجية	5- تطبيق الاستراتيجية	6- الرقابة الاستراتيجية
------------------	---------------	------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------

1- تحديد رسالة المنظمة
إن الغرض من وجود منظمة هو إنجاز شيء ما : صنع سيارات ، توليد طاقة كهربائية ، تقديم خدمات طبية ،
تعليم و غيرها .
و تعرف رسالة المنظمة بأنها الغرض أو السبب في وجودها أو مبرر وجودها و بالتالي تعبر حسب هذا
التعريف عن رؤية المنظمة أو غرضها .

توفر رسالة المنظمة التي يتم صياغتها بشكل دقيق و واضح عدة فوائد فهي تستطيع :
- بلورة رؤية للإدارة عن اتجاه المنظمة على المدى الطويل و/أو قصتها .
- توفير دليل لتحديد السوق و متابعتها و تقييمها و فرص منتجات المنظمة .
- حث الموظفين و تشكل تحدي لهم لفعل تلك الأشياء التي لها قيمة بالنسبة للمنظمة و الموظفين .
- بالإضافة إلى أنها تشكل إطار لتحديد أهداف الشركة (Kerin, Peterson, 3)

2- تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص والتهديدات :swot

يعد تحليل swot وسيلة سهلة الاستخدام لتحديد فرص نحو المنظمة، و هو البنية لأنه
يستند إلى تحليل قدرات المنظمة الداخلية التي تحدد نقاط القوة و الضعف ، و تحليل البيئة
الخارجية التي تحدد الفرص و التهديدات . إن المصطلح swot هو بداية الكلمات الإنكليزية
التالية: (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) و يقابلها
بالعربية بالترتيب (القوة، الضعف، الفرص و التهديدات) :

- 1- علاقات زبائنية مربحة
- 2- معلومات زبائنية دقيقة وقواعد بيانات محدقة .
- 3- تدفق نقدي مربح .
- 4- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة .
- 5- عاملون ذوو أداء عالي الكفاءة .
- 6- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية .
- 7- المعرفة بالخدمة / السلعة والتكنولوجيا .
- 8- إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .

2- نقاط الضعف

- 1- إذا كانت الشركة مصنعة في الربع الأخير في القطاع الصناعي .
 - 2- لا يمتلك الشركة ميزة تنافسية
 - 3- إن الزبائن يقصدون الشركة ولكن الشركة لا يمكنها إيصال طلباتهم .
 - 4- السبب الذي يستخدمه المنافسون في خطة اختلاف مع الشركة .
 - 5- إن الشركة لا تحقق مقبول أو ربما تحقق خسارة .
- منها :

أ. محددات في السلعة / الخدمة

ب. معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج

ج. اهتمام ضعيف جدا باسم وعلامة الشركة التجارية

د. محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية

هـ. الإعتماد المتزايد على عدد محدود من العاملين (إذا تركوا العمل يتحدد مشكلته)

و. خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة

ز. نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها

3- الفرص (Opportunities) :

أ- على الشركة أن توفر المجال لبناء علاقة المسعات / الأرباح / الدخل .

إذاً تحليل SWOT يستخدم لتقويم نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.
تعريف تحليل (SWOT) : هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

2-1- تحليل الفرص و التهديدات :

يجب على الشركة مراقبة عوامل البيئة الخارجية الغير مباشرة (الديموغرافية، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية) وكذلك عوامل البيئة الخارجية المباشرة (العملاء، المنافسون، الموردون، مجموعات المصالح). أن هذه العوامل تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها .
إن متابعة التغيرات في اتجاهات هذه العوامل يكشف للإدارة عن فرص أو تهديدات مختلفة .
الفرصة التسويقية هي مجال محتمل للمضي أو إتمام محتمل بما يمكن أن تؤديه الشركة بشكل مريح .
تستخدم الشركة تحليل الفرصة التسويقية لتحديد جاذبية كل فرصة و احتمال النجاح في استغلالها.

التهديد هو تحدي ينشأ من خلال اتجاه غير مفضل أو تطور يؤدي في غياب العمل التسويقي الدفاعي إلى تدهور المبيعات أو الأرباح . تصنف التهديدات حسب خطورتها و احتمال ظهورها.
إن ما يميز بين الفرص المتوفرة هو جاذبية الفرصة التي تعطيها الشركة أفضلية أكثر بالمقارنة مع الفرص الأخرى. تحتاج كل شركة لتقييم نواحي القوة الداخلية ونواحي الضعف .
ومن الأمثلة الشائعة على نقاط القوة ، الضعف ، الفرص والتهديدات التي:

1- نقاط القوة :

أ. الشركة تقع في الربع الأول من تصنيف القطاع الصناعي .

ب. الشركة تمتلك امتياز تنافسي بارز .

ج. هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار الشركة واستعمال منتجاتها .

د. توفير دخل جيد أو إضافة قيمة حقيقة للزبون .

ومن الأمثلة العملية على نقاط القوة :

- ب- توفير المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين .
- ج- وجود اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه .
- د- إمكانيات توزيع السلعة / الخدمة بكفاءة أعلى لصيانة العلاقة مع الزبائن .
- ومن الأمثلة العملية هو :

1. زبائن جدد .
 2. أسواق جغرافية جديدة .
 3. التكنولوجيا الجديدة .
 4. طريقة توزيع جديدة / البيع عن طريق الإنترنت .
 5. الإستحواذ على المنافسين .
 6. مصادر تحكم إضافية .
- 4- التهديدات (Threats) :

- أ- الخطر على وجود الشركة .
- ب- وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح الشركة .
- ج- وجود خطر على استمرار السلعة / الخدمة أو العمليات في الشركة .
- د- إمكانية خفض قيمة رأس المال / المبيعات للشركة .
- ومن الأمثلة العملية :

- 1- أنشطة المنافسين - خصومات السعر / إطلاق منتج جديد / منتجات أرخص .
- 2- انحدار بالدورة الاقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة .
- 3- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل .
- 4- عدم تجديد عقود الامتياز أو خسارة في توزيع المنتجات .

- 3- تحديد الأهداف :
- تحول الأهداف رسالة المنظمة إلى أفعال ملموسة و تؤدي إلى تحقيق ما يجب إنجازه في إطار زمني محدد .

تمثل الأهداف الغايات و النهايات التي تسعى الشركة لتحقيقها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية و المادية المتاحة حالياً وفي المستقبل و هي في الوقت نفسه دليل لعمل الإدارة و أساس موضوعي لعملية تحليل و فحص و تصميم و تطبيق الاستراتيجية. يجب أن تكون الأهداف واقعية و طموحة و معبرة بصورة صحيحة عن قوى و متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

- أهداف التسويق: تتناول حصة السوق، إنتاجية التسويق، حجم المبيعات، الربح، إشباع العميل، القيمة المضافة إلى السمعة والابتكار و المخاطرة. عند تجميع أهداف الإنتاج و التمويل و التسويق تتكون صورة لغرض الشركة في إطار زمني محدد، و يجب أن تكمل هذه الأهداف بعضها البعض

4- صياغة الاستراتيجية :

أن الاستراتيجية هي خطة لإحراز الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها . يجب أن تقوم الشركة بتصميم الاستراتيجية التي تحقق أهدافها. تستخدم الشركة في صياغة الاستراتيجية نماذج مختلفة منها نموذج بورتر أو إقامة التحالفات وغيرها.

5- تطبيق الاستراتيجية :

بعد أن يتم صياغة الاستراتيجية يجب العمل على وضع برنامج دعم مفصلة لوضع الاستراتيجية موضع التطبيق. فإذا كانت استراتيجية الشركة تقتضي أن تكون الشركة رائدة تكنولوجياً ، فيجب أن تتحوا برامج الشركة نحو تعزيز وتقوية جهود البحوث والتطوير ، جمع معلومات إستراتيجية عن التكنولوجيا ، تطوير سلع لها أفضلية قاعدية ، كريب قوة المبيعات فنياً ، تطوير إعلانات لتوصيل فكرة القيادة التكنولوجية (Koller, 109) . توجد علاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية. أن النتائج ممكنة للعلاقة بين صياغة الاستراتيجية مع تطبيق الاستراتيجية وهي :

- النجاح : النتيجة الأكثر احتمالاً عندما يكون لدى المنظمة صياغة جيدة للاستراتيجية وتطبيق جيد لها .

- لعبة الحظ : في حال كانت عملية صياغة الاستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصورة جيدة :
 - الإشكالية: تشير الإشكالية إلى تطبيق سيء لاستراتيجية ثم صياغتها بصورة جيدة بسبب تركيز الإدارة على عملية الصياغة أو عدم الاهتمام الكافي بالتطبيق .
 - الفشل : هنا تكون صياغة الاستراتيجية ضعيفة وإجراءات تطبيقها ضعيفة أيضاً .
- 6- التخطيط الاستراتيجي:

- يجب تحويل الاستراتيجية إلى خطوات ملموسة قابلة للتطبيق و تتضمن مؤشرات واضحة تسمح بتقييمها ، فيسألني مقدم نموذج لخطة تسويقية استراتيجية:
- 1- وصف الشركة : يركز وصف الشركة واقع الشركة الحالي و النجاح الذي حققته و إخفاقاتها . و الأنشطة التي تقوم بها و منتجاتها و مدى جودتها و أسواقها و مدى انتشار و قبول علامتها و التغطية الجغرافية و عوامل نجاحها و غيرها مثل الجودة العالية ، السعر المرتفع، القدرة على التجديد .
 - 2- التركيز الاستراتيجي : يبين التركيز الاستراتيجي التوجه الاستراتيجي لكامل الشركة و تتضمن هذه المرحلة الرسالة ، الأهداف ، الكفاءة الجوهرية للشركة .

3- تحليل الموقف : يعد تحليل الموقف كصورة فوتوغرافية للبيئة الحالية للشركة من خلال تحليل نقاط القوة و الضعف والفرص و التهديدات ، و تحليل البصحة و المنافسة و الشركة و العملاء .

- 4- التركيز التسويقي : يتناول هذا الجزء من الخطة أهداف التسويق و أهداف الإنتاج خلال فترة الخطة (مثلاً خمس سنوات) و كذلك الأسواق المستهدفة ، و نقاط التميز ، والموقع .
- 5- برنامج التسويق :

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

- أ- استراتيجية المنتج .
- ب- استراتيجية التسعير .
- ج- استراتيجية الترويج .
- د- إستراتيجية التوزيع .

6- البيانات المالية :

تتضمن البيانات المالية بيانات سابقة عن إيرادات المبيعات و أسبابها مثل نمو المبيعات و الإيرادات في الفترة الماضية .

7- الهيكل التنظيمي :

يتناول هذا القسم تحقيق التوافق و التكامل بين الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية

8- تطبيق الاستراتيجية :

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

9- الرقابة والتقييم :

القسم الأخير لحطة التسويق الاستراتيجية يتضمن الرقابة على الاستراتيجية منذ صياغتها وتنفيذها و من ثم التقييم في نهايتها .

الوحدة الخامسة

استراتيجيات الأسواق

Market strategies

التسويق والتجارة الالكترونية

• السوق: The Market

يمثل المشترون السوق، كما يعد البائعون ممثلين للصناعة، حيث تتم عملية التبادل بين المشتريين والبائعين للسلع والنقود والمعلومات.

إذاً تتكون السوق من الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على شراء منتج محدد، وكل الأسواق هي أساساً أفراد، حتى عندما نقول إن شركة اشترت أجهزة تصوير فوتوكوبي على سبيل المثال، نحن نقصد أن شخصاً أو مجموعة أشخاص في الشركة قرروا شراء تلك الأجهزة.

يستخدم رجال الأعمال دائماً كلمة السوق للتعبير عن مجموعات متنوعة من العملاء، فتوجد هناك أسواق الحاجات (سوق الباحثين عن الحماية)، أسواق السلع (سوق الأحذية)، أسواق سكانية (سوق الشباب)، الأسواق الجغرافية (السوق السورية)، بالإضافة إلى أسواق أخرى مثل أسواق الناحيين، أسواق العمل، أسواق المتبرعين.

ويمكن أن نضيف إلى الأسواق: أسواق الموارد (أسواق المواد الخام، العمالة، النقود)، أسواق الوسيطاء (تجار الجملة، تجار التجزئة)، أسواق المستثمرين، أسواق المنتجين وأسواق حكومية. نتيجة للتطور التقني وانتشار التكنولوجيا الرقمية وتطور الاتصالات، يمكن أن ننكح عن السوق المكانية Marketplace وهي سوق مادية فتذهب مثلاً إلى متجر وتشتري حاجتك من ذلك السوق الرقمية Markespace وهي سوق رقمية يتسوق الأفراد من خلالها عبر الانترنت (الشابكة)، تدخول مثلاً إلى الشابكة (الانترنت) وتتسوق منها حاجتك.

1- مفهوم تجزئة السوق: Concept of Market Segmentation

تقوم الشركة بتجزئة السوق الكلية إلى أجزاء حسب خصائص العملاء إذا كانت مختلفة عن رغباتهم غير متشابهة، ولا يمكن تلبيتها بمنتج واحد، وتُصمم مزيج تسويقي ملائم لكل فئة، أو تركيز على فئة واحدة فقط، وتعمل على تلبية حاجاتها بطريقة أفضل من المنافسين وتُهمل الفئات الأخرى. ومن المفاهيم المتعلقة بتجزئة السوق:

السوق الشامل Mass Market

تستهدف الشركة السوق الشاملة (كل فئات المستهلكين) عندما تكون خصائص العملاء متشابهة. تخطط الشركة لتقديم سلعة واحدة لكافة فئات المستهلكين، لأن هذه السلعة أو الخدمة تلبية رغبات المستهلكين كافة، إن الشركة التي تستهدف كل المشتريين من مختلف الفئات، نقول بأنها تستهدف السوق الشاملة، وتري الشركة في ذلك أن هذا الأسلوب يؤدي إلى خفض التكاليف، وبالتالي خفض الأسعار مما يؤدي إلى زيادة الأرباح الإجمالية. مثال عن ذلك شركة (كوكا كولا).

- فجوة السوق Market Niche :

فجوة السوق هي مجموعة محددة بدقة تبحث عن مزيج متميز من المنافع، ويتم التعرف إلى فجوة السوق من خلال تقسيم القطاع إلى قطاعات فرعية، على سبيل المثال تم اكتشاف فجوة للحوانات الأليفة (التي كان يتم تغذيتها ببقايا طعام البشر أو يخصص جزء منه لها) بتصميم منتجات غذائية خاصة بها. تتصف أن الفجوة الجذابة تتصف بالخصائص التالية:

- وجود مجموعة واضحة من الحاجات للعملاء في فجوة السوق.
- ب- يدفع العملاء سعراً أعلى للشركة التي تقدم لهم شيئاً أكثر.
- ج- لا تجديف الفجوة المنافسين.

د- تمتلك الفجوة فوائد اقتصادية مؤكدة من خلال التخصص، وحجم الفجوة، والربح، والنمو المحتمل.

2- تعريف تجزئة السوق: Definition of Market Segmentation

تجزئة السوق: هي عملية تحديد وتقسيم المشترين في سوق السلعة ذوي الخصائص المتشابهة، للاستجابة لتحقيق أهداف الشركة مثل تعزيز المبيعات، أما قطاع السوق Market segment فهو مجموعة من العملاء الحاليين و المرقبين، التي تجمعهم خصائص مشتركة تسمح بتوقع استجاباتهم إلى محفز تسويقي.

3- فوائد تجزئة السوق: Benefits Of Market Segmentation

- من الفوائد التي تحصل عليها الشركة نذكر ما يلي:
- أ- تساعد تجزئة السوق الشركة في تحقيق موقع تنافسي أفضل، لأن عملية تجزئة السوق تجنب الشركة المنافسة المباشرة مع المنافسين الرئيسيين في السوق.
- ب- تستطيع الشركة التعرف إلى مواقع المنافسين الرئيسيين، وبالتالي يمكن أن تتجنب هذه المواقع.
- ج - تركيز موارد الشركة لخدمة قطاع محدد، بدلاً من إنفاقها على حاجات يصعب دخولها .
- د - تلبية حاجات العملاء بطريقة أفضل مما يفعل المنافسون.
- هـ - تصميم مزيج تسويقي و تنفيذه بكفاءة .

4- طرق تجزئة الأسواق: Ways to Segment The Markets

توجد عدة طرق (أو أسس) لتجزئة وهي:

أ- التجزئة الجغرافية Geographic segmentation :

يقصد بتجزئة السوق على أساس جغرافي تقسيم الأفراد إلى قطاعات حسب المناطق الجغرافية التي يعيشون فيها، باعتبار أن سكان منطقة جغرافية محددة لها حاجات و رغبات متشابهة نسبياً، مختلفة عن حاجات و رغبات الناس الذين يعيشون في مناطق جغرافية أخرى، على سبيل المثال (مدينة ، ريف) ، (مناطق باردة ، مناطق حارة) ، (أوربا ، آسيا) .
إن أهم ما يميز هذا الأسلوب هو انخفاض تكاليف تطبيقه بسبب وضوح التباين بين المناطق الجغرافية .

ب - التجزئة السكانية: Demographic segmentation

إنَّ التجزئة السكانية تعني تقسيم السكان إلى مجموعات متجانسة على قاعدة الاختلافات بينهم، من حيث العمر و الجنس و الدخل و التعليم و المهنة و عدد أفراد الأسرة و الدين و العرق و الجنسية. على سبيل المثال نحن نعلم جيداً أنَّ ما يحتاجه الطفل من السلع يختلف عن السلع التي يحتاجها البالغ، و الغني ربما يهتم بالماركة أو مكان شراء فاخر، بينما يهتم الفقير بالسعر المنخفض، و كذلك كثير من السلع التي يستخدمها المرأة لا يستخدمها الرجل.

وتعد العوامل السكانية من أكثر العوامل استخداماً في تجزئة السوق للأسباب التالية:

- 1- سهولة التعرف إليها و قياسها باستخدام الإحصائيات الحكومية أو الدراسات والأبحاث الخاصة لمعرفة خصائص الأفراد مثلاً الذين تبلغ أعمارهم بين (18-30) سنة، أو لمعرفة نسبة الإناث إلى الذكور، أو توزيع السكان حسب مستوى الدخل و غيرها .
- 2- يمكن بسهولة أن نحدد حاجات ورغبات ومعدلات استخدام السلعة في كل فئة، و السلوك الشرائي لأفرادها .

ج - التجزئة النفسية: Psychographic segmentation

يتساءل مدير التسويق أحياناً عن أشياء مثل لِمَ يفضل المستهلك علامة تجارية دون غيرها؟، و لِمَ يختار سيارة معينة و لا يختار غيرها؟، و لِمَ يسكن في ذلك الحي من غيره؟ و لِمَ يختار أثاث منزله بطريقة تختلف عن الآخرين؟

عندما تلجأ الشركة إلى تقسيم السكان إلى فئات متجانسة - بعد الإجابة عن تلك الأسئلة - نقول إنها قسّمت السوق إلى أجزاء على أساس العامل النفسي الذي يتحدد بالشخص، مستوى المعيشة، القيادة، الطبقة الاجتماعية، المحبة و الكراهية، و حب التملك و السيطرة.

د- التجزئة السلوكية على أساس المنفعة: Behavioral or Benefit segmentation

تُستخدم المنافع التي يتوقع العملاء الحصول عليها عند شراء السلعة و/أو استعمالها أساساً لتجزئة السوق إلى قطاعات.

تساعد تجزئة التسويق على أساس المنفعة الشركة على تحديد قطاعات السوق التي تستطيع التركيز عليها، من أجل تجنب المنافسة الشديدة، ومن ناحية أخرى يساعد هذا الأسلوب في تطوير السلع

الخالية، وتحسين صفاتها للاستجابة لتطور حاجات العملاء ومواجهة المنافسين. ينقسم هذا النوع من التجزئة إلى قسمين رئيسيين:

معدل الاستخدام Usage rate : تستند تجزئة السوق إلى معدلات استخدام المنتج، لأنه توجد فئة من المستهلكين لا تستخدم المنتج نهائياً، وأخرى تستخدمه بشكل متوسط، وفئة ثالثة ذات استخدام عالٍ للمنتج، على الأغلب تركز الشركة على الفئة الثالثة التي تستخدم المنتج بمعدلات عالية. حالة الولاء Loyalty state: كما يمكن تجزئة السوق على أساس درجة الولاء للعلامة التجارية Brand loyalty، يعني الولاء أن المستهلك يشتري علامة تجارية معينة باستمرار، أو يشتري من متجر محدد معين، وبحسب حالة الولاء إما لا يوجد ولاء، أو يكون الولاء متوسطاً، أو مرتفعاً، أو ولاء مطلقاً.

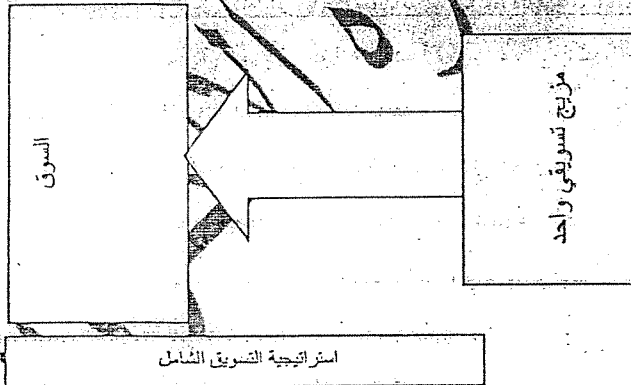
5- استراتيجيات الأسواق المستهدفة: Strategies for Target Markets

يمكن التعامل مع قطاعات السوق المستهدفة باستخدام استراتيجية مما يلي:

1- استراتيجية التسويق غير المبرمج أو العفوي الشامل:

Undifferentiated Marketing Strategy Or Mass Marketing

عندما تكون حاجات جميع العملاء في السوق المستهدفة متشابهة وتستطيع الشركة تلبيتها من خلال منتج واحد، وسعر واحد، وبرنامج توزيع واحد يستهدف الجميع، ونظام توزيع واحد للوصول إلى معظم العملاء في السوق الكلية، بمعنى آخر استخدام مزيج تسويقي واحد.



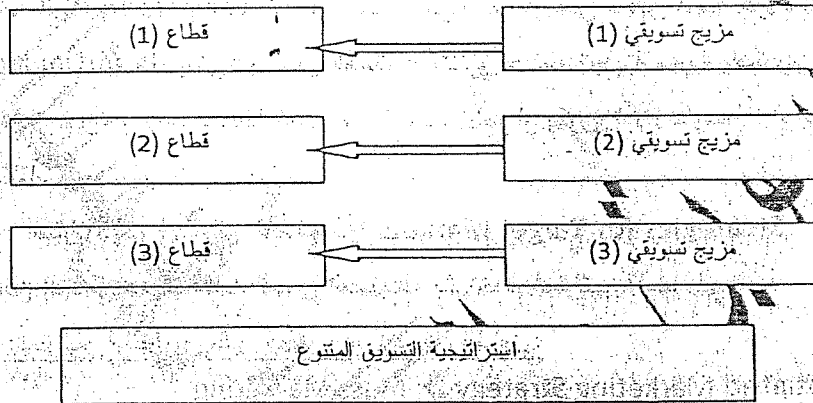
2- استراتيجية التسويق المتنوع: Differentiated Marketing Strategy

تتطلب استراتيجية التسويق المتنوع برامج تسويقية مختلفة تستهدف إشباع حاجات قطاعات سوقية مختلفة، ومثال ذلك إذا تخصصت منظمة بالملابس الرجالية ونجحت في خدمة ذلك القطاع، فأتبعها بخدمة قطاع الأطفال والنساء، أي إنها تصمم مزيجاً تسويقياً لكل قطاع سوقي محدد، حيث يوجد

هناك اختلاف في خصائص المنتجات، وطرق توزيع مختلفة، وأسعار مختلفة، ووسائل ترويجية مختلفة.

تتميز هذه الاستراتيجية بما يلي: (1) خدمة جميع القطاعات، (2) الحصول على مبيعات كثيرة، (3) استغلال أفضل للطاقة الإنتاجية غير المستغلة.

إلا أنها ذات تكاليف عالية بسبب شراء مواد جديدة وتوظيف أفراد جدد.



3- استراتيجية التسويق المركز Concentrated Marketing Strategy:

تعد استراتيجية التسويق المركز جذابة عندما يكون مورد الشركة محدوداً وذلك بدلاً من خدمة كافة المستهلكين تقوم الشركة بخدمة قطاع واحد.

وتكون الشركة أكثر قدرة على وضع مزيج تسويقي فعال من أجل خدمة قطاع من السوق الكلية بالمقارنة مع تقديم مزيج تسويقي يصلح لجميع الأفراد في السوق الكلية، فمنظمات مثل مطاعم الوجبات السريعة، والمشروبات الغازية، والمتاجر، والمستشفيات، وكذلك البنوك تطبق بفاعلية تجزئة السوق واستخدام استراتيجية تسويق مركز:

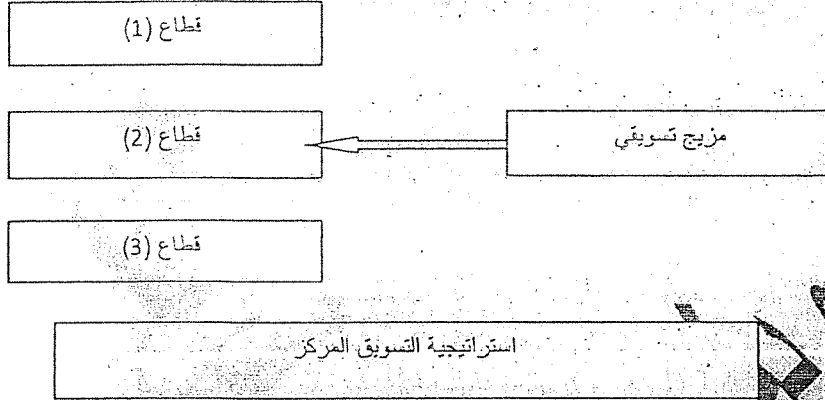
مشروب غازي عادي، مشروب قليل السكر .

مستشفى التوليد ، مستشفى العيون ، مستشفى العظمية .

مطعم للحمص و الفول فقط ، مطعم للهمبرغر .

إن الميزة الرئيسية لاستخدام استراتيجية التسويق المركز هي أنها تسمح للشركة بالتخصص وتركيز جهودها ومواردها لخدمة ذلك القطاع.

ولكن من عيوب استخدام هذه الاستراتيجية هو تركيز مخاطر الشركة في قطاع واحد، حيث إن التغيرات في حجم هذا القطاع أو التغيير في أنماط المستهلكين، ربما يؤدي إلى مشاكل مالية حادة، أو دخول منافسين جدد لخدمة القطاع السوقي نفسه.



الوحدة السادسة
استراتيجية المنتجات والعلامة التجارية

التسويق والتجارة الإلكترونية

1- تعريف المنتج: Defining of Product

يعرف Kotler على النحو التالي:

المنتج Product هو أي شيء يُعرض في السوق لإشباع حاجة أو رغبة. والمنتجات التي يتم تسويقها تتضمن: السلع المادية، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، العقارات، المنظمات، المعلومات، والأفكار.

2- مستويات المنتج: Product Levels

يتعين على الشركة عندما تفكر بتقديم منتج إلى السوق أن تفكر بالقيمة التي سيتقبلها المستهلك، ويتمكن الشركة من تحقيق ذلك من خلال مستويات المنتج، وفيما يلي توضيح لهذه المستويات:

أ- المنفعة الجوهرية للمنتج: Core benefit

تعد المنفعة الجوهرية للمنتج السبب الذي يدفع المستهلك إلى شراء المنتج سواء كان سلعة أم خدمة، إن المنفعة الجوهرية للبراد هي حفظ الطعام من الفساد، لأن المستهلك يشتري البراد ليحفظ المواد الغذائية من التلف.

ب- المنتج الأساسي: Basic product

يتضمن المنتج الأساسي الشكل الخارجي، الاسم التجاري، و الغلاف، وهي تمثل المنفعة الفعلية للمنتج. مثلاً يقوم المستهلك باختيار براد بشكل معين و باسم تجاري محدد، حيث يحصل على إشباع آخر مثل التميز.

ج- المنتج المتوقع: Expected product

إن المنتج المتوقع هو الخصائص التي يتوقع المشتري والمزود في المنتج، يتوقع العميل الحصول من فندق خمس نجوم على مستوى متميز من الخدمة، وسائل ترفيه متنوعة، نظافة، حسن معاملة، وطعام جيد.

د- المنتج الموسع (الإضافي): Augmented product

يتمثل المنتج الموسع بالمنافع أو الخدمات المصاحبة للمنتج مثل: التركيب، خدمات ما بعد البيع، التسليم، شروط الائتمان، الضمان. وكلما توافرت تلك العناصر بصورة مرضية، شكك منفعة إضافية أكبر للمستهلك عند شرائه السلعة.

الدور الاستراتيجي لقرارات السلعة:

تعد استراتيجية السلعة القلب النابض للخطط الاستراتيجية في المنظمة، لأنها أي السلعة هي التي تشبع

حاجات المستهلكين، أن ترجمة حاجات المستهلكين ورغباتهم تساعد في:

- تحديد السلع والماركات التي يجب تقديمها.

- تحديد مستوى جودة السلعة.

- تحديد شكل وحجم السلعة والعبوة ولونها.
 - تحديد الوقت الملائم لتقديم السلعة الجديدة أو المعدلة.
 - تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر الموضوعية والشكلية للسلعة.
- دور التسويق في استراتيجية السلعة:

يظهر دور التسويق في استراتيجية السلعة كما يلي:

- 1- تحليل سوق السلعة: يوفر تحليل سوق السلعة معلومات تساعد في تطوير المنتجات الجديدة وفق حاجات ورغبات المستهلكين.
- 2- تحديد خصائص ومواصفات السلعة بما يتناسب مع أذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية.
- 3- تحقيق التوافق بين خصائص ومواصفات السوق المستهدفة وبين استراتيجية الموقع الاستراتيجي للسلعة.

- 3- تطوير السلع الجديدة:
سوف نتطرق إلى مراحل تطوير السلعة الجديدة على النحو التالي:
- مرحلة توليد الأفكار:
تحتاج الشركة إلى الأفكار الجديدة للوصول إلى حاجات جديدة من خلال عملية بحث مستمرة وعلى نطاق واسع وإلا ستجد الشركة ندرة في الأفكار التي قد تكون غير مناسبة في معظمها. يعد المستهلك نقطة البداية في الحصول على المعلومات اللازمة لتوليد الأفكار.
- 2- غربلة الأفكار:

في هذه المرحلة يجب تخفيض الأفكار إلى أدنى حد ممكن مع الانتباه إلى عدم حذف فكرة جيدة والإبقاء على فكرة سيئة. تتمثل المهمة الأساسية لهذه المرحلة في حذف الأفكار الرديئة بأقصى سرعة ممكنة.

- 3- مرحلة تقويم الأفكار واختبارها:

يتم تقويم الأفكار المتبقية من خلال عرضها على مجموعة من المستهلكين لمعرفة ردود فعلهم والتأكد من ملاءمتها لرغبات المستهلك. إذا كانت الفكرة ملائمة لحاجات المستهلك يتم الانتقال إلى المرحلة التالية.

- 4- تطوير الاستراتيجية التسويقية:

تتكون استراتيجية التسويق - هنا - من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بوصف السوق وحجمها وهيكلها واتجاهاتها وموقع السلعة الجديد، والمبيعات المتوقعة وحصة الشركة من السوق والأرباح المتوقعة. أما الجزء الثاني فيتضمن السعر والتوزيع وميزانية التسويق للسنة الأولى، ويتناول الجزء الثالث وصفاً للمبيعات المتوقعة في الأجل الطويل وأهداف الربحية واستراتيجية تسويق السلعة.

5- تحليل بيئة العمل:

تقوم الشركة بإجراء تحليل شامل للتأكد من مدى جاذبية وإمكانية تنفيذ الفكرة التي تم التوصل إليها. وإجراء مثل هذا النوع من التحليل تقوم الإدارة بمراجعة المبيعات المستقبلية، التكلفة، الأرباح، لتحديد مدى تلاؤمها مع الأهداف العامة للمشروع.

6- تطوير السلعة:

في هذه المرحلة يتم تحويل السلعة إلى إدارة البحوث والتطوير ثم بعد ذلك إلى الإدارة الهندسية لتطوير الفكرة النهائية في شكل منتج ملموس. وغالباً ما تتطلب هذه المرحلة استثمارات ضخمة من الأموال ووقتاً أطول من الإدارة للوصول إلى الشكل المطلوب.

7- اختبار السلعة:

يتم اختبار السلعة في جزء صغير من السوق يكون مثلاً للسوق الشاملة. لتعرف على مستوى المبيعات المتوقعة، والتعرف على نقاط القوة والضعف في السلعة.

8- مرحلة التقديم للسوق :

يجب على الشركة أن تتخذ في هذه المرحلة أربعة قرارات رئيسية:

أ- تحدي الوقت المناسب لتقديم السلعة الجيدة للسوق.
ب- تحديد أين سيتم توزيع السلعة في جميع أنحاء السوق أم في قطاع معين أم سيتم توزيع السلعة على المستوى الدولي.

ج- لمن سيتم البيع؟ وهذا القرار يتعلق بتحديد السوق المستهدفة أو مجموعة العملاء الذين سيقومون بشراء السلعة.

د- تحديد الاستراتيجية التسويقية لتقديم السلعة الجديدة في السوق. فيجب إعداد خطة الإنتاج بشكل نهائي وكذلك تصميم برنامج متكامل للإعلان والترويج، اختيار منافذ التوزيع الملائمة وخصومات المرتبطة بالسلعة. مراجعة دورة حياة السلعة :

تشهد الأسواق بصورة مستمرة ظهور منتجات جديدة في الأسواق واختفاء أخرى. على ماذا يدل ذلك؟ يدل على أن للسلعة دورة حياتية تبدأ من دخولها للسوق حتى تزدوي وتموت .
يبين الجدول التالي مراحل دورة حياة السلعة وخصائصها ، حيث تكون المبيعات في البداية منخفضة ثم تزداد بالتدريج، ومن ثم تبدأ بالهبوط .

خصائص مراحل دورة حياة المنتج

مرحلة دورة الحياة	الخصائص
التقديم	المنتج جديد ، إدراكه في السوق منخفض ، تكاليف التسويق مرتفعة ، الأرباح منخفضة .
النمو	الافتراض أن السلعة تعطي إشباعا للعملاء الأوائل الذين يشترون السلعة ، ويتبعهم آخرون . ترتفع المبيعات بسرعة واضحة يبدأ المنتج بتوليد الأرباح .
النضج	تكون المبيعات جيدة و لكن تبدأ المعركة على حصة السوق ويمكن أن تلاحظ أولى علامات الضغط على هامش الربح .
التشبع	تبلغ السوق النقطة التي عندها لا تنمو المبيعات الإجمالية أكثر وتكون المعركة على حصة السوق شديدة و ما لم تصاحب المنتج ولاء لعلامة قوية يصبح السعر العامل الرئيسي للشراء .
الانحدار	تبدأ المبيعات و الأرباح بالانخفاض . تصبح الاستراتيجية العلاجية ضرورية مثل : (تعديل المنتج ، إعادة النظر في موقع السلعة في السوق ، وحتى حذفها من التشكيلة السلعية)

الحقيقة السلعية المتوازنة :

إن الشركات التي لديها عدة سلع أي حقيقة سلعية في وضع أفضل من الشركات التي لديها سلعة واحدة. وأن تكون هذه السلع في الحقيقة السلعية موزعة على مراحل مختلفة من دورة حياة السلعة . أي سلع في مرحلة التقديم و سلع في مرحلة النمو و أخرى في مرحلة النضج وأخرى في مرحلة الانحدار . من أجل تحقيق التوازن في الحقيقة السلعية تستخدم الشركات المداخل التالية:

أ- شراء وقت إضافي للسلع التي تبلغ مرحلة الشيخوخة :

عندما تكون الحقيقة السلعية في خطر الخروج من حالة التوازن لأن عدد من السلع يقرب من مرحلة النضج بشكل متزامن، عندها يكون من الضروري تأخير عملية الشيخوخة من خلال استخدام طريقة أو أكثر من الطرق التالية:

- 1- إضافة خصائص وصفات جديدة للسلعة .
- 2- تغيير الغلاف .
- 3- تغيير أسلوب الإعلان وتقديم السلعة .

4- إيجاد استخدامات جديدة للسلعة في الأسواق الحالية .

5- إيجاد أسواق جديدة .

6- زيادة القيمة المضافة .

7- تنشيط المبيعات .

استراتيجية العلامة التجارية وقيمة العلامة

تعد العلامة التجارية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المنتج .

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق العلامة بأنها عبارة عن اسم أو عبارة أو إشارة أو رمز أو شكل أو خليط منها بقصد تحديد سلع أو خدمات هذه الناحيتين أو مجموعة منهم و تمييزهم عن المنافسين ، و تحمي القوانين الخاصة بالعلامة التجارية حقوق صاحبها . و يمكن تحديد العلامة الناتج أو الصانع و تعرفه .
تمثل العلامة رمز معقد يحمل المعاني التالية :

- الصفات : تحمل العلامة إلى الذهن صفات محددة عن السلعة .
 - المنافع : يجب أن تترجم الصفات إلى منافع وظيفية و عاطفية ، مثلاً المتانة تمثل منفعة وظيفية ، وغلاء السلعة يمثل منفعة عاطفية .
 - القيم : تقول العلامة التجارية شيء ما عن قيم المنتج مثل الأمانة للسلعة ، الأمان و السمعة .
 - الثقافة : تمثل العلامة ثقافة محددة ، ربما تمثل العلامة ثقافة مجتمع أو ثقافة فرد القدرة على التنظيم و الكفاءة و الجودة العالية .
 - المستخدم : توحى العلامة بنوع المستهلك الذي يشتري أو يستهلك السلعة .
- أ- بناء العلامة :

تتكون العلامة من اسم العلامة و الرمز و الألوان و الشعار ، و هي تعكس وعاء من السوق لما سيقدمه من الخصائص و المنافع للمشتري .
تقوم بعض الشركات ببناء العلامة من خلال الإعلان و النشر الذي يؤدي إلى إنشاء إفرادك بالاسم ، وبعض المعرفة بالعلامة ، وربما بعض التفصيل لها ، و لكن الحملة الإعلانية لا تُنشئ التزام بها ، و لا يتعلق الالتزام بمقدار الإنفاق على الإعلان و النشر و إنما تجربة العملاء للسلعة هو الذي يبني العلامة و الالتزام بها .

قرارات استراتيجية العلامة :

تستطيع الشركات تطوير استراتيجية العلامة وفق ما يلي:

أ- توسيع الخط : تشمل إضافات الخط إدخال مواد إضافية في نفس فئة السلعة تحت نفس اسم العلامة ، مثل نكهات جديدة ، أشكال جديدة ، ألوان جديدة ، مكونات إضافية ، قياسات جديدة للأحجام و التغليف . مثلاً : تدخل شركة ألبان مواد إضافية كإضافة لبن خالي الدسم ، نكهات مختلفة (شوكولا، فاكهة). إن الأغلبية العظمى من عملية إدخال سلج جديدة تتكون من إضافات الخط.

ب- توسيع العلامة : ربما تستخدم الشركة اسم علامتها الموجودة لإطلاق منتجات جديدة من فئات أخرى . مثل شركة هوندا تستخدم اسم الشركة على مختلف منتجاتها سيارات ، دراجات نارية ، محركات قوارب ... و غيرها.

ج- العلامات الممتدة : تدخل الشركة علامات إضافية في فئة السلعة نفسها . حيث تحاول الشركة أحياناً تأسيس خصائص مختلفة لدوافع مختلفة للشراء . تكون استراتيجية العلامة الممتدة الشركة من ملء روف المتجر و تحمي علامتها الرئيسية من خلال أعداد علامات حماية . على سبيل المثال اختارت شركة Seiko أسماء علامات مختلفة من أجل الساعات من أجل السعر المرتفع ، علامة للساعات منخفضة السعر من أجل حماية نفسها.

د- العلامات الثنائية : و هي عبارة عن علامتين معروضتين جيداً أو أكثر مقترنتان في عرض واحد. كل راعي لإحدى العلامتين يتوقع أن اسم العلامة الآخر سيعزز الادعاء بآلية الشيء. وقد تساعد العلامة على بلوغ جمهور جديد بمساعدة العلامة الأخرى.

تستخدم الشركات الاتصالات التسويقية المختلفة لبناء علاماتها مثل إعلان و العلاقات العامة و تنشيط المبيعات و تحفيز المستهلك و التسويق المباشر، و التسويق بالأحداث ، اتصالات موظفي الشركة و الوسطاء و الموزعين و خبرة العملاء.

- قيمة العلامة: Brand Equity

ويعرف Kerin وآخرون قيمة العلامة Brand Equity بأنها القيمة المضافة لأسم علامة معينة والتي تمنح المنتج قيمة أكثر من المنافع الوظيفية التي يقدمها.

بينما يراها Duncan بأنها القيمة غير الملموسة للشركة فوق قيمة أصولها المادية. وتدعى قيمة العلامة أحياناً Goodwill أي القيمة المعنوية للعلامة.

إن القيمة المعنوية للعلامة تختلف عن مفهوم السمعة أو الشهرة Reputation، علماً إن السمعة العالية ترافقها قيمة معنوية للعلامة والعكس صحيح.

- الولاء للعلامة: Brand loyalty

يعكس الولاء للعلامة مدى تفضيل العميل لعلامة معينة بالمقارنة مع علامات أقرب المنافسين، ويظهر الولاء من خلال التزام العميل بإعادة شراء العلامة، وتعد في الوقت ذاته مؤشراً هاماً عن قيمة العلامة.

التسويق والتجارة الالكترونية

الوحدة السابعة

استراتيجية التسعير

التسويق والتجارة الإلكترونية

استراتيجية التسعير

يعد السعر واحداً من عناصر المزيج التسويقي الحاسمة. وهو في هذا السياق يعد أداة تسويقية هامة في يد الشركة، حيث يمتلك السعر أثراً حاسماً في نجاح الشركة على المدى الطويل. تستطيع الشركة اختيار السعر بمعرفة طلب العملاء، والتكاليف، وأسعار المنافسين.
أن الشركات التي تستخدم السعر كأداة استراتيجية ستربح أكثر من تلك التي تترك التكاليف أو السوق يحدد أسعارها.

أولاً - طرق التسعير

1 - طريقة نسبة الإضافة:
تقوم هذه الطريقة على إضافة هامش ربح معين إلى تكلفة السلعة. تستخدم هذه الطريقة في التسعير في شركات البناء التي تخضع عملياتها إلى المناقصات. خلال تقدير تكاليف المشروع الإجمالية ثم تضيف هامش محدد من أجل الربح. وكذلك يحدد المحامون والمحاسبون أسعارهم بإضافة هامش على تكاليفهم ووقت إنجاز العمل.

- مازالت طريقة التسعير باستخدام هامش الربح محافظة على شعبيتها لعدة أسباب:
- يستطيع البائعون تحديد تكاليفهم بسهولة أكبر من تقديرهم على التبعير المطلوب. من خلال ربط السعر بالتكاليف يبسط البائعون مهمة تحديد السعر.
 - بما إن كل الشركات في الصناعة تستخدم طريقة التسعير نفسها، فإن الأسعار تميل إلى التشابه، ولهذا السبب تنخفض المنافسة السعرية، حيث لن تهتم الشركات باختلافات طفيف.
 - العديد من الأفراد يشعرون إن طريقة التكلفة زائد هامش الربح أكثر عدالة للبائع والمشتري.
- 2 - التسعير حسب العائد المستهدف:

حسب هذه الطريقة تحدد الشركة السعر الذي سيولد معدل مستهدف من العائد على الاستثمار. تستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات أعمال وفي منظمات الخدمات العامة، التي تحتاج إلى الحصول على عائد عادل على استثماراتها. على سبيل المثال، إن منتج مزاج استثمر 125000 ل.س في عملة وتكلفة الوحدة الواحدة تبلغ (1000 ل.س) ويريد أن يحدد سعر يحصل من خلاله على 20% من العائد على الاستثمار. وتحديد 25000 ليرة. سعر العائد المستهدف يعطى بالصيغة التالية:

معر العائد المستهدف = تكلفة الوحدة + (العائد المرغوب × رأس المال) / المبيعات بالوحدة
$$= 1000 + (20\% \times 125000) / 100 = 1250 \text{ ل.م}$$

سوف يحقق المنتج النسبة المرغوبة 20% من العائد على الاستثمار شرط أن تكون تكاليفه ومبيعاته المتوقعة صحيحة .

3 - التسعير على أساس القيمة المدركة :

يتزايد عدد الشركات التي تركز في تحديد السعر على القيمة المدركة من قبل العميل. يجب على الشركة أن تقدم للمستهلك القيمة الموعودة من خلال عرض قيم ، ويجب أن يتلقى المستهلك هذه القيمة . تستخدم الشركات عناصر أخرى من المزيج التسويقي مثل الإعلان ، وقوة البيع لإيصال القيمة المدركة للمشتري وتعزيزها. تتكون القيمة المدركة من عدة عناصر ، مثل الصورة الذهنية لدى المشتري عن فعالية السلعة ، وقدرته قناة التوزيع على تقديم السلعة ، وضمان الجودة ، ودعم العميل ، وخصائص أخرى مثل سمعة الموردين ، والثقة ، والاحترام .

4 - معدل السعر الجاري :

تركز الشركة حسب هذه الطريقة في تحديد سعر منتجاتها على أسعار أكبر المنافسين . ربما تتقاضى الشركة نفس سعر المنافس الرئيسي أو أكثر منه أو أقل منه . في الصناعة التي تتميز سوقها بأنها سوق منافسة احتكارية ، والتي تباع سلع مثل الفولاذ أو الورق أو المواد تتقاضى هذه الشركات نفس السعر . تتبع الشركات الصغيرة الشركات القيادية فتقوم بتغيير أسعارها عندما تتغير أسعار الشركات القيادية ليس عند تغير الطلب أو تكاليفها .

استراتيجيات تسعير السلع الجديدة:

أ- استراتيجية اختراق السوق:

تسعى بعض الشركات لتبني استراتيجية اختراق السوق، إذا كان حجم المبيعات الكبير سيؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة من السلعة وبيع أعلى على المدى الطويل. تحدد هذه الشركات السعر الأقل عندما تكون السوق حساسة للسعر أي إذا كان الطلب مرناً وبالتالي زيادة حصتها السوقية. وتتجه الشركة في تعظيم الحصة السوقية عند توفر الشروط التالية:

• إن السوق ذات حساسية عالية للسعر ، والسعر المنخفض يحفز نمو السوق .

• تتراجع تكاليف الإنتاج والتوزيع مع الخبرة المتراكمة في الإنتاج .

- لا يشجع السعر المنخفض المنافسين الحاليين على دخول السوق أو المرتقبين.
- ب- استراتيجية قشط السوق :
تفضل الشركات التي تقدم منتجاً جديداً إلى السوق من خلال اكتشاف تقني جديد وضع أسعار عالية لقشط السوق "Skim the market"، و تناسب سياسة أسعار قشط السوق الشركات التي تقوم بتتويع منتجاتها. أما شروط نجاح تطبيق سياسة أسعار قشط السوق فهي :
 - يوجد عدد كافٍ من المشتريين لديهم طلب حالي مرتفع .
 - عدم تكون تكاليف إنتاج السلعة مرتفعة .
 - لا يجتذب السعر المبدئي العالي الكثير من المنافسين إلى السوق.
 - إن السعر المرتفع يقلل صورة عن السلعة (الانطباع عن تميزها) بأنها فائقة التميز.
- ثانياً : التغيرات في السعر والاستجابة لها :
قد تواجه الشركات بعض الحالات التي تفرض عليها تغيير السعر إما المبادرة بتخفيض السعر أو رفعه .

1 - تخفيض السعر :

تواجه الشركة في بعض الأحيان ظرفاً تضطرم إلى تخفيض أسعارها . من هذه الظروف وجود طاقة فائضة في المصنع ، حاجة الشركة إلى توسيع أعمالها أو التخلي عن أعمال إضافية ولا تستطيع تحقيقها من خلال زيادة جهود البيع أو تحسين المنتج . لذلك تلجأ إلى السعي المبني بالحد من تخفيض السعر ، السبب الآخر لتخفيض السعر هو انخفاض الحصة السوقية ومواجهة المنافسين . تتأثر أرباح الشركات إلى تخفيض السعر بهدف تحقيق ميطرة أكبر على السوق وعندما تكون تكاليفها منخفضة أكثر من مبيعاتها أو إذا كانت تأمل الشركة كسب حصة سوقية أكبر وقادرة على تخفيض تكاليفها مع زيادة حجم المبيعات .

2 - رفع السعر :

إن زيادة السعر الناجحة تؤدي إلى زيادة الربح بصورة كبيرة . يعد تضخم التكلفة العامل الرئيسي الذي يحرك زيادة السعر . إن ارتفاع التكاليف الغير مطابق لحجم الإنتاج يؤدي إلى ضغط هوامش الربح ويقود الشركات إلى جولات دورية من زيادات الأسعار . عادة ترفع الشركات السعر بمقدار أكبر من ارتفاع التكاليف آخذة بعين الاعتبار الارتفاع الإضافي في التكلفة أو التدخل الحكومي . العامل الآخر الذي يقود إلى زيادة السعر هو الطلب المفرط . تستطيع الشركة أن ترفع السعر حسب الطرق التالية :

- أ - لا تحدد الشركة السعر النهائي حتى تسليم السلعة أو يكتمل بناؤها. يسود هذا النوع من التسعير في صناعة الآلات وبناء المعامل.
- ب - تحتاج الشركة من العميل أن يدفع اليوم الثمن ويؤخذ بعين الاعتبار كل أو جزء من النمو المحتمل للتضخم قبل التسليم. كما هو حال المشاريع الصناعية الرئيسية مثل صناعة الطائرات وبناء الجسور.
- ج - حسب هذه الاستراتيجية تقوم الشركة بالمحافظة على أسرارها ولكن تحرك سعر عنصر واحد أو أكثر من العناصر التي كانت جزءاً من الحزمة (العرض السابق) بصورة منفصلة. مثل التركيب المجاني يصبح غير مجاني.
- د - تخفيض الخصومات: تلجأ الشركة أحياناً إلى التوجيه إلى قوة البيع لديها بعدم عرض خصوماتها المعتادة مثل خصم الكمية أو الخصم النقدي.
- هـ - تستطيع الشركات الاستجابة للتكاليف العالية أو الطلب الفائق بدون رفع السعر من خلال الإجراءات الآتية:
- تصغير حجم المنتج بدلاً من رفع السعر.
 - إحلال عناصر أو مواد ذات تكلفة أقل.
 - تخفيض خصائص السلعة.
 - تصنيع الغلاف من مواد أقل تكلفة.
 - تخفيض خدمات المنتجات مثل التركيب المحلي، النقل المجاني.
 - تخفيض عدد الأحجام والنماذج المعروضة.
 - إنتاج علامات جديدة اقتصادية (إنتاج مواد بدون علامة تجارية و تباع بسعر أقل).

3- رد الفعل على تغيرات السعر:

أ - رد فعل العميل :

قد يفسر العملاء بطرق تخفيض السعر مختلفة : ربما سيتم تبديل السلعة بنموذج جديد ، قد يكون في السلعة عيوب ولا تباع جيداً ، توجد صعوبات مالية في الشركة، قد ينخفض السعر انخفاضاً إضافياً جود السلعة منخفضة.

أما ارتفاع السعر سيعيق المبيعات بصورة طبيعية ، ولكن ارتفاع السعر يحمل بعض المعاني الايجابية للعملاء أيضاً : مثل رواج السلعة ، أو إن السلعة تحمل قيمة غير اعتيادية.

ب - رد فعل المنافسين :

يستجيب المنافسون لتغير السعر بأحد الأساليب التالية:

الأسلوب الأول هو افتراض إن المنافس يكون رد فعل على أساس وجود خطة لديه لمواجهة التغيرات في الأسعار.

الأسلوب الآخر هو افتراض إن المنافس يعالج كل تغير في السعر كتحدى جديد ويكون رد فعله حسب مصلحته في كل مرة . في هذه الحالة على الشركة أن تكتشف مصالح المنافس.

4 - الاستجابة لتغيرات أسعار المنافسين

في الأسواق التي يتصف بدرجة عالية من التجانس ، يتوجب على الشركة البحث عن وسائل لتعزيز سلعتها . إذا لم تستطع الشركة تعزيز وضع سلعتها ، سيتوجب عليها مواجهة تخفيض السعر . إذا رفع المنافس سعر منتج في سوق سلعة متجانسة ، قد لا تفعل الشركات الأخرى الشيء نفسه ما لم تكون الزيادة مفيدة للصناعة ككل .

تستجيب الشركات الرائدة لهذه التحدي بعدة طرق يمكن منها ما يلي :

أ - ربما تحافظ الشركة الرائدة على سعر منتجها وهامش الربح.

ب - المحافظة على السعر وتحسين الجودة .

ج - تقوم الشركة الرائدة بتخفيض سعرها ليكافئ سعر المنافس .

د - رفع السعر وتحسين الجودة

هـ - إضافة مواد بأسعار أقل إلى خط المنتجات أو إنتاج علامات منفصلة بأسعار منخفضة.

الوحدة الثامنة

استراتيجية الترويج (الاتصالات التسويقية)

يلجأ رجال السوق إلى نموذج للاتصال ، حيث يوجد لديهم رسائل ، يرمزون الرسائل ، يرسلونها بواسطة قنوات الاتصال المتوفرة ، ويتأكدون من خلال نظام التغذية العكسية من أن رسائلهم المرمزة تم تفسيرها بشكل صحيح . ليس هناك وصفا لعملية الاتصال أبسط من ذلك . يحتاج المسوق لتحقيق ذلك إلى تحديد أهداف الاتصال، وخطه الاتصال.

ثالثاً- استراتيجيات قناة الاتصال: Channel Communication Strategies

تختار الشركة استراتيجية الدفع أو استراتيجية الجذب أو كلاهما معاً عند التعامل مع قنوات التوزيع.

1- استراتيجية الجذب تستخدم المنتج هذه الاستراتيجية بتوجيه المزيج الترويجي إلى المستهلكين النهائيين لتشجيعهم على طلب السلعة من تجار التجزئة و هؤلاء يطلبونها من تجار الجملة، وهكذا يتم جذب السلعة من خلال الوسطاء، يلعب الإعلان دور رئيسي في هذه الاستراتيجية.



الشكل (1) استراتيجية الجذب

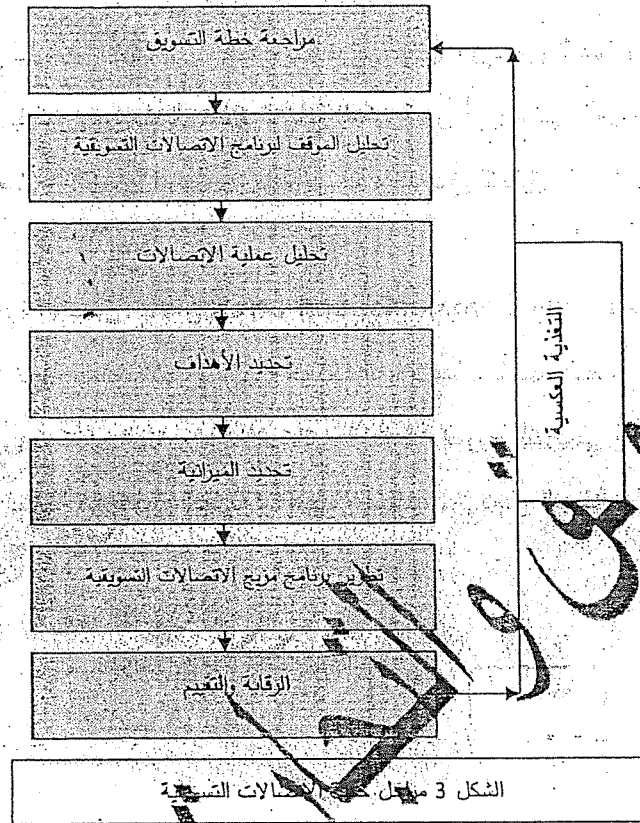
2- استراتيجية الدفع: يوجه المنتج المزيج الترويجي نحو أعضاء قناة التوزيع للحصول على تعاونهم من أجل شراء السلعة. حسب هذه الاستراتيجية، يلعب البيع الشخصي و تنشيط المبيعات دوراً رئيسياً.



الشكل (2) استراتيجية الدفع

خطه الترويج:

تتكون عملية تخطيط الاتصالات التسويقية من مراجعة خطة التسويق، تحليل الموقف للبرنامج الاتصالات التسويقية، تحليل عملية الاتصالات، تحديد الميزانية، تطوير برنامج المزيج الاتصالات التسويقية، والرقابة و التقييم و السيطرة كما يتضح من الشكل (3).



1-مراجعة خطة التسويق: Marketing Plan Review

إن خطة الاتصالات التسويقية يجب أن تُشتق من خطة التسويق الشاملة لأن التركيز على كل عنصر من عناصر الاتصالات التسويقية هو مسألة نسبية تتوقف على الخطة التسويقية الشاملة وعلى دور المزيج الاتصالات التسويقية فيها، والتي تتأثر بعدد من العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

2- تحليل الموقف للاتصالات التسويقية: MC Situation Analysis

يتضمن تحليل الموقف لبرنامج الاتصالات التسويقية التحليل الداخلي و التحليل الخارجي و سنتناولها على النحو التالي:

أ- التحليل الداخلي: Internal Analysis

يجب أن يتناول التحليل مزايا ومساوئ أداء وظائف الاتصالات التسويقية من قبل الشركة مع التركيز على جودة عمل الوكالة و النتائج المحققة في الحملات السابقة و / أو الحملات الحالية. يتناول التحليل الداخلي أيضاً تقييم تواحي القوة و الضعف في الشركة أو العلامة من منظور صورة الشركة أو صورة علامتها.

ب- التحليل الخارجي: External Analysis

يتناول التحليل الخارجي الحصول على معلومات عن عوامل موجودة خارج الشركة مثل خصائص عملاء الشركة، و خصائص السوق و استراتيجيات الموقع و المنافسون. و يجب التأكيد على تحديد ما هو موقع السلعة في السوق. ما هي الصورة أو المكانة التي يجب أن تحتلها السلعة في ذهن المستهلك.

3- تحليل عملية الاتصالات: Communications Process Analysis

يجب على الشركة في هذه الخطوة من عملية تخطيط الاتصالات التسويقية. أن تعرف كيف يستجيب المستهلكون للاتصالات التسويقية. يجب الأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة مثل مصدر الرسالة والرسائل و قناة الاتصال.

4- أهداف الاتصالات التسويقية: Marketing Communication Objectives

تسعى الاتصالات التسويقية إلى تحقيق مجموعة كافية من أهداف الاتصال محددة و الواضحة ويتعلق نجاح الحملة بالمعلومات المحددة مسبقاً و السلوك المطلوب توصيله و تكاليف ذلك، ويستند في تحديد الأهداف طريقة تدعى نموذج AIDA انظر الجدول:

نموذج AIDA		
الهدف	المقابل الإنكليزي	الرمز
الانتباه	Attention	A
الاهتمام	Interest	I
الرغبة	Desire	D
الفعل	Action	A

5- تحديد الميزانية: Setting The Budget

في هذه المرحلة ، و بعد تحديد أهداف الاتصالات ، ينتقل الاهتمام إلى ميزانية الاتصالات التسويقية. عملياً، يجب تحديد المبلغ الذي تحتاجه الشركة لتتفقه على الاتصالات التسويقية من خلال ما يتوجب فعله لإنجاز أهدافها التسويقية. يتم وضع ميزانيات الاتصالات التسويقية عادة باستخدام مدخل أكثر بساطة مثل ما يمكن أن تتحمله الشركة، نسبة من المبيعات، حسب المنافسين و حسب الأهداف و المهام.

- الطريقة الأولى: ما يمكن أن تتحمله الشركة:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تحديد ميزانية الاتصالات التسويقية. حيث تحدد الشركة وفق هذه الطريقة ميزانية الاتصالات التسويقية على أساس قدرتها المالية على تمويل برامج الاتصالات التسويقية.

- الطريقة الثانية: نسبة من المبيعات:

تقوم الشركة بتحديد ميزانية الاتصالات التسويقية على أساس نسبة من المبيعات التي تحققت في العام الماضي (أو متوسط المبيعات خلال عدة سنوات سابقة)، كنسبة من حجم المبيعات المتوقعة لعام الخطة بالرغم من أن هذه الطريقة سهلة و بسيطة في تحديد ميزانية الاتصالات التسويقية و تأخذ بعين الاعتبار حجم المبيعات ، إلا أنها ترتبط بحجم المبيعات و المفروض أن تكون العلاقة بالعكس أي يجب أن يلعب الاتصالات التسويقية دوراً في زيادة حجم المبيعات.

- الطريقة الثالثة: على أساس المنافسة:

إذا أرادت الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يفعله المنافسون في الاتصالات التسويقية تقوم هذا الشركة بوضع ميزانية ترويج مساوية لميزانية المنافس الأقرب أو أكثر منه أو أقل منه بقليل و بالتالي إذا اتبعت كل الشركات في الصناعة نفسها نفس الطريقة سيجنبها منافسة شديدة تستخدم الاتصالات التسويقية أداة لها.

- الطريقة الرابعة: حسب الأهداف و المهام:

تقوم هذه بوضع ميزانية الاتصالات التسويقية بواسطة تحديد أهداف معينة و تحديد مهام التي يجب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف، ثم يتم تقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ المهام.

6- تطوير برنامج المزيج الاتصالات التسويقية: Developing The MC Mix Program

إن عملية وضع برنامج الاتصالات التسويقية المتكاملة تعد على العموم عملية أكثر تعقيداً و يحتاج إلى خطوات تفصيلية في مسار إعداد خطة الاتصالات التسويقية. إن كل عنصر من عناصر مزيج الاتصالات التسويقية له مزايا و عيوب.

تتضمن إستراتيجيات وسائل الإعلام تحديد أي قنوات الاتصال يجب أن تستخدم لتقديم الرسالة الإعلانية للجمهور المستهدف. يجب أن تتخذ القرارات حسب نوع وسيلة الإعلام التي يجب أن تستخدم (صحف، مجلات، راديو، تلفزيون، لوحات إعلانية) وكذلك انتقاء وسائل إعلام محددة (مثل مجلة معينة، أو برنامج تلفزيوني). تتطلب هذه المهمة تقييماً دقيقاً للخيارات التي توفرها وسيلة الإعلام من مزايا و عيوب، تكاليف، و القدرة على إيصال الرسالة بفعالية إلى السوق المستهدفة.

7- الرقابة والتقييم Control & Evaluation

يعد الرقابة والتقييم أمراً مهماً لتحديد أسباب النتائج التي حققها برنامج الاتصالات التسويقية.

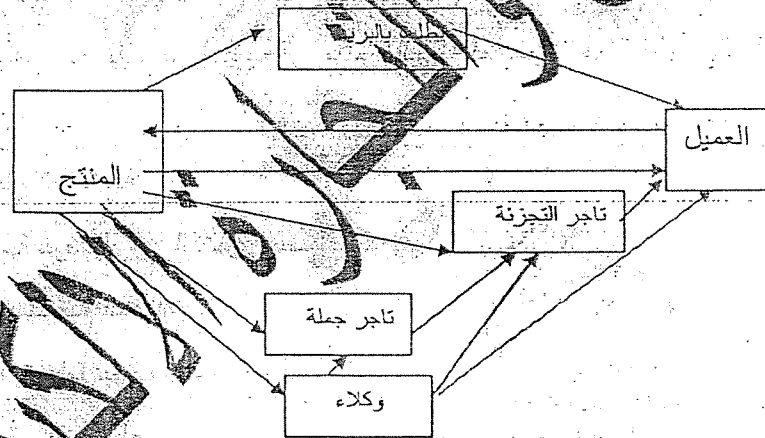
الوحدة التاسعة

استراتيجية التوزيع

التسويق والتجارة الالكترونية

تمهيد:

تتكون قناة التوزيع من مجموعة من الوسطاء منظمات وأفراد يقومون بتقديم مجموعة من الخدمات وينفذون عدد من الوظائف في إطار قناة التوزيع يستفيد منها المنتج ومستخدم المنتج . إن اختيار قناة التوزيع الأكثر ملائمة لبلوغ العميل يعد قراراً ذو أهمية استراتيجية كبيرة ، لأنه يساعد في الوصول إلى نظام إمداد يوفر إشباع حاجات العميل كما يوفر ميزة تنافسية للشركة ، أما الاختيار الخطأ لقناة التوزيع قد يدفع تكاليف التوزيع عالياً بصورة مزعجة . إن القرارات المتعلقة بقرارات التوزيع تؤثر بصورة فورية على كل القرارات التسويقية الأخرى . حيث يتعلق السعر الذي تحدده الشركة بنوع الموزعين ، فيما إذا كانت تحتاج متاجر توزيع عادية أو متاجر عالية الجودة . وتتعلق القرارات المتعلقة بقرارات الإعلان بمقدار التدريب والتخفيف الذي يحتاجه الموزعون . يمكن أن تكون قناة التوزيع قصيرة عندما يسري العميل مباشرة من المنتج ، وعندما يكون هناك عدد كبير من الوسطاء فتوصف بأنها طويلة . انظر الشكل (1).



الشكل (1) قنوات التوزيع الممكنة

وتختلف قنوات التوزيع المستخدمة في توزيع السلع الاستهلاكية عن القنوات المستخدمة لتوزيع السلع الصناعية ، وذلك على النحو التالي:

1- قنوات توزيع السلع الاستهلاكية:

توجد خمس طرق رئيسية لتوزيع السلع الاستهلاكية:

أ - البيع المباشر إلى المستهلك :

يبيع المنتج سلعته مباشرة إلى المستهلك دون استخدام وسطاء من خلال البيع المباشر إلى المستهلكين بالطوائف على المنازل، البيع الكتالوكات، البيع عن طريق متاجر تجزئة يمتلكها المنتج، والبيع بالبريد.

ب - البيع المباشر إلى متاجر التجزئة :

يبيع المنتج سلعته إلى تاجر التجزئة بصورة مباشرة ، وتاجر التجزئة يقوم بإعادة البيع إلى المستهلك النهائي.

ج - البيع إلى متاجر الجملة :

تتكون قناة التوزيع في هذه الحالة من المنتج وتاجر جملة وتجار التجزئة فالمستهلك.

د - البيع عن طريق الوكلاء فتاجر التجزئة :

قد يفضل المنتج استخدام وكيل البيع أو سمسار بدلاً من استخدام تاجر الجملة لتوزيع السلع والخدمات للوصول إلى تجار التجزئة .

هـ - البيع عن طريق الوكلاء فتاجر الجملة :

يبيع المنتج السلعة للوكيل الذي يقوم بدوره بالبيع إلى متاجر الجملة فتاجر التجزئة فالمستهلك النهائي.

2- قنوات توزيع السلع الصناعية :

توجد أربعة طرق رئيسية للوصول إلى المشتري الصناعي :

أ - البيع المباشر إلى مستخدم السلعة:

وتعد هذه القناة أكثر استخداماً لتوزيع السلع الصناعية

ب - البيع المباشر إلى الموزع الصناعي فالمشتري الصناعي يستعين منتج المعدات الصناعية الصغيرة

بالموزع الصناعي للوصول إلى السوق المستهدفة ، مثل أدوات البناء.

ج - البيع من خلال الوكلاء فالمشتري النهائي:

هذه القناة تناسب الشركات التي لا تمتلك قسماً للتسويق.

د - البيع عن طريق المنتج - الوكلاء - الموزع الصناعي - المستخدم

3- كثافة التوزيع:

تستطيع الشركة اختيار نموذج من النماذج التالية:

- التوزيع الشامل :

يبيع المنتج منتجاته من خلال أية حلقة توزيعية متاحة حيثما يكون المستهلك الباحث عن هذه المنتجات .
يستخدم لتوزيع سلع الاستهلاك اليومي مثل رقائق البطاطس والسجائر والمواد التموينية وغيرها - وهي غالباً قناة توزيع طويلة .

- التوزيع الانتقائي:

يبيع المنتج منتجاته من خلال بعض الوسطاء الموجودين وليس جميعهم . يصلح التوزيع الانتقائي لسلع التسوق مثل الملابس والأدوات الكهربائية .

- التوزيع الوحي:

يتم التوزيع من خلال رجال بيع معين المنتج أو عن طريق وكيل واحد أو تاجر حملة واحد أو تاجر تجزئة واحد ، وذلك من أجل الوصول إلى سوق محددة . يستخدم من أجل السلع الخاصة أو الآلات وغيرها ، والتي تحتاج إلى خدمات ما بعد البيع ومن أجل الرقابة على منتجه .

4- اختيار أعضاء قناة التوزيع:

يجب أن تختار الشركة أعضاء قناة التوزيع بحكمة وعناية من ناحية أخرى يختلف المنتجون في قدرتهم على جذب وسطاء أكفاء ، يجب على المنتجين على الأقل تحديد الخصائص المميزة لأفضل للوسطاء .
يحتاج المنتج إلى وسيط أهل للثقة وإقناع الشخص الذي ينبغي أن يؤمن معه علاقة عمل مثمر ووجود المصالح المتبادلة . توجد معايير رئيسية يجب أن تؤخذ بالحسبان منها:

- الجدارة والثقة
- الصورة الصحيحة كما يتخلها المنتج
- انسجام التخزين وخدمة العميل
- سجل نشاطات ناجحة
- الموقع الجغرافي المنسجم مع سياسة التسويق الشاملة.

5- قرارات تغيير قناة التوزيع:

تخضع قنوات التوزيع للتغيير ولكن أقل من عناصر المزيج التسويقي الآخر
التحولات في الاعتبارات الجغرافية للمشتريين ، وعجز الوسطاء الحاليين عن التوزيع أسباباً موجبة لتغيير قنوات التسويق الحالية .

يجب تقييم الفوائد التي تحصل عليها الشركة من عملية التغيير أو تكاليفها:

- من حيث الاعتبارات النوعية لتغيير القناة تستطيع الشركة أن تقوم بتحليل مقارن بين القنوات الحالية والجديدة من خلال الأسئلة التالية:

- 1- هل سيحسن التغيير من فعالية التغطية للأسواق المستهدفة؟ وكيف؟
 - 2- هل سيحسن التغيير من إشباع المشترين؟ وكيف؟
 - 3- ما هي الوظائف التسويقية التي يشملها التغيير؟
 - 4- هل يتوفر لدى الشركة الموارد الكافية لأداء الوظائف الجديدة؟
 - 5- ما الأثر الذي يتركه التغيير في المشاركين في قنوات التوزيع الأخرى؟
 - 6- ما هو الأثر المتوقع في إنجاز أهداف المنظمة طويلة الأجل؟
- أما التقييم الكمي، فيأخذ الاعتبار الأثر المالي للتغيير من حيث العائدات والنفقات.