

# إدارة التسويق

## الفصل الثالث

### ((استراتيجيات التسويق))

إعداد

م. احمد هادي طالب

مقدمة الى طلبة المرحلة الثانية / قسم إدارة الأعمال / صباحي



# الأهداف السلوكية

- ▶ نسعى في هذا الفصل الى أن يكون الطالب قادراً على معرفة الآتي:
- ▶ - تعريف الاستراتيجية
- ▶ - تعريف استراتيجية التسويق
- ▶ - التخطيط الاستراتيجي التسويقي
- ▶ - مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- ▶ - مصفوفة النمو (السوق / المنتج)

# تعريف الاستراتيجية

- ▶ تاريخياً فقد وجدت كلمة الاستراتيجية والتي تعني عمل القائد أو فن الجنرال في اللغة الاغريقية القديمة اثناء عام 508 قبل الميلاد وكانت تعبر عن معنى العمل العسكري وكيف يمكن التخطيط لمواجهة العدو وتدميره.
- ▶ عرفت استراتيجية من قبل كليووك في سبعينات القرن الماضي على انها خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق اهداف المنظمة الاساسية 1.
- ▶ وعرفها Vladnir Kvint على انها ذلك النظام المنصب نحو ايجاد وصياغة وتطوير الاعمال لضمان النجاح على الامد البعيد 2.
- ▶ وانها الطريقة أو الخطة للحصول على ما هو مرغوب مستقبلاً سواء كان ذلك لإنجاز هدف أو معالجة مشكلة 3.

# مضامين الاستراتيجية

- ▶ انها وسيلة تعتمد من قبل المنظمة للموائمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة او الممكن حصولها في البيئة الخارجية.
- ▶ أداة رئيسة لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى الامد البعيد.
- ▶ أداة لتعظيم موارد المنظمة المتاحة عبر الاستخدام الكفؤ لمواجهة احتياجاتها.
- ▶ تستمد الاستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة.



# استراتيجية التسويق

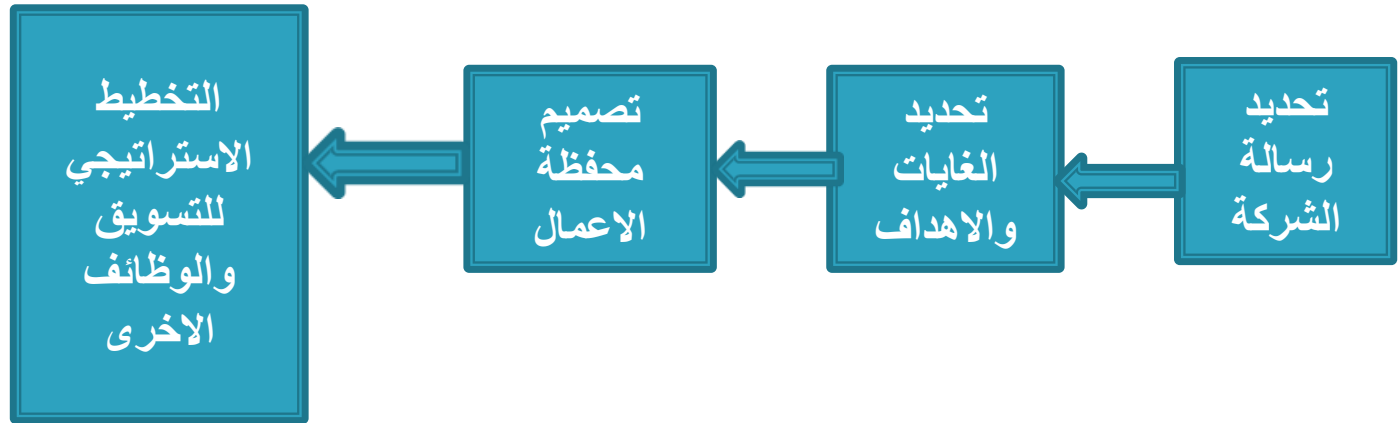
- ▶ استراتيجية التسويق هي جزء من الاستراتيجية الكلية للمنظمة.
- ▶ ترتبط مع البيئة من حيث مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسون ، المجاميع الاستهلاكية ، خيارات الشراء المتاحة امام المستهلكين ، تصميم ومستوى جودة المنتج.
- ▶ عرفت استراتيجية التسويق : التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة .
- ▶ تعمل هذه الاستراتيجية على مبدأ التعاضد التي يقصد بها ان الجميع يعملون بشكل مشترك في التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية على وفق مبدأ  $5=2+2$  والتي تعني بأن الأداء الكلي للشركة هو اكبر من أداء ذات الأجزاء بشكل منفرد أو مجزء لكل قسم والرقم المضاف في حاصل الجمع يعني القوة المضافة للعمل المشترك .

# دور قسم التسويق في صياغة الاستراتيجية

- ▶ يعتبر التسويق الموجه الفلسفي لاستراتيجية الشركة لكونه يركز على كيفية خلق قيمة للزبائن وبناء علاقة مربحة معهم.
- ▶ قسم التسويق يزود الشركة بالمعلومات والمدخلات المناسبة لصياغة الاستراتيجية الكلية، وذلك من خلال المسوحات الميدانية التي يقوم بها لتحديد الفرص المتاحة والمحتملة في السوق.
- ▶ على وفق تطبيق مفهوم وحدات الأعمال الاستراتيجية (BUSs) فإن التسويق سوف يساهم في وضع الاهداف المناسبة لكل وحدة أعمال وما هي الواجبات التي تقوم بها لإنجاز العمل وبشكل مربح.

# التخطيط الاستراتيجي التسويقي

- ▶ يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأنه: العمليات المتعلقة بالتطوير والمحافظة على تحقيق التوافق ما بين اهداف الشركة وقدراتها المتاحة مع الفرص التسويقية المتغيرة في السوق.
- ▶ التخطيط الاستراتيجي التسويقي يستمد وجوده من التخطيط الاستراتيجي الكلي للشركة وعبر الخطوات المتعاقبة التالية:



# تحديد رسالة الشركة

- ▶ لكي تضع الشركة رسالتها التي تعتمد عليها في مسار عملها المستقبلي فإنها ملزمة بالإجابة على التساؤلات التالية:
- ▶ - ما هي الاعمال التي تقوم بها الشركة
- ▶ - من هم زبائن الشركة
- ▶ - ما هي قيمة الزبون في عمل وتوجهات الشركة
- ▶ - ماذا يجب أن تكون عليه اعمال الشركة
- ▶ الرسالة هي عبارة عن « ماذا تريد الشركة انجازه من اعمال في البيئة الكبيرة التي تعمل بها » وهذه العبارة ستكون بمثابة مرشد ودليل لكل الافراد في الشركة.
- ▶ ويجب أن تكون كتابة الرسالة ذات بعد عام واهداف محددة ومعبرة بذات الوقت عن قوة الشركة وكيف يمكن أن تنفذها أو تعمل بها في السوق.



# تحديد الغايات والأهداف

- ▶ الغايات : بقصد بها ذلك المستوى من الأداء الذي يضع العمل في المنظمة بمستوى متقدم ، اي انها الاداء المستهدف الذي يقود المنظمة نحو بلوغ وتحقيق رسالتها ، فهي تعبير عن المرامي البعيدة الامد التي تسعى الى تحقيقها المنظمة وعبر انشطتها المختلفة.
- ▶ تأخذ الغايات اشكال منها : الأرباح، العائد على المبيعات، الحصة السوقية، جودة المنتجات ، المسؤولية الاجتماعية

## تحديد الغايات والاهداف

- ▶ الأهداف: تمثل ما ترغب المنظمة من الوصول اليه وبما يحقق لها عوائد أو منافع محددة فهو اجراء ملموس قابل للقياس لذلك يعتبر (الطريق أو الجسر الذي نحقق من خلاله غايتنا)
- ▶ من الأمثلة على الاهداف: زيادة حجم المبيعات، بلوغ مستوى معين من الارباح خلال السنة، التوسع في عملية التوزيع، تخفيض بالتكاليف، حملات ترويجية ناجحة.

# تصميم محفظة الأعمال

- ▶ يقصد بمحفظة الأعمال بأنها: الطريقة الأفضل في تحقيق التوافق بين ما تمتلكه الشركة من قوة وضعف لتحقيق الفرص المتاحة والمحتملة في السوق.
- ▶ ولتحقيق ذلك فإن وضع محفظة الأعمال من قبل الشركة يخضع لخطوتين متعاقبتين:
- ▶ - قيام الشركة بتحليل محفظة أعمالها الحالية لتحديد أي من الأعمال التي من شأنها أن تحقق لها مردود كبير أو متوسط أو دون ذلك.
- ▶ - تضع تصور مستقبلي لأعمالها باتجاه تطوير استراتيجيات النمو والتنويع.

# تصميم محفظة الاعمال

- ▶ ولتوضيح مضامين الخطوتين المشار اليهما في الشريحة السابقة فإنه يمكن اعتماد النموذجين التاليين في تحديد خطوات التحليل الاستراتيجي لأعمال الشركة:
- ▶ 1- مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- ▶ 2- مصفوفة النمو (السوق/المنتج)



Business  
Portfolio

# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

تعد هذه المصفوفة من اقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الاستراتيجية ويمكن تسميتها ايضاً بمصفوفة الحصة – النمو.

معدل نمو السوق	مرتفع	علامة الاستفهام
	النجوم	
منخفض	البقرة الحلوب	الكلاب
	مرتفع	منخفض
	حصة السوق النسبية	

# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

- ▶ أ- الحصة السوقية : تتضح في الإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية النسبية لوحدات الأعمال الاستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق والتي تعبر عن قوة الشركة في تلك السوق أو اجزائها المستهدفة.
- ▶ ب- معدل نمو السوق : ويسمى هذا الإحداثي العمودي أيضاً بمعدل نمو الصناعة الذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة)، فكلما ازدادت النسبة كلما اشر ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للشركات في الدخول اليه وان فرص النجاح متوفرة به وعلى العكس.

# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

استكمالا لما ورد في شرح احداثيات المصفوفة فإنها تنقسم الى اربع خلايا :

[www.tiba-market.blogspot.com](http://www.tiba-market.blogspot.com)



1- خلية علامة الاستفهام

2- خلية النجوم

3- خلية البقرة الحلوب

4- خلية الكلاب

# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

1- خلية علامة الاستفهام: مصير المنتجات التي تقع في هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديد مستقبلها لأنها قد تفشل أو تنجح وهي تمثل (العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة)، لذلك فإن الشركة تنفق مبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها ، المعدات والتجهيزات، الأبنية ... لغرض الاسراع في تحقيق نمو في السوق والاقتراب اكثر نحو الشركة القائدة في السوق.

2- خلية النجوم: هذه الخلية تدل على أن المنتجات أو وحدات الأعمال تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح امامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا اليها وتمثل هذه الخلية (العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق (الصناعة) وحصة سوقية مرتفعة )



# مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

3- خلية البقرة الحلوب: تسمى بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار أن المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمنظمة لكونها (تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني انها قائدة للسوق على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها).

4- خلية الكلاب: تسمى بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول الى الانسحاب أو الخسارة لأن كلفتها تكون اكثر من العوائد التي تحققها ، وهذه الخلية تمثل ( حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو واطئ في السوق )

# مصفوفة النمو (السوق/المنتج)

تقوم هذه المصفوفة على العلاقة بين حدثين أحدهما يتمثل بالسوق (حالية ، جديدة) والمنتج (حالي، جديد) وينتج عنها أربعة خلايا : **الثلاثة الأولى تمثل استراتيجيات النمو والرابعة هي استراتيجية التنويع .**

		المنتج	
		حالي	جديد
السوق	حالية	استراتيجية التغلغل بالسوق 1	استراتيجية تطوير المنتج 2
	جديدة	استراتيجية تطوير السوق 3	استراتيجية التنويع 4

# مصفوفة النمو (السوق/المنتج)

1- استراتيجية التغلغل بالسوق: وتسمى أيضاً استراتيجية اختراق السوق وتقوم على أساس تعامل الشركة بمنتجاتها الحالية في أسواقها الحالية ، ولغرض أن تحقق هذا التغلغل فإنها تقوم باعتماد كثافة ترويجية عالية وذلك باتجاه إقناع المستهلكين بمنافع ومزايا هذا المنتج الذي تتعامل به وكذلك إقناع غير المستخدمين من المستهلكين لهذا المنتج بمزاياه وخصائصه.

2- استراتيجية تطوير المنتج : تقوم هذه الاستراتيجية على أساس التعامل بمنتج جديد وفي ذات السوق الحالية التي تعمل بها الشركة ، وذلك من خلال التطويرات التي تحصل على المنتج سواء كان ذلك بشكل جزئي أو كلي ، أو من الممكن أن يكون المنتج جديد على السوق (مخترع) أو بخواص أو تكنولوجيا جديدة في الاستخدام.

## مصفوفة النمو (السوق/المنتج)

3- استراتيجية تطوير السوق : تُعتمد هذه الاستراتيجية من خلال تعامل الشركة بمنتجاتها الحالية في أسواق جديدة ، **ولغرض أن تطبق هذه الاستراتيجية فإنه يتطلب التحديد الواضح والدقيق للزبائن المحتملين في السوق الجديدة من حيث خصائصهم وحاجاتهم وتوجهاتهم . فضلاً عن دراسة ومراقبة التغيرات الحاصلة في السوق (التغيرات في مستويات الدخل ، ظهور شرائح جديدة في المجتمع، مهن أو وظائف معينة)**

4- استراتيجية التنوع : تستخدم هذه الاستراتيجية والتي تمثل الخلية الرابعة من المصفوفة عندما تلوح للشركة فرص ربحية وبيعية خارج أعمالها الحالية التي تقوم بها. **كأن يكون ذلك بإضافة خط جديد لمزيج المنتج الذي تتعامل به أو زيادة عدد المنتجات التي تتعامل بها في الخط الواحد (زيادة عمق المزيج) وهذا الأمر يكسب الشركة قوة مضافة في تنوع المنتجات التي تتعامل بها مما يزيد من عدد الزبائن من جانب ويقلل احتمالات المخاطرة التسويقية من جانب آخر .**