

10

الفصل العاشر الإدارة التسويقية في المشروعات الصغيرة

- مفهوم التسويق.
- أهمية فلسفة التوجه بالتسويق.
- العمليات التسويقية.
- الاستراتيجية التسويقية (أنواعها / أهدافها).
- العوامل المؤثرة في استراتيجية التسويق المقترح.
- بحوث السوق وأدواتها.
- تقويم كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية.

بعد التسويق احد اهم الانشطة الاخرى في كافة منظمات الاعمال وخاصة المشروعات الصغيرة، وبالتالي فإنه هو الذي يساهم بشكل جذري في نجاح المشروع او فشله، حيث يمثل الناقد الذي يطل من خلالها المشروع على المجتمع وبالذات المستهلكين، وما يقرر إنتاجه المشروع من سلع وخدمات إنما يعتمد على الاستجابة التسويقية وقدرتها على استيعاب رغبات واحتياجات المستهلكين، كما أنه يمثل احد الروافد الأساسية للعمليات الربحية والابتكارية والتطويرية من خلال بحوث السوق والسعي لترجمة توقعات المستهلكين إلى سلع مادية او خدمات متميزة.

مفهوم التسويق، Marketing Concept

يقصد بالتسويق على أنه مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بواسطة الافراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة، وتؤدي هذه الأنشطة في بيئة متغيرة باستمرار، وان هذا التعريف للتسويق إنما يشتمل على مضمونين متعددين (الحمد، 1999 : 17) وهي :

1) ان التسويق كمنشط لا يقتصر على السلع والمنتجات المادية والملموسة، إنما يتناول بالإضافة إلى ذلك الخدمات غير الملموسة مثل الخدمات الطيران والفنادق والبنوك وكذلك الأشخاص والابتكار.

2) يمارس التسويق من قبل كافة المنظمات سواء تلك التي تهدف إلى الربح، أو تلك التي لا تهدف للربح كالمستشفيات والجامعات والأجهزة الحكومية والمنظمات وغيرها.

3) تتناول الوظائف التسويقية العديد من الأنشطة التي تشمل بحوث السوق وتصميم المنتجات والتوزيع والترويج والتسعير، بما يشمله ذلك من تخطيط الجهود التسويقية وتحفيز القائمين بتنفيذ النشاط التسويقي، والتنظيم والرقابة على النشاط التسويقي.

4) ان التسويق يهدف إلى التسهيل والأسراع بعملية المبادلة في السوق، وحتى تتحقق المبادلة ينبغي ان تتوفر الشروط التالية:

- وجود طرفين مشاركين في عملية المبادلة .

- ان يملك كل طرف شيئا ذا قيمة للطرف الآخر .

- ان يكون كل طرف مستعدا لمبادلة شي ذي القيمة والذي يكون في حوزته في مقابل الحصول على شي ذي القيمة والذي يكون في حوزة الطرف الآخر .

- ان يتمكن طرفا المبادلة من الاتصال ببعضها البعض .

ويعرف التسويق كذلك (Scarborough&Zimmerer, 1996, 235) بأنه " العملية التي تتولى إيجاد وتوصيل السلع والخدمات المرغوبة الى المستهلكين، والتي تشمل كل الأنشطة للشركة لضمان ولاء المستهلكين " . ويستل من هذا المفهوم هو تحديد طبيعة ومضامين السلع والخدمات والتي يرغب فيها المستهلك وتناغم في الشباع تفضيلاته وبما يخلق ولاء لهذه السلع والخدمات بحيث يستمر في الطلب عليها .

اما المفهوم الاجتماعي للتسويق فانه يشير الى ان " مهمة المنظمة او المشروع هي في تحديد احتياجات ومطالب العملاء في اسواق مستهدفة واشباع تلك الحاجات والرغبات بدرجة اكبر من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمنافسين بشكل يحافظ على ريادة كل من العملاء والمجتمع في الاجل الطويل " (الحداد ، 1999: 37) .

ويشير نفس الباحث ، الى ان فلسفة التوجه بالتسويق تعني " ان اساس نجاح المنظمة او المشروع في تحقيق اهدافها اما يكمن في تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين في اسواق مستهدفة والعمل على اشباع هذه الاحتياجات بدرجة اكبر من الكفاءة والفاعلية مقارنة بالمنافسين " .

ويرى (Thompson, 1994:291) ان التسويق كمفهوم يثل احد اهم اشكال الثقافة التنظيمية في اية منظمة اعمال، حيث انه يحقق عملية اشراط والتكامل بين المنظمة والمستهلكون اى المشترين (Buyers) من خلال المبيعات ، حيث تشمل عملية البيع تحويل السلع والخدمات الى نقد ، والتسويق يتضمن القرارات حول ما هو المنتج الذي ينبغي انتاجه وكيف تتم عملية ترويجه ، واين وكيف يمكن توفيره الى المستهلكين .

وان اية منظمة او مشروع يعتمد التوجه التسويقي اي النشاط التسويقي كأساس لتخطيط وتنفيذ استراتيجياته وسياساته اي (Marketing Oriented) ستكون قراراته علما للمشروع متمحورة حول السلعة والخدمة والتي تكون مرتبطة باحتياجات السوق ، لتصميم

المنتج وتحديدته، وكذلك الجودة والتعبئة ينبغي أن تصمم وفقا لتفضيلات المستهلكين، كما أن السعر سوف يؤثر في المنافسة وأن مدركات المستهلكين للجودة بالنسبة إلى السلع والخدمات البديلة سيكون مهمًا أيضًا بالإضافة إلى العوامل الكلفةوية، كما أن الترويج والاعلان سوف يوضح ويحدد كيفية ان هذه السلع والخدمات المقدمة تلبي احتياجات المستهلكين، فضلاً عن ضرورة دراسة وتحليل تقسيمات السوق كونها ضرورية ومهمة في تحديد مكان عرض وبيع المنتج وإن هذا المنتج سيكون متاحاً في الأماكن التي يتوقع المستهلك أنه سيحده فيها، وهذه العناصر الأربعة (المنتج، والترويج، والتوزيع، والترويج) تمثل المزيج التسويقي (Marketing Mix).

عناصر المزيج التسويقي

والاعتماد التوجه بالسوق (Marketing Oriented) في تحديد رغبات واحتياجات المستهلكين في الأسواق المتنافسة، فإن العديد من الشركات والمؤسسات الأمريكية والأوروبية قد فشلت في انشطتها لذلك بسبب عدم لبيتها الفلسفة التوجه التسويقي، وأن ذلك يعود إلى الأسباب التالية (Thompson, 1994: p 292-293):

سبب

1) الحواجز التنظيمية (Organizational Barriers)

حيث فشلت هذه المنظمات في جعل التسويق كمفهوم جزء من الثقافة التنظيمية فيها، فقد كان ينظر إلى التسويق كوظيفة تقوى تنفيذ أنشطة محددة كالترخيص والترويج وليس دراسة وتحليل السوق والمناقشون ورغبات واتجاهات المستهلكين الحاليين والمترقبين وغيرها من العوامل الحيوية في النشاط التسويقي.

2) فشل في الهيكلية (Structural Failings)

حيث لم تتم هيكلية العمالة التنظيمية حول المنتج أو الخدمة في تكوين وحدة الأعمال (Business unit)، وبالنتيجة فإن المشاريع أو المنظمات لم تكن لهم علاقة متميز مع المستهلكين لمعرفة وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم.

3) الثقافة غير متكاملة جزئية وغير شمولية (Hostile Corporate Culture)

ويقصد بها بأن الثقافة الفنية والمالية وثقافة التركيز على البيعات كانت سائدة أكثر من الثقافة والمصالح التسويقية، وهذا الاتجاه ينظر إلى السوق وكأنه سوق واسع (Market Mix) بدلاً من النظر إليه على أنه مزيج من التقسيمات ويشتمل على تفضيلات الأفراد ورغباتهم.

4. قصور النظر (عدم التبصر) والرؤيا غير الاستراتيجية من قبل المسوقين: (Myopic Marketers)

أن مدراء التسويق قد فشلوا في تحقيق اتصالات فاعلة داخل منظماتهم إذ ينظرون إلى التسويق وكأنه وظيفة إدارية أكثر من كونه مفهوم وفلسفة شعبية وجوهر عمل المنظمات ومشروعات الأعمال.

6. قصور الرؤيا هي فهم النشاط اليومي: (Confusion With Sales)

إذ ينظر إلى المبيعات والعوائد الناتجة عنها هي النشاط الأساسي للتسويق، ولكن من الناحية العلمية فإن إدارة التسويق تشمل على أدوار حيوية لمراء ترويج المبيعات، وعليهم أن يلمسوا هذه الأدوار ضمن للتكيفية والاستراتيجية التسويقية للمشروع وبما يضمن التعظيم والتسليم السليم والتكامل للأنشطة التسويقية.

6. القصور في النظر إلى فلسفة خدمة المستهلك: (Confusion With Customer Service)

وهي عدم جدولة وتسويق طبيعة الخدمات المقدمة للزبائن والتي تميز من ولائهم للملعة أو الخدمة خاصة في مجال الحصول على هذه السلعة أو الخدمة بالتوقيت اللازم والمكان المناسب أو حتى في مجال الخدمات ما بعد البيع، فشركات الطيران والبنوك تتعامل مباشرة مع الجمهور وتقدم خدمات أعمالها اليهم مباشرة وإن طبيعة هذا التعامل يكون مفرحا وسارا حيث يكونون على اتصال مباشر مع الجمهور ويمكن معرفة ردود فعلهم مباشرة، والملك فهي تركز على تلبية المنتج التسويقي الأساسي في عملياتها، ولكن في حالة الفضل في اعتماد النهج التسويقي كأساس واسلوب للإدارة الأعمال فإن النتائج ستكون سلبية وفوضوية.

7. القصور في النظرة إلى أهمية الاعتماد على بحوث السوق: (Confusion With Market Research)

استخدمت بعض الشركات بحوث التسويق كقرار يبطئ بدلا من كونها لقرار مساعد، وتستخدم كنتيجة كمية للأنشطة التسويقية بدلا من كونها نتائج سلوكية، وهذا الاستخدام للبحوث غير سليم، فدأني إلى نتائج سلبية، حيث أن هذه البحوث تساعد في تحليل

السوق والتزويد بالأحصاءات عن نمو السوق، ولهذا فهي تساعد الإدارة التسويقية في اتخاذ القرار السليم لدراسة وتحليل سلوكيات واتجاهات المستهلكين نحو السلع والخدمات المقدمة.

8) التصور في النظرة إلى التخطيط الاستراتيجي (The Strategic Planning Barrier)

ركزت هذه الشركات على استخدام التخطيط الاستراتيجي واساليه المتعددة كوسيلة أخيرة لمرجعية وقيادة عملية حل المشاكل التسويقية، وليس كتشاط أساسي وريسي يرشد العاملين لألية تحقيق الأهداف التسويقية وأهداف المشروع ككل.

9) الأفق قصير الأجل، (Short-Term Horizon)

اعتمدت وركزت هذه الشركات في عملياتها وأنشطتها على الأهداف قصيرة الأجل ولم تهتم بالأفق أو المنظور الطويل الأجل، وذلك لكونه يحتاج إلى جهد ووقت وأمكانيات للتطوير وقدرات عالية للمحافظة على الميزة التنافسية في مجال تفضيلات السوق.

10) الفجوة النظرية، (The Theory Gap)

إن العديد من النظريات العلمية تتفق على أن التسويق يركز على التحليل بدلاً من الأشكال والصيغ التفضيلية للقرارات التسويقية، ولذلك فإن عدم فهم واستيعاب دور بحوث السوق في دراسة وتحليل تفضيلات ورغبات المستهلكين واتجاهات المنافسة المستقبلية، قد أدى إلى الاعتماد عن الأخر النظرية الشمولية للإدارة التسويقية.

11) هجوة المنافسة، (Gap The competition)

خلال السنوات السابقة كان اعتماد المشروعات بالأنشطة المتركزة على أساس تحقيق رضا المستهلك ولم تحظى عملية المنافسة في السوق باهتمام كافي من قبل هذه المشروعات، بل بالعكس أنها تجاهلت أهمية دور هذا التغير حتى ظهور كتابات (porter Michael) وتركيزه على الاستراتيجيات التنافسية في منظمات الأعمال وأهميتها في تعزيز المركز التنافسي وبناء الخبرة التنافسية لأنها تتضمن التكيف والبقاء والنمو.

12) عدم القدرة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة، (Degeneration)

أد توقفت هذه الشركات عند محطة نجاحاتها السابقة ولم تستجيب كلياً إلى التغيرات في توى السوق واحتياجاته ، ولم تعمل على تهيئة الفرص المناسبة لحالات الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة والتكيف مع الرغبات المستجدة للزبائن بدرجة متميزة ومستمرة .

العمليات التسويقية ، The marketing process

تشمل الخطط التسويقية بشكل عام على المهمة (الرسالة) التسويقية والأهداف الخاصة بالآدارة التسويقية ، وفي كل وحدة أعمال (Business Unit) تلعب هذه الجهود دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لأي مشروع ، وتتمثل العمليات التسويقية بشكل رئيسي بالمجراتب التالية : **ما هي جوانب العمليات التسويقية**

1. تحليل الفرص التسويقية Analyzing Marketing Opportunities

حيث يهتم المشروع بتحليل الفرص المتاحة في الأسواق المحلية والدولية ومقارنة إمكانية الاستفادة من هذه الفرص في ظل تحليل الإمكانيات المتاحة وتحديد نطاق القوة والضعف فيها .

2. إدارة الجهود التسويقية (Managing The Marketing Efforts)

وتتمثل هذه الجهود في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة على الأنشطة التسويقية ، وما هي الآليات التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف ، وإيضاً تهتم الجهود التسويقية في عمليات تحليل البيئة وبحوث السوق ، وما هي المسؤولية الاجتماعية التي تضطلع بها الإدارة لتعزيز علاقتها بالمجتمع .

3. اختيار الأسواق المستهدفة (Selecting Target Markets)

ويمثل مجموعة المستهلكين والزبائن الذين يسعى المشروع لتلبية احتياجاتهم وأشباع رغباتهم ضمن منطقة جغرافية معينة .

4. تطوير المزيج التسويقي (Developing The Marketing Mix)

ويشتمل المزيج التسويقي (4PS) على أربعة عناصر أساسية وهي تخطيط المنتجات (products) من سلع وخدمات وتضمن تصميم المنتج والتنوع أي الشكلية السلبية

والصحة والتخفيف أو حذف بعض المنتجات من أصبحت مثل عبثاً على الإدارة التسويقية، وكذلك عمليات التطوير والتحسين على هذه المنتجات مستقبلاً. وكذلك التوزيع (place) ويشتمل على تحديد منافذ التوزيع والنقل والتخزين وتجارة التجزئة وتجارة الجملة والوسائل المستخدمة في التوزيع والعلاقات مع الموزعين.

١٤) أما التسعير (pricing) فإنه يتضمن تحديد مستويات الأسعار وسياسات التسعير اعتماداً وأنواع الخصومات التي يتم التعامل بها كالتخصم التجاري والتفدي وخصم الكمية.

في حين يمثل العنصر الرابع من المزيج التسويقي وهو الترويج (Promotion) والذي ينطوي مجالات الإعلان والعلاقات العامة وكل ما يخص توعية المستهلكين بخصوص المنتج والخدمات التي يقدمها المشروع.

الاستراتيجية التسويقية، Marketing strategy

قبل الدخول في تحديد مفهوم الاستراتيجية التسويقية وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها، ينبغي تحديد بعض المفاهيم وبعض المصطلحات التسويقية والتي تهتم بها الاستراتيجيات التسويقية.

- تقسيم السوق (segmentation market) وفيه يتم تقسيم السوق إلى مجموعات من المشترين (العملاء) وفقاً لاحتياجاتهم المختلفة (seeds different) ووفقاً للخصائص أو السلوك والتي تتطلب منتجات أو مزيج تسويقي مختلف بعضها عن البعض الآخر.

- قسمة (تقسيم) السوق (segment market) ويمثل مجموعة من الزبائن والتي تستجيب لطريقة مماثلة من الأفعال والاماليات التسويقية، أي يمكن استخدام جهود تسويقية مماثلة وموحدة لهذه الفئة.

- السوق المستهدف (targeting market) ويمثل العملية التي يتم فيها تقييم جاذبية كل قسم من السوق واختيار الجزء أو القسمة الملائمة للمشروع.

- مركز (وضع) المنتج (position product) ويمثل الطريقة التي يعرف بها المنتج من قبل المستهلكين في ضوء صفات وخصائص أساسية وما يمكن أن يخلقه هذا المنتج

من تأثيرات في اذهان المستهلكين بالنسبة الى مجموعة المنتجات المقدمة.
والتمركز (positioning) اما يعني اية اجزاء من السوق سوف يتم دخولها.

ويقصد بتمركز السوق (market positioning) هو عملية ترتيب المنتجات لامتكانية
ادخالها الى السوق بوضوح، واحتلالها لموقع مرغوب وتمييز مقارنة بالمنتجات المنافسة في
ذهنية المستهلكين، وهذا المفهوم يتركز على اهمية مبراهنة أو إيجاد لمركز تنافسي بالنسبة
للمنتج ولتفصيلات التوزيع التسويقي.

اما الاستراتيجية التسويقية فهي مثل استخدام المنطق التسويقي (Marketing Logic)
والذي يساعد وحدة الأعمال في تحقيق اهدافها التسويقية (Boyer, 1995, 106).

وتعرف الاستراتيجية التسويقية بأنها خطة شاملة ومتكاملة تحقق الربط بين المزايا
الاستراتيجية للمشروع بالتحديات البهية التي تواجه المشروع وتساهم في تحقيق الاهداف
الاساسية للنشاط التسويقي والتمثلة في اشباع حاجات ورغبات المستهلكين من خلال
امتلاك مزايا وخصائص تميز هذه المنتجات عما يقدمه المنافسون لهم وتضمن مركز تنافسي
بتميز في السوق.

ولكي تكون هذه الاستراتيجية متكاملة فانها ينبغي ان تساهم في تحقيق الاهداف

الآتية:

1. ينبغي ان تحدد هذه الاستراتيجية حاجات ورغبات المستهلكين من خلال بحوث
السوق.

2. ينبغي ان تهتم بتحديد الاسواق المستهدفة بدقة والذي يهدف المشروع الى خدمتها.

3. ان تهتم هذه الاستراتيجية بتحليل المزايا التنافسية للمشروع وان تبنى الاستراتيجية
التسويقية حول هذه المزايا لتدعيمها والحفاظ عليها.

4. ان تساهم هذه الاستراتيجية في تصميم التوزيع التسويقي والذي يعمل على تلبية
احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

في حين يرى (Thompson, 1994; 294) انه ينبغي ان ترتبط الاستراتيجية التسويقية
لكل منتج مع الاهداف ومع بقية الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تشكل مجملها

الاستراتيجية التنافسية للمشروع ، ومن الجدير بالذكر ان الاستراتيجية التنافسية لأي مشروع ينبغي ان تتضمن تحديد اتجاهات محددة للابعاد والمضامين الثلاثة :

1. كيف يمكن تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر فاعلية من بقية المنافسين في السوق؟
2. كيف يمكن القيام بالتنافس مع بقية المشروعات في السوق ، أي ماهي المجالات التي يمكن التفوق بها ، هل هي الجودة أم التكلفة أم التوصل لى اى ابعاد و زيادة أخرى؟
3. ما الذي ينبغي استخدامه لصياغة عناصر المزيج التسويقي؟

وفيما يتعلق بمفهوم الاستراتيجيات التسويقية ، فإنه الباحثون حددوا مجموعة من الاستراتيجيات ، وإن تباينت أرائهم فيها ، ومن أبرزها ما تناول هذه الاستراتيجيات هو (Thompson) والذي أطلق عليها بستراتيجيات الحرب التسويقية (Marketing War Strategies) وقد قسمها إلى الأنواع التالية :

1. استراتيجية التسويق الدفاعية Strategy Marketing Defensive

تكون هذه الاستراتيجية ملائمة للمشروع الذي يمثل القائد التسويقي في السوق ، ويتم فيها التركيز على العديد من العناصر الجذابة والمميزة ، حيث تستخدم في تقديم منتجات أو خدمات جديدة بعد أن يتم استبعاد أحد المنتجات الضعيفة وهذه تؤدي إلى تقوية المركز القيادي للمشروع ، وعندما سيضطر العديد من المنافسين إلى مغادرة السوق ، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم مجموعة من الابتكارات المتميزة في أنشطة المشروع بهدف المحافظة على مركزه في السوق .

2. الاستراتيجية التسويقية الهجومية Strategy Marketing Offensive

تتخذ هذه الاستراتيجية من قبل الشركات القوية في السوق ولكنها ليست ذات طبيعة قيادية ، والقيادي هنا هو الذي يتحكم في السوق وقواعده وله تأثير كبير فيه ، وتتخذ هذه الاستراتيجية الهجومية على خلق الميزة التنافسية ، والعمل على إمكانية زيادة حصصها السوقية على حساب القائد السوقي حيث تركز على نقاط الضعف في استراتيجية القائد .

الدراسات والبحوث التسويقية
أوقات فراغ

3) استراتيجية التطويق (Strategy Flanking)

تهتم هذه الاستراتيجية بالتمركز السوقي (Market Positioning)، والبحث عن الفرص الابتكارية التي تخالف الميزة التنافسية، وهنالك الأساسي هو إيجاد مركز سوق جديد يتفوق فيه على المنافسين، وهي ممتسى أحيانا بالأحاطة الجانبية على المنافسين.

4) استراتيجية حرب العصابات (Guerrilla Strategy)

إن هذه الاستراتيجية تكون ملائمة للشركات الصغيرة، وتطلب هذه الاستراتيجية التركيز على جزء معين من السوق، وهذه الاستراتيجية تقلل من حجم المساحة للكشف اللازمة لدعم واستناد عملية تحقيق أهدافها.

في حين يتفق كل من (Kotler) و (Ansoff) على إمكانية استخدام استراتيجيات تسويقية أخرى، وإن كان الباحثان إعلاء يتفقان على ثلاث استراتيجيات ويختصون في الرابعة، وإن (Ansoff) يضع بعدين أساسيين لاستراتيجياته في مجال المنتج والسوق من حيث كونهما جالين أو جديدين، في حين يحدد (Kotler) استراتيجياته بالآتي:

1. استراتيجية التمرط إلى السوق (Market Penetration)، وتتم دخول الأسواق بهدف زيادة حجم المبيعات في الأسواق الحالية التي تتعامل معها هذه الشركة، ويمكن زيادة هذه المبيعات من خلال الحملات الترويجية وبالذات الاعلان.

2. استراتيجية تطوير السوق (Market Development) : وتستخدم هذه الاستراتيجية في زيادة حجم المبيعات من خلال البحث عن أسواق جديدة لم يتم التعامل معها فيما سبق.

3. استراتيجية تطوير المنتج (Product Development) : وتستخدم هذه الاستراتيجية لزيادة حجم المبيعات من خلال العناية بمنتجات جديدة إلى تشكيلها منتجاتها الحالية.

4. تقسيم السوق (Market segmentation) : ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم تقسيم الزبائن والمستهلكين إلى أقسام وأجزاء متعددة وفي ضوء مجموعة من الخصائص الفردية والسلوكية والسحرية والجودة وفقاً لخصائص المنتج في ذهنه هؤلاء الزبائن، كي يتمكن المشروع من خدمتهم بسهولة من خلال إعادة تصميم مزيج التسويق بما يتناسب مع كل شريحة من المستهلكين.

أما (Ansoff, 1987) فإنه يحدد استراتيجيات الأربعة من خلال بعدين أساسيين وهما المنتج والسوق، ويقسمهما إلى منتجات وأسواق حالية ومنتجات وأسواق جديدة. والمخطط التالي يوضح أنواع هذه الاستراتيجيات.

شكل رقم (29) : استراتيجيات Ansoff التسويقية

	المنتج	جديد
السوق	حالي	جديد
حالي	1. التوسل إلى السوق	2. تطوير المنتج
جديد	3. تطوير السوق	4. التنوع

Source: Ansoff, H. E. ' corporate strategy ' . revised edition, penguin, 1987.

1. استراتيجية التوسل إلى السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية عندما تريد المنظمة الدخول إلى نفس أسواقها الحالية بنفس منتجاتها دون التوسع في البحث عن منتجات جديدة أو أسواق جديدة.
2. استراتيجية تطوير المنتج، وتعتمد عندما تريد إدخال منتجات جديدة إلى أسواقها الحالية.
3. استراتيجية تطوير السوق، وتعتمد عندما تريد إدخال منتجاتها الحالية إلى أسواق جديدة.
4. استراتيجية التنوع، وتعتمد عندما تريد أن تدخل إلى أسواق جديدة وتنتج منتجات جديدة. وبالتأكيد فإن هذه الاستراتيجية لها تسير إلى زيادة حجم مبيعاتها وإمكانية الحصول على مركز تنافسي متميز في السوق.

اهداف الإستراتيجيات التسويقية

ان هذه الاستراتيجيات التسويقية الماتسم في تحقيق الاهداف الاتية :

- 1 تقديم سلعة او خدمة ذات خصائص ومزايا محددة من قبل المستهلكين وتساهم جدياً في تلبية احتياجاتهم ورفاهيتهم والتي تكون ذات اداء متميز لهم.
- 2 تحديد السعر ، الجودة ، والصورة البصرية التي يتوقعها كل من المستهلك والشروع.
- 3 تحديد وسائل واساليب الاتصال المختلفة للوصول الى المستهلك الحالي والرقبي ، والسعي لاطلاعهم على مواصفات المنتجات وخصائصها بشكل واضح ودقيق واتاحة المدركات لديهم لتحقيق الطلب الفعال على السلعة .
- 4 جعل السلعة او الخدمة مشرفة ومناحة في الأسواق التي يتوقع المستهلك ان يجدها فيها بهدف اتخاذ القرار الشرائي الخاص بها.
- 5 السعي الى بناء مركز استراتيجي (تقني) متميز في السوق وذلك من خلال تحديد افرايا التنافسية للسلعة واهدائه التي يرضها في السوق.
- 6 السعي الى استخدام تقنيات (تكنولوجية) متميزة مع المستهلكين لضمان سهولة وسرعة امام الصفقات البهيمية وتقديم كل المعلومات والبيانات التفصيلية عن المنتج ، كوسائل التجارة الالكترونية .
- 7 تعزيز القدرة التفاوضية للمشروع مع المورد والمجهزين للمستلزمات التسويقية والترجيحة وامكانية الحصول على خصومات بهدف تقليل التكاليف التسويقية .

العوامل المؤثرة في استراتيجية التسويقية،

Factors Influences On Marketing Strategy

هناك مجموعة كبيرة من العوامل البيئية الخارجية والتنافسية والداخلية والتي تؤثر في صياغة الاستراتيجية التسويقية واهدائها وبرامجها لأي مشروع ، ومن أبرز هذه العوامل مايلي :

- 1 عوامل البيئة الخارجية : وتشمل العوامل السياسية والتشريعية ، والعوامل الاقتصادية والديموغرافية ، والعوامل التكنولوجية والعوامل الاجتماعية ، وهو ما يطلق عليه اختصاراً بتحليل (PEST) .

2) العوامل الخاصة بالبيئة التنافسية للمشروع ، وهذه تتضمن العوامل الخاصة ببيئة المشروع أو القطاع الاقتصادي الذي يعمل فيه المشروع ، وتشتمل على المجهزين وقنوات التوزيع والجمهور أي مجموعة المستهلكين والثاقسين ، وهذه العوامل تؤثر وتتفاعل ضمن إطار البيئة القطاعية للمشروع .

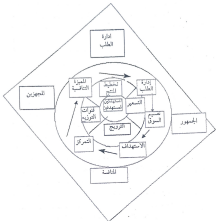
3) العوامل الخاصة بالسوق الذي يتعامل معه المشروع ، وهذه تشمل في إدارة الطلب Demand Management ، والهزبة التنافسية للمشروع ، وتقسيم السوق ، والاستهداف والتعريف ، وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر في الاستراتيجية التسويقية ، حيث تمثل أهداف ووسائل وآليات ينبغي ان تتكيف معها الاستراتيجية وتتوافق معها بهدف الجازما .

4) التوزيع التسويقي ، والذي ينبغي ان تنقسمه الاستراتيجية ، حيث يشتمل على تخطيط المنتج والتسعير والترويج وقنوات التوزيع التي تتولى إيصال هذا المنتج إلى السوق والمستهلكين .

وتلعب العوامل الكلفةوية دوراً مهماً وكبيراً في هذه الأنشطة ، حيث ان ضغط التكاليف ونقلها إلى أدنى مستوياتها دون الاضرار بمستوى الجودة المطلوب ، سوف يمنح المشروع اسلحة تنافسية في تحقيق المرونة السعرية .

والشكل التالي يوضح هذه العوامل وتأثيرها على الهدف الاستراتيجي وتشتمل في المستهلكين المستهدفين والذين تسعى المشروع لاشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وبما يضمن زيادة الحصة السوقية للمشروع .

شكل رقم (30) العوامل المؤثرة في الاستراتيجية التسويقية



(Kotler & Kotler, 1994) p. 165

بحوث السوق ، Market Research

إن القرارات التي تستند إلى قاعدة معلوماتية متكاملة وإلى حقائق محددة ، ستكون هذه القرارات فاعلة ومؤثرة وستؤدي إلى النجاح والتميز واتخفاها هي هامش الخطأ في النشاط ، ولذلك فإن معظم المشروعات الناجحة هي التي تستخدم بحوث السوق لمعرفة

الكثير من الحقائق والمعلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتفضيلاتهم وميولهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك تضمن هذه البحوث إمكانية الحصول على المعلومات الخاصة بالنافسين ومنتجاتهم وأساليب عملهم ، وماهي مزايائهم واين تكمن نقاط ضعفهم ، كما ان هذه البحوث تستخدم للمنظمات في إمكانية تقسيم هؤلاء المستهلكين الى مجموعات وحسب خصائص معينة لكي تتمكن من الوصول اليهم وإمكانية خدمتهم .

ولذلك نعرف بحوث السوق بكونها تلك العملية التي تهتم بجمع المعلومات التي نستخدم الحطة التسويقية ، ويشتمل البحث السوقي على عملية جمع وتحليل البيانات بصيغة نظامية حول المستهلكين والأسواق والنافسين ومنتجاتهم وغير ذلك .

ان إجراء هذه البحوث سوف يضمن للمشروع الصغير إمكانية الحصول على اجابات واضحة عن التساؤلات الآتية :

- من هم زبائن المشروع ، ومن هم المستهلكين الأساسيين؟
- ماهي الرقبا المستقبلية للمشروع؟
- ماهي نوعية وخصائص وسلوكيات هؤلاء الزبائن؟
- اين يقسم (يعيش) هؤلاء الزبائن؟
- ماهي الفئات المستهدفة من هؤلاء الزبائن؟
- كيف يمكن لهؤلاء الزبائن ان يحصلوا على شراء للمنتجات والخدمات؟
- ماهي الألوان والنماذج والتصميمات التي يفضلها هؤلاء الزبائن؟
- ماذا يشترط بعض الزبائن منتجاتنا؟ ولماذا لا يشتري البعض الاخر هذه المنتجات؟
- كيف يمكن لشاغل قوة منتجاتنا ان خدماتنا ان تلائم وتتطابق مع احتياجات وظلمات هؤلاء المستهلكين؟
- في اي الاوقات (الساعات) التي يفضل هؤلاء الزبائن التسوق فيها؟
- ماهي وسيلة الاعلان التي يمكن استخدامها كي تصل للزبائن بسهولة ودعوى ويكون مؤثرة ليهم فعلا؟

- ماهي مستويات الأسعار التي تتسجم مع دخول المستهلكين المستهلكين؟
- ماهي المجالات والزوايا التي يركز عليها المنافسون في الأسواق التي تعمل بها؟
- ماهي الاتجاهات الحكومية المستقبلية تجاه قطاع أعمال المشروع؟ من خلال الدعم أو التحفيز أو المتطلبات الأخرى؟
- ماهي وسائل التوزيع والتوصيل التي يفضلها المستهلكين؟

وتتم عملية هذا بحث السوق من خلال أربعة مراحل رئيسية وهي بالترتيب ما يلي:

1. تعريف المشكلة أو موضوع البحث السوقي وتحديد موضوع وهدفه.
2. جمع البيانات والمعلومات بوسائل متعددة وخاصة بالمشكلة أو الموضوع قيد البحث.
3. تحليل البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج ذات العلاقة.
4. تقديم التوصيات والمقترحات والسعي لتقبلها بتفاعلية.

مجالات خلق الميزة التنافسية:

انطلاقاً من المدخل الاستراتيجي في تحليل العمليات التسويقية، قال يمكن خلق الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة من خلال:

1. التركيز على المستهلك وتحليل سلوكه واحتياجاته ورغباته المتجددة.
2. التركيز على الجودة وزيادة أداء السلعة أو الخدمة.
3. التركيز على الملائمة والتطبيق مع احتياجات المستهلك.
4. التركيز على الابتكار وتقديم كل ما هو مختلف عن المنافسين، وصعب تقليده، أو محاكاته.
5. التركيز على طبيعة الخدمة المطلوبة والتي تحقق رضا المستهلك وولائه للسلعة.
6. التركيز على السرعة في تقديم وعرض السلع والخدمات.

تقويم الادارة التسويقية Evaluation Marketing Management

ان عملية وضع الخطط المتكاملة والشاملة لا يعني النجاح ، وهي ليست غاية بحد ذاتها ، وانما وسيلة واسلوب لانجاز وتحقيق اهداف الاستراتيجية التسويقية والتي تمثل جزءاً حيوياً من الاستراتيجية العامة للمشروع ، ولذلك فالخطط ينبغي تنفيذها ، ومن اجل الحكم والتقييم على معظم الانشطة التسويقية في اي مشروع ، ولعرفة مرجية التلازم والتكيف والتطبيق بين الاهداف والانشطة التسويقية ومستويات تنفيذها وتحققها للاهداف ، فانه يمكن اعتماد مجموعة من المؤشرات والاسس لفرص تقييم كفاءة وقابلية الانشطة التسويقية في المشروع وهي (Kotler, 1993, 114) :

1- البنية العامة للمشروع وتشتمل على :

- العامل الديموغرافي ، ما هي الفرص والتهديدات الناجمة عن الاتجاهات الاولية للتوزيع الديموغرافي للسكان والتي قد تؤثر على المشروع .

- العامل الاقتصادي ، ما هي التطورات الحاصلة في الدخل والاسعار والادخار وما تأثيره على المشروع .

- العامل الطبيعي ، وما هي النظرة حول الكلف الخاصة بالموارد المتروكة ومدى توفر الموارد البشرية ، وهل ان للمشروع مسؤوليات بيئية محددة .

- العامل التكنولوجي ، ما هي التغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحدث وما هو المركز التكنولوجي للمشروع .

- العامل السياسي ، ما هي القوانين والتشريعات التي تؤثر في استراتيجية المشروع .

- العامل الثقافي ، ما هي الاتجاهات السائدة نحو الاعمال ، ونحو منتجات المشروع ، وما هي التغيرات في اسلوب حياة المستهلكين والتي تؤثر في النشاط .

2- العوامل الخاصة بالبيئة التنافسية للمشروع وتشتمل على :

- الاسواق ، ما هو تأثير كل من حجم السوق ، وسعة نموه ، وتوزيعه الجغرافي ومستوى الأرباح ، وما هي التقسيمات السوقية الكبيرة الخاصة ؟

- المستهلكين ، ما هي تصورات المستهلكين نحو نوعية المنتجات والخدمات والاسعار ، وكيف يتخذ هؤلاء المستهلكين قراراتهم الشرائية ؟

- المثاليين، من هو المثالي الرئيسي في السوق، وما هي استراتيجياته وما هي سمته السوقية، وما هي نقاط ضعفه وقوته؟

- قنوات التوزيع، ما هي قنوات التوزيع الرئيسية التي يعتمد عليها المشروع في إيصال منتجاته إلى المستهلكين، وكيف تمت عملية تأسيسها؟

- المجهزين، ما هي الاتهامات التي تؤثر بالمجهزين، وما هي النظرة المستقبلية حول توفر موارد الإنتاج الأساسية؟

- الجمهور، ما هي الفرص والمشاكل التي يواجهها الجمهور، وما هي درجة اعتماد المشروع بهذا الجمهور؟

3. تقييم الاستراتيجية التسويقية وتشتمل على الجوانب التالية:

- الرسالة (المهمة) Mission، هل ان هذه الرسالة محددة ومعروفة بشكل واضح، وهل ان التوجه بالسوق واضحاً؟

- الاهداف، هل يمتلك المشروع اهدافاً واضحة والتي تواجه التخطيط السوقي وتوجيه الاداء كذلك، وهل ان هذه الاهداف منسجمة مع الفرص والتحديات التي تتوفر للمشروع.

- الاستراتيجية، هل يمتلك المشروع استراتيجية واضحة لتحقيق تلك الاهداف.

- الموازنات Budgets، هل تمكن المشروع من اعداد موازنة كفوءة فوارده وذلك لتغطية عمليات التسيمة للسوق، والمنتجات والعناصر المزيج التسويقي.

4. تقييم تنظيم وخطية التسويق، وتشتمل على الجوانب التالية:

- الهيكل الرسمي، هل يمتلك مدير التسويق الصلاحية اللازمة لكافة الأنشطة التي تؤثر في رضا المستهلكين، وهل ان الأنشطة تم هيكلها وتنظيمها بشكل سليم؟

- الكفاءة الوظيفية، هل ان كلاً من التسويق والمبيعات ووسائل الاتصال الأخرى تتصف بالفاعلية، وهل ان الموظفين يتم تدريبهم والإشراف عليهم وتحفيزهم وتقييمهم بشكل كفوء؟

- كفاءة اللقاءات والاجتماعات، هل ان العاملون يشعرون من التنسيق ولعملهم لقاءات خاصة في مجال مناقشة الأفكار التسويقية مع قسم التصنيع وقسم البحث والتطوير والبيع والأفراد.

5. تقييم النظم التسويقية، وتشمل على:

- نظام المعلومات التسويقية ، هل ان نظام الاستخبارات التسويقية يزود المشروع بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب حول التطويرات المطلوبة من قبل الجمهور ، وهل ان متخذي القرارات يستخدمون بحوث التسويق بفاعلية؟

- نظام التخطيط ، هل ان المشروع يضع خططاً استراتيجية ، وخطط متوسطة الاجل وخطط سنوية ، وهل يتم استخدامها والعمل على تنفيذها؟

- نظام الرقابة التسويقية ، هل يتم تحقيق اهداف الخطة السنوية ، وهل ان الادارة تحلل دورياً كل من المبيعات وربحية المنتجات ، والاسواق وقنوات التوزيع؟

- تطوير المنتج الجديد ، هل ان المشروع يعتمد اسس منهجية ومنظمة في عملية جمع وتوليد افكار المنتجات الجديدة ، وهل يقوم المشروع بتفيذ عمليات اختبار السوق والنتيجة ، وهل للمشروع نجاحات في مجال المنتجات الجديدة؟

6. تقييم الانتاجية، وهذه تركز على الجوانب التالية:

- تحليل الربحية ، كيف يمكن تعظيم مستويات الارباح في مجال المنتجات ، والاسواق ، وقنوات التوزيع ، وفي اي الاعمال ينبغي الدخول كونها ذات جدوى عالية ، وماهي الاعمال التي ينبغي الانسحاب منها ، وماهي النتائج المتوقعة على هذه القرارات؟

- تحليل التكلفة - الكفاءة ، هل هناك أنشطة معينة يكون المشروع فيها قد تجاوز التكلفة المعيارية أو الخليفة لهما ، كيف يمكن تخفيض هذه التكاليف؟

- ماهر مستوى اداء العاملين ومهاراتهم وهل ان اتجايتهم وفق المعايير الاتية ام لا؟

- ماهي الكفاءة التشغيلية للعمليات وهل هناك خلل او ضعف في هذا المجال؟

- ماهي كفاءة السياسة الترويجية والاعلانية للمنتجات وهل انها تحقق تأثير ملموس في جذب مستهلكين جدد وتعمل على زيادة حجم المبيعات؟

- ماهي كفاءة اداء الخدمات ما بعد البيع وهل لها تأثيرات ايجابية على ولاء الزبائن وتحقق الرضا لهم؟

7- تطبيق الوظيفة التسويقية (المزيج التسويقي)، ويشتمل على الجوانب الآتية:

1- المنتجات، هل يمتلك المشروع القدرة على تطوير أهداف خطة الإنتاج، وهل ينبغي إضافة منتج جديد، هل استطلعت بعض المنتجات من مزايا تطوير الجودة، والتنمط أو تغيير الخصائص.

2- السعر، ما هي أهداف وسياسات واستراتيجيات وإجراءات التسعير في المشروع، وهل إن سعر المنتجات والمشروع ضمن مستوى القيمة التي يتركها المستهلك، وهل يعمل السعر على الترويج اللازم.

3- التوزيع، ما هي أهداف واستراتيجيات التوزيع في المشروع، وهل يمتلك المشروع سوق معين لشخصيته وخدمته، وهل ينبغي تغيير القنوات الحالية أم إضافة قناة جديدة.

4- الإعلان (ترويج المبيعات)، ما هي الأهداف الترويجية للمشروع، وكيف يتم تحديد موازنته، وهل هي كفوءة، وهل إن الرسالة الإعلامية أو الإعلانية يتم تطويرها واستلامها بشكل جيد من قبل المستهلكين، وهل يمتلك المشروع برامج للتطوير في مجال ترويج المبيعات ووسائل الاتصال مع الجمهور.

5- رجال البيع، ما هي أهداف رجال البيع في المشروع، وهل إن رجال البيع كفؤين، وهل هم منظمين بشكل جيد، وهل يتم تدريبهم والإشراف عليهم وتمييزهم، وما هو معدل المبيعات الذي يقومون به مقارنة بالنافسين.

الفصل العاشر عشر الحاسوب وعمليات التجارة الإلكترونية

- أنشطة المشروع التي يمكن حوسبتها .
- خطوات حوسبة أنشطة المشروع الصغير .
- مزايا ومساوئ حوسبة المشروع الصغير .
- مفهوم التجارة الإلكترونية .
- وسائل وأساليب التكنولوجيا المعاصرة .
- مزايا تبادل المعلومات إلكترونياً .
- المكونات الأساسية لنظام التجارة الإلكترونية .
- فوائد ومزايا نظام التجارة الإلكترونية .
- الفوائد للمنظمات والشروعات الصغيرة .
- الفوائد للمستهلكين .
- الفوائد للمجتمع .
- المعوقات والمحددات للتجارة الإلكترونية .