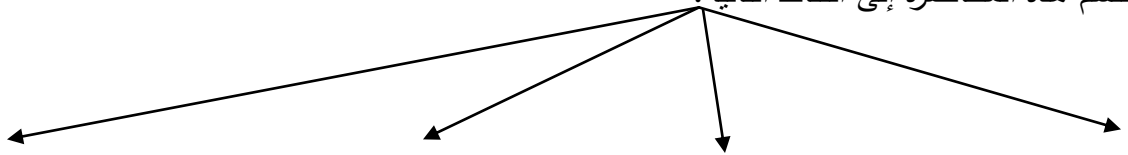


تسويق

المحاضرات من السادسة إلى التاسعة

تنقسم هذه المحاضرة إلى النقاط التالية:



4/ استراتيجيات النمو

3/ التخطيط الاستراتيجي للتسويق

2/ التخطيط الاستراتيجي

1/ التخطيط

1/ مفهوم وخطوات ومزايا التخطيط

التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة. ويمكن ان يعرف بأنه:

○ عمل إفتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها, والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال.

○ او ... بأنها عملية تطوير أهداف المنظمة واهداف وحداتها الفرعية وكذلك تطوير وتسمية بدائل العمل للوصول إلى تلك الأهداف ويتم عمل ذلك في إطار منظم لتقييم المخاطر الخارجية والفرص المتاحة والمراجعة الداخلية لعناصر القوة والضعف.

○ " تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتيسرة الحالية والمستقبلية وأساليب وخيارات تحقيق هذه الأهداف .

□ خطوات عملية التخطيط:

تشتمل عملية التخطيط على عدد من الخطوات المنطقية هي:

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
- وضع واختيار بدائل (أدوات) لتنفيذ الأهداف، وتحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.
- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

□ أهمية التخطيط ومزاياه:

تبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر ، مما يفرض على رجل الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة. و ينطوي التخطيط على كثير من المزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها بحيث يمكن توضيحها للعاملين، مما يسهل تنفيذها.
- يساعد التخطيط على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- يساعد التخطيط في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.
- يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- يحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.
- يتناول التخطيط محاولة توقع أحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير ظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور المحض الصدفة.
- يساعد التخطيط على تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد المادية والبشرية مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت والتكاليف.
- يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

تعود جذور كلمة الاستراتيجية الى الحضارة اليونانية واستخدمت اصلا للإشارة الى جنرالات الحرب. وارتبط مفهومها بخط إدارة الحروب ووضع الخطط العامة في المعارك والمناورات. كذلك عرفت الكلمة لتعني فن التخطيط لحملة ما وتوجيهها ، وحينئذ استخدمت على نطاق واسع من قبل منظمات الأعمال وبالذات الناجحة منها .

اما التخطيط الإستراتيجي فهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. والتخطيط الاستراتيجي يجب عن سؤالين:

- ما هي القطاعات أو الشرائح التي سنعمل فيها
- ما هو أسلوبنا في المنافسة في كل شريحة: السعر، الجودة، السرعة، المرونة

فمثلا: التخطيط الاستراتيجي لتصدير منتج زراعي الى الاسواق العربية والافريقية والاوربية

منذ ١٠ سنوات كان لابد أن يأخذ في الاعتبار تهديد القيود الجمركية وغير الجمركية في تلك الاسواق. كما يستهدف التخطيط الاستراتيجي لصادرات نباتات القطن الى الاسواق الاوربية سرعة وصول المنتج .وقد تكون خطة تسويق الصادرات الزراعية أن يبدأ في بيع نوعية محددة من المنتجات في اسواق جديدة تدريجيا مع التركيز على نوعيات محددة مع التوسع في تسويق المزيد من المنتجات مستقبلا.

وقد عرف البعض التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية متواصلة ونظامية يقوم فيها الأعضاء من القادة في المنظمة بإتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطويرها

بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح في تحقيقه."

وكما عرف أيضا بأنه ... عملية اختيار اهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجية الموضوعة ويمثل العملية التخطيط طويلة المدى التي يتم اعدادها بصورة رسمية لتحقيق اهداف المنظمة.

ويهتم التخطيط الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب ان تشارك فيها لكي تعمل.

▪ والغاية من التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل

- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العمليات التخطيطية

- تطوير المنظمة حيث من خلال تجميع خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

□ منهج مجموعة بوسطن الاستشارية:

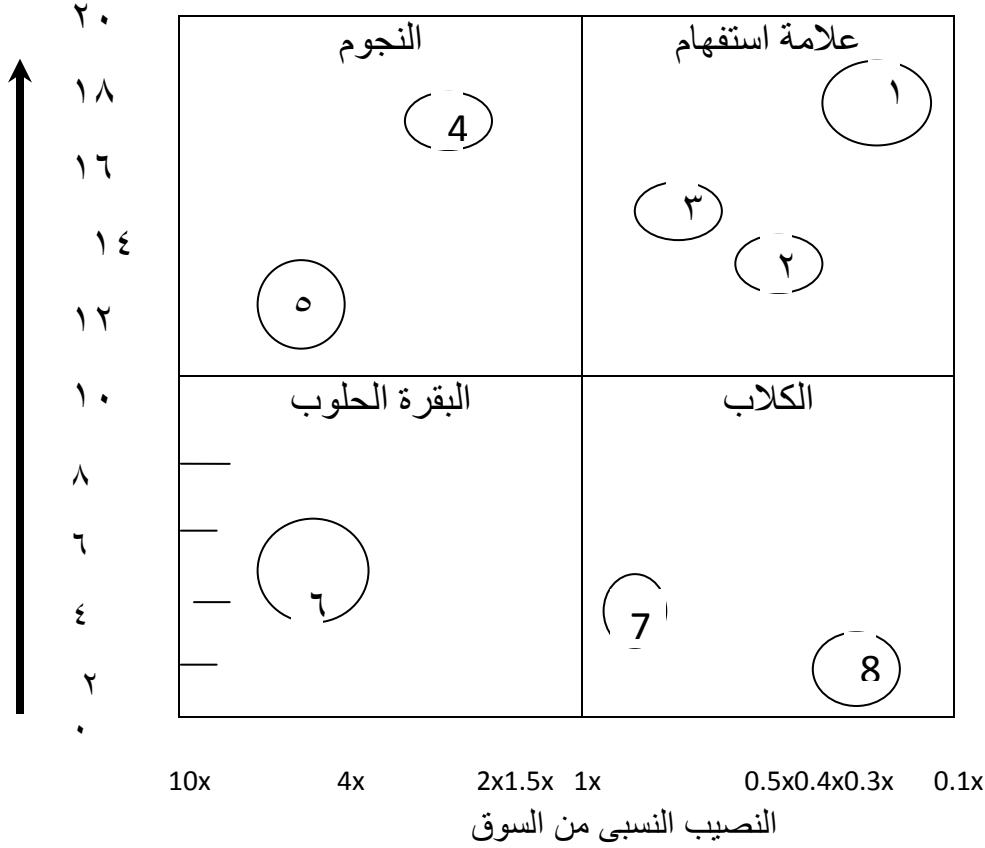
وهى مؤسسة استشارية قامت بتطوير وتعميم مصفوفة حصة سوقية- نمو كما يوضحها الشكل التالى. وتعكس الدوائر الثمانية الحجم والموقف الحاليين لثمانى وحدات نشاط استراتيجية فى مؤسسة افتراضية.

ويتناسب حجم كل نشاط بالقيمة مع منطقة الدائرة . ومن ثم يتضح ان اكبر نشاطين هما ٥ ، ٦. كما يشير موقع وحدة النشاط الى معدل نموها السوقى ونصيبها النسبى من السوق.

ويشير **معدل النمو السوقى** على المحور الراسى الى معدل النمو السنوى للسوق الذى يعمل فيه النشاط. كما يشير **النصيب النسبى من السوق** مقاسا على المحور الاقى الى النصيب السوقى لوحدة النشاط الاستراتيجى مقارنة باكبر منافسيها فى هذا الجزء من السوق.

وتفيس تلك المصفوفة قوة الشركة فى الجزء المناسب من السوق. وتقسم مصفوفة النمو- النصيب الى اربع اقسام كل منها يشير الى نوع مختلف من الانشطة:

مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية للنصيب السوقي - النمو



☒ الانشطة محل التساؤل/ او علامة الاستفهام والتي تعمل في اسواق ذات نمو مرتفع

ولكن تتسم بنصيب سوقي منخفض. ومن المعلوم ان معظم الانشطة تبدأ كمحل تساؤل وعلامة استفهام لان الشركة تحاول الدخول الى اسواق ذات معدل نمو مرتفع يوجد فيها شركات قائدة وقوية. ويتطلب علامة الاستفهام الكثير من الاموال بسبب انفاق الشركة لاموال على المصنع والمعدات والافراد. ويعد مصطلح علامة الاستفهام او محل التساؤل مناسباً لان على الشركة ان تفكر كثيراً قبل الاستمرار في ضخ اموال في هذا النشاط من عدمه.

❖ **انشطة النجوم** وهى اسواق للرواد فى اسواق عالية النمو. ويبدأ هذا النوع من الاسواق كاسواق ذات عالمة استفهام ولكن ليس بالضرورة ان بولد تدفقات مالية مناسبة فقد تظل الشركة تنفق للبقاء فى سوق عال النمو وتقاتل ضد منافسيها.

❖ **انشطة البقرة الحلوب** وهى كانت من قبل اسواق للنجوم بنصيب سوقى كبير فى اسواق تتسم بنمو بطئ. وتنتج البقرة الحلوب الكثير من التدفقات النقدية للشركة بسبب وصولها الى مستوى تشغيل يحقق اقتصاديات الحجم وهوامش ارباح عالية، ومن ثم تسهم فى سداد التزامات الشركة وتدعم بقية الانشطة.

❖ **انشطة الكلاب** وهى انشطة تتسم بضعف نصيبها السوقى فى اسواق تتسم بنمو منخفض، وهى تولد ارباح متواضعة وقد تصل الى حد الخسائر.

ومن خلال تحديد موضع نشاط اى شركة على مصفوفة النمو - النصيب السوقى، على الشركة ان تقرر مدى صحة محفظة النشاط. فالمحفظة غير المتوازنة يكون فيها الكثير من اسواق الكلاب او القليل جدا من اسواق النجوم والبقرات الحلوب. والمهمة التالى هى تحديد ما هو الغرض والاستراتيجية والميزانية المنوط بكل وحدة نشاط استراتيجية. ويمكن ممارسة اربع استراتيجيات هى:

❖ **استراتيجية البناء:** ويكون الهدف والغرض فيها هو زيادة النصيب السوقى، حتى ولو ضحينا بالارباح فى الاجل القصير لتحقيق هذا الغرض اذا كان ضروريا. وتتاسب استراتيجية البناء اسواق علامات الاستفهام والتي يتعين ان ينمو نصيبها السوقى اذا اصبحت من النجوم

✳️ **استراتيجية الاحتفاظ** ويكون الغرض منها هو الحفاظ على النصيب السوقى وهى استراتيجية مناسبة لانشطة البقرات الحلوب القوية اذا كانت مستمرة فى ادرار تدفقات نقدية موجبة وكبيرة.

✳️ **استراتيجية الحصاد** ويكون الهدف منها هو زيادة التدفقات النقدية قصيرة الاجل بصرف النظر عن الاثر بعيد المدى. وتتطوى تلك الاستراتيجية على قرار انسحاب من النشاط بتطبيق برنامج لخفض النفقات. ويكون الامل فى ظل تلك الاستراتيجية وبرنامجها هو الوصول الى خفض للتكفة باسرع من اى تدهور محتمل فى المبيعات، ومن ثم تسريع التدفقات النقدية. وتناسب هذه الاستراتيجية الانشطة التى تقع فى منطقة البقرة الحلوب الضعيفة بمقاييس نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية. فهذا النوع من الانشطة تكون ذات مستقبل مظلم ويكون مطلوبا منها الكثير من التدفقات النقدية. ويمكن ان تستخدم استراتيجية الحصاد ايضا مع أنشطة تقع فى موقف محل التساؤل والكلاب.

✳️ **استراتيجية التخلي** ويكون الهف منها بيع او تصفية النشاط بسبب توافر استخدام افضل للموارد فى مكان آخر. وتناسب هذه الاستراتيجية أنشطة تقع فى موقف الكلاب وعلامات الاستفهام التى تستنزف ارباح الشركة.

وتتحرك وحدة النشاط الاستراتيجى الناجحة عبر دورة حياة تبدأ من موقف علامات الاستفهام ثم تصبح من النجوم يلى ذلك تحولها الى البقرة الحلوب واخيرا مع الكلاب. ومع حركة دورة الحياة يجب ان تكون الشركات على علم ليس بمجرد الموقف الحالى لوحدات نشاطها الاستراتيجية فى المصفوفة فقط بل ايضا بموقفها المتحرك كصورة متحركة. فاذا كان موقف المسار المستقبلى لوحدة نشاط استراتيجى ليس بالكاف او غير مرض فسوف تحتاج المؤسسة الى توظيف استراتيجية جديدة لتحسين المسار

تسعى ادارة الشركة الى زيادة المبيعات والارباح باكثر مما هو مخطط فى محفظة وحدة النشاط الاستراتيجى. ومن هنا ياتى التساؤل عن الكيفية التى يمكن ان ننمو بها باكثر كثيرا مما يسمح به النشاط الحالى. والخيارات المتاحة هى:

✳ **النمو المكثف:** وهنا يتم تحديد الفرص للوصول الى المزيد من النمو داخل نشاط الشركة (فرص النمو بالتكثيف). فقد اقترح انسوف شبكة توسع السوق - المنتج كاطار لاكتشاف فرص النمو الكثيف الجديدة. وفى هذه الشبكة تقوم الشركة بالتعرف على امكانيات كسب حصة اكبر فى السوق بمنتجاتها الحالى اى تتبع استراتيجية للتغلغل من خلال تشجيع العملاء الحاليين على شراء المزيد من المنتج مع جذب عملاء المنافسين او حث غير المستخدمين على البدء فى شراءه. ثم يلى ذلك التفكير فى امكانية البحث عن اسواق جديدة لمنتجاتها الحالى اى تسير على استراتيجية تطوير السوق. قم تقوم بعد ذلك بالتفكير فى جدوى تطوير منتجات جديدة لاسواقها الحالية اى تتبع استراتيجية تطوير المنتج. واخيرا فانها تراجع الفرص لتطوير منتجات جديدة لاسواق جديدة اى تتبع استراتيجية التنويع.

✳ **فرص النمو بالتكامل والاندماج:** الخيار التالى تحديد الفرص لبناء او الاستحواذ على نشاط مرتبط بنشاط الشركة الحالى. فغالبا ما يتسنى زب

✳ **زيادة مبيعات وارباح الشركة من خلال التكامل الخلفى (الاستحواذ على الموردين) والتكامل الامامى (الاستحواذ على الموزعين) ، او بالتكامل الافقى بالاستحواذ على المنافسين).**

✳ **فرص النمو بالتنوع** : يتم تحديد الفرص لاضافة نشاط جذاب غير مرتبط بنشاط

الشركة الحالى متى برزت فرص خارج نطاق النشاط الحالى. ويوجد ثلاث انواع متاحة

من التنوع:

○ استراتيجية تنوع متركزة : قد تبحث الشركة عن منتج جديد تتمتع يتمثل

تكنولوجى او تسويقى مع خطوط الانتاج القائمة. على الرغم من ان المنتج

الجديد قد يقدم لمجموعة مختلفة من العملاء .

○ استراتيجية تنوع افقية: وهنا تسعى الشركة الى ايجاد منتج جديد يقدم لعملائها

الحاليين ولكن لا يرتبط المنتج الجديد مع خطوط الانتاج الحالى تكنولوجيا

○ استراتيجية التنوع التكاملية: وهنا تسعى الشركة الى ايجاد أنشطة جديدة لا

ترتبط بالتكنولوجيا او المنتجات او الاسواق الحالية للشركة.