

## المحور السادس: تطوير الاستراتيجية التسويقية

بعد إتمام الإدارة عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياًة للبدء بمرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية، ويتم ذلك من خلال القيام بعملية التحليل الاستراتيجي، ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة.

### أولاً: أساليب التحليل الاستراتيجي

تمثل عملية التحليل الاستراتيجي قيام الإدارة بدراسة وتحديد كافة البدائل الاستراتيجية المتاحة التي بواسطتها تتمكن من تحقيق أهدافها في ضوء الظروف البيئية المحتملة، وصولاً إلى اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة.

ويقصد بالبدايل الاستراتيجية «المنتجات التي سوف تنتجها الشركة والأسواق التي سوف تتعامل معها، والتقنية التي سوف تستخدمها في كل من المنتج والعملية الإنتاجية».

تتوفر للشركة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وأهمها: دورة حياة المنتج، تحليل المحفظة، مصفوفة النمو-الحصة، ونظام بورتر (Porter) للاستراتيجيات الشاملة.

### 1- دورة حياة المنتج Product life cycle:

طبقاً لمفهوم دورة حياة المنتج يصف الكتاب الإداريون سلوك المنتج خلال حياته السوقية بما يلي: <sup>(1)</sup>

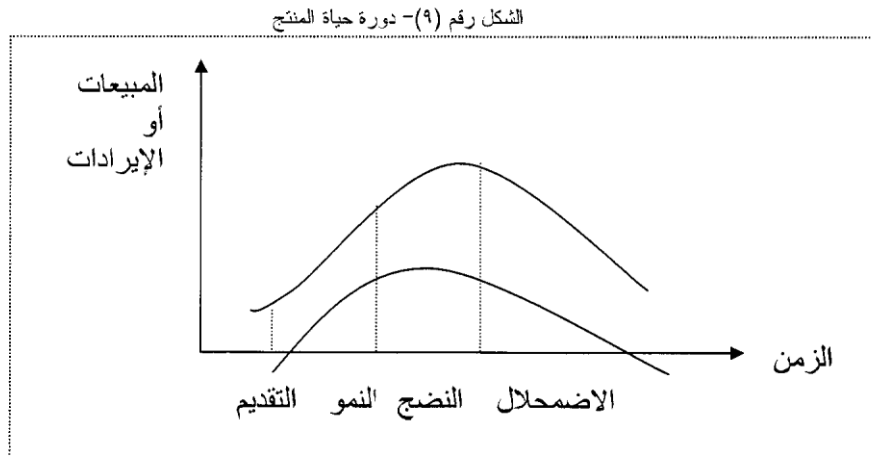
1 نمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة هي: التقدم، النمو، النضج، الاضمحلال، وبمعدلات نمو متباينة خلال الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج، والتي تأخذ شكل منحني التوزيع الطبيعي <sup>(2)</sup>.

2 تسلك الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج سلوكاً مشابهاً لسلوك مبيعاته، إلا أنه نتيجة تغير حدة المنافسة السوقية خلال مراحل الدورة يبدأ منحني الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحني المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله في مرحلة الاضمحلال،— وكما هو مبين في

الشكل (25):

<sup>(1)</sup> Fank Bradley, (2003), Strategic Marketing in the Customer driven organization, op.cit, p122.

<sup>(2)</sup> يرى (بوخواوة) أن هناك مرحلة إضافية هي مرحلة الإشباع وتأتي بعد مرحلة النضج. المرجع: بوخواوة اسماعيل، الطاهر يعقوب، استراتيجية التأهيل التسويقي والتوزيعي في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 1، سطيف، 2000، ص 143-144.



ويعتبر النموذج السلوكي لدورة حياة المنتج وأرباحه خلال دورة حياته مهماً، كونه يمكن استخدامه كأساس لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية وفق الصيغتين الآتيتين:

1 تبني الشركة عملية تطوير المنتجات الجديدة لتحل محل المنتجات الحالية أو القديمة التي اضمحلت مبيعاتها أو أرباحها، من أجل الحفاظ على معدلات نمو مستقرة لمبيعات الشركة وأرباحها مستقبلاً.

2 اعتماد الاستراتيجية التسويقية على مزيج تسويقي متباين فيما بين المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج في سبيل مواجهة الظروف البيئية الخارجية والداخلية التي تتصف بها كل مرحلة.

وبما أن كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج تنفرد بصفات متميزة من حيث المشكلات والظروف البيئية، سنقوم فيما يلي بعرض وصف لهذه المراحل وصفاتها والأهداف التي تتبناها الشركة خلالها، والاستراتيجيات التسويقية في كل منها:

### 1-مرحلة التقديم Introduction Stage:

يتيح تقديم المنتجات الجديدة للشركة المزايا التالية:

- أ-تسعير المنتج بأسعار مرتفعة.
- ب-إمكانية تبني مدى زمني أقصر للتنبؤ بالمبيعات والأرباح.
- ج-زيادة حصتها السوقية.
- د-زيادة رضا المستهلك .
- هـ-الحصول على عددٍ أكبر من تجارب وخبرات تطوير المنتج.

ويدخل المنتج الجديد في هذه المرحلة بعد تنفيذ الشركة العمليات الخاصة بتطويرها والبدء بعرضه لأول مرة في الأسواق، وتتصف معدلات نمو المبيعات ببطئها الشديد .

ويمكن اتباع الاستراتيجيات التالية لتسويق المنتج:

أ- في حال رغبة الشركاء ببناء الحصة السوقية للمنتج وتحقيق الربح في المدى البعيد:

تعتمد الإدارة إلى اختيار قنوات التوزيع القادرة على إيصال المنتج إلى المستهلكين بكفاءة عالية، خاصة في مستوى تجار التجزئة، وتقوم بحملة ترويجية واسعة لإبلاغ المستهلكين المحتملين بوجود المنتج وتحفيزهم على شرائه.

ب- في حال رغبة الشركة في الحصول على أرباح عالية في الأمد القصير فإنها تلجأ إلى البدائل الاستراتيجية التالية:

1 -تحديد أقصى سعر للمنتج للحصول على أعلى الأرباح الممكنة في الأجل القصير مع اتباع سياسات ترويج كبيرة للمنتج (كشط الأسواق) <sup>(3)</sup>. وتناسب هذه الاستراتيجية السوق الذي يكون فيه معظم المستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة ، وغير المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

2 تسويق المنتج الجديد بأسعار مرتفعة جداً وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تحقيق هامش ربح مرتفع للوحدة الواحدة من المنتج وتقليل المصاريف التسويقية. ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية عندما يتصف المستهلكون بقلة عددهم وإدراكهم لوجود المنتج الجديد في السوق، وبقدرتهم على دفع الأسعار المرتفعة.

3 تسويق المنتج بأسعار منخفضة وبنفقات ترويجية منخفضة، من أجل تشجيع المستهلكين على قبول المنتج، ومن ثم تحقيق أعلى ربح، وتلائم هذه الاستراتيجية السوق الذي يتصف بمرونة الطلب العالية تجاه السعر، والذي يضم عدداً كبير من المستهلكين المدركين لوجود المنتج الجديد في السوق.

2-مرحلة النمو Growth Stage:

يبدأ معدل نمو المبيعات بالارتفاع السريع عند نقطة معينة من الزمن في حال لقي المنتج قبولاً من المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع المنافسين على دخول سوق المنتج عن طريق تقليده. ولمواجهة

(3) المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 425.

المنافسة تلجأ الشركة إلى تحسين نوعية منتجها وتقديم نماذج متنوعة منه لإشباع حاجات المستهلكين في الأجزاء المختلفة من السوق والتي لم تكن دخلتها سابقاً. وفي هذه المرحلة تلجأ الشركة إلى استخدام قنوات التوزيع المتنوعة وتحاول الحفاظ على مستوى مصاريفها الترويجية أو زيادتها، وتغيير هدف عملية الترويج من تعريف المستهلكين بالمنتج إلى إقناعهم وتحفيزهم على شرائه من خلال إبراز مزاياه بالمقارنة مع منتجات المنافسين. وبالنسبة للسعر فإنه يمكن للشركة المحافظة على سعر بيع منتجها أو تخفيضه. وتحاول الشركة تعزيز الموقع التنافسي لمنتجها من خلال استراتيجيتها التسويقية، حيث ينبغي عليها زيادة مصاريفها التسويقية في سبيل الحصول على موقع تنافسي متميز على حساب الأرباح قصيرة الأمد، أملاً في تحقيق أعلى مستوى للأرباح في المرحلة القادمة.

### 3-مرحلة النضج Maturity Stage:

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند حصول تباطؤ في معدل النمو السريع لمبيعاته في نقطة معينة من الزمن، حيث يتجه نمو المبيعات نحو الاستقرار نتيجة الإشباع في الأسواق، وفي هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة السوقية، لهذا تحاول الشركة حماية مركزها والدفاع عن حصتها في السوق عن طريق الدخول في أجزاء جديدة من السوق. وتتبنى الشركات الاستراتيجيات التسويقية التي تستند على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى (4). وقد أشار (Zinkin) (5) إلى أن التمييز يشكل الأساس الذي تبنى عليه العلامات التجارية، وهو يمثل «قدرة العلامة على ان تكون مميزة وفريدة بما يسمح للمنتج بالبقاء والاستمرار في السوق المتغيرة».

كما تتطلب الظروف التنافسية لهذه المرحلة تخفيض أسعار بيع المنتج وزيادة المصاريف الترويجية التي توجه إلى جميع أجزاء السوق بدلاً من التركيز على أجزاء محددة منه، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للعلامة التجارية من خلال التمييز عن العلامات المنافسة. وفي مجال التوزيع ينصبُّ الاهتمام نحو استخدام قنوات التوزيع التي تكفل إيصال المنتج إلى الأجزاء الكبيرة من السوق كقنوات التوزيع المانحة للخصم (6).

### 4-مرحلة الاضلال Decline Stage:

يدخل المنتج في هذه المرحلة عند انخفاض مبيعاته واضمحلالها في النهاية، وتُعزى أسباب هذه الظاهرة إلى التقدم التقني الذي يؤدي إلى إيجاد البدائل المتطورة من المنتج، والتغير في أذواق المستهلكين واتجاهاتهم، مما أدى إلى عزوف المشترين عن شراء المنتج القديم. وتواجه الشركات ذات الموقف التنافسي الضعيف قرار إيقاف إنتاج المنتج وتسويقه في بداية هذه المرحلة بهدف توظيف مواردها في فرص أخرى، في حين تفضل الشركات

(4) ارمان داين، "التسويق"، منشورات عويدات، باريس، الطبعة الأولى، 1988، ص 66.

(5) John Zinkin, (2006), Strategic Marketing ; Balacing Customer Value with Shareholder Value, the Marketing Review, Vol6, pp 163-191.

(6) Rick Weber, (2008), companies need a branding proposition to stand out in a crowded marketplace, January, www.trailer-bodybuilders.com.

التي تتمتع بولاء المستهلكين الكبير -تجاه منتجها في بعض أجزاء السوق- الاستمرار في العمل لأطول فترة زمنية ممكنة، مع مراعاة لإجراء تخفيضات كبيرة في مصاريفها الترويجية لكي تبقى محافظة على ولاء المستهلكين لمنتجاتها، واقتصارها على توزيع المنتج من خلال قنوات التوزيع التي تتلاءم وعادات شراء عملائها.

مما سبق يتضح أن مفهوم دورة حياة المنتج يمثل أداة مفيدة لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، حيث يرتبط ذلك بالأهداف المحددة في قبل الشركة، وإن الأهداف بعيدة المدى تحتاج مزيجاً تسويقياً يختلف عن الأهداف قصيرة.

وقد اقترح (Kotler) <sup>(7)</sup> أربعة بدائل استراتيجية رئيسية لدورة حياة المنتج هي:

أ - استراتيجية بناء الحصة السوقية في المراحل الأولى لدورة حياة المنتج -التقديم والنمو.

ب - استراتيجية الحفاظ على مستوى الحصة السوقية في مرحلة النضج من دورة الحياة.

ج- استراتيجية حصاد الحصة السوقية التي تستند على تقليل مستوى الحصة السوقية من أجل الحصول على النقد في مرحلة الاضمحلال.

د- استراتيجية الانسحاب التي تطبق في حال كون مستوى الحصة السوقية للمنتج دون الحد الأدنى المطلوب في السوق وخاصة في مرحلة الاضمحلال، وفي هذه الحالة تتوقف الشركة عن إنتاج المنتج وتسويقه.

ويوضح الجدول رقم (14) خلاصة لمواصفات كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج، والأهداف والبدايل الاستراتيجية التسويقية التي ينبغي على الشركة تبنيها في كل مرحلة:

#### جدول رقم 14: مواصفات دورة حياة المنتج والأهداف والبدايل الاستراتيجية

المراحل				
المبيعات	منخفضة	النمو	النضج	الاضمحلال
التكلفة	عالية لكل مستهلك	معتدل لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك	منخفضة لكل مستهلك
الأرباح	سالبة	تزداد الأرباح	أعلى الأرباح	تضمحل
المستهلكون	المجازفون	المتبنون الأوائل	متوسط الأغلبية	المتقاعدون
المنافسون	قليلون	يزدادون عدداً	الأعداد مستقرة	تنخفض بالعدد
الصفات				

<sup>(7)</sup> Philip Kotler, (2002), Marketing Management, 8th Edition, , Prentice, Holl Inc1994, p102.

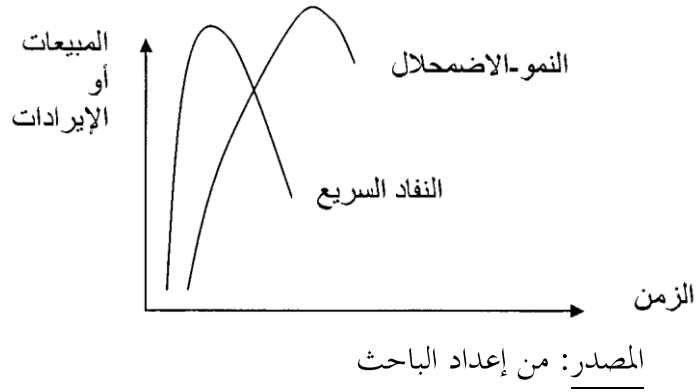
الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالمنتج	تعظيم الحصة السوقية	تعظيم الربح والدفاع عن الحصة السوقية	تخفيض المصاريف وحصاد الحصة السوقية
الاستراتيجيات	المنتج	أساسي	إدخال إضافات على المنتج	سحب المنتج الضعيف
	السعر	التكلفة زائدة على الربح	سعر التغلغل في السوق	سعر المواجهة أو التغلب على المنافسين
	التوزيع	توزيع مختار	توزيع مكلف	توزيع مكلف أكثر
	الإعلان	خلق الإدراك بالمنتج لدى المستهلكين المحازفين	خلق الإدراك والرغبة في السوق الواسع	التأكد على تمايز العلامة التجارية ومنفعتيها
	تنشيط المبيعات	مكلف لتشجيع تجربة المنتج	منخفض للاستفادة من ارتفاع الطلب	يزداد التشجيع في العلامة التجارية

Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Englood chiffi Prentice, Holl Inc1994, p102

#### ❖ تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج على الملابس الجاهزة:

بعض أنواع الملابس الجاهزة تنمو مبيعاتها بسرعة. بمجرد تسويقها لأول مرة في الأسواق ولحين وصولها إلى مرحلة النضج، أي دون مرورها بمرحلة التقديم، في حين يتحول البعض الآخر كملايس الموضة مباشرة من مرحلة النمو وبسرعة إلى مرحلة الاضمحلال دون أن يكون في حياتها السوقية كل من مرحلتي التقديم والنضج. كما هو مبين في الشكل رقم (٠):

الشكل رقم 26: درجة حياة الملابس



وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن صناعة الملابس القطنية آخذة في التغير بسرعة ودورة حياة المنتجات قصيرة جداً لأن تفضيل المستهلك ليس مرهوناً بالفصل من السنة فقط بل أيضاً بعوامل كثيرة أخرى مثل الموضة، والألوان الرائجة. وتشكل القدرة على الاستجابة بسرعة لهذه المتطلبات المتغيرة أمراً أساسياً للنجاح في تصدير الملابس، ولدى بلدان مثل أوكرانيا وتركيا والمكسيك ميزة السرعة في إنتاج المنتجات، ومن المتوقع ان تظل منتجاتها منافسة بشدة لمنتجات المصدرين الآخرين في منطقة البحر المتوسط وآسيا<sup>(8)</sup>.

## 2-أساليب تحليل المحافظة Portfolio Analysis Technologie:

تستخدم أساليب تحليل المحافظة في تطوير البدائل التسويقية الاستراتيجية في الشركات ذات المنتجات أو وحدات العمل الاستراتيجية المتعددة، وتستند على تحليل متغيرين أساسيين هما:<sup>(9)</sup>

تحليل عناصر البيئة الخارجية لكل منتج من المنتجات، وتحديد مدى إمكانية كل منتج من هذه المنتجات في تحقيق أهداف الشركة كوحدة متكاملة في المستقبل، وإن كل من هذين المتغيرين يمكن قياسه كمياً، فالمتغير الأول (البيئة الخارجية) يمكن تمثيله بمعدل نمو السوق (معدل نمو المبيعات الوحدة أو المنتج) أو جاذبية السوق، في حين يمكن التعبير عن المتغير الثاني بمسوى الحصة السوقية النسبية (مواطن القوة) للوحدة أو المنتج ذاته، وفيما يلي أهم أساليب تحليل المحافظة:

## 2-1-أسلوب جماعة بوسطن الاستشارية<sup>(10)</sup>

<sup>(8)</sup> دراسة رفع القدرات التنافسية للملبوسات القطنية في سورية، إعداد فريق عمل مشروع دعم الجاهزية التنافسية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، سورية، كانون الثاني، 2007.

<sup>(9)</sup> الصميدعي محمد جاسم، استراتيجية التسويق، ط1، دار حامد، عمان، 2000، ص 74-87.

<sup>(10)</sup> Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. [www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moodle=htm](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moodle=htm)

تم تطوير هذا الأسلوب من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية في العام 1970، وأطلقت عليه تسمية مصفوفة النمو - الحصة (Growth-Share Matrix)، ويستخدم في هذه المصفوفة محورين أساسيين، حيث يمثل المحور العمودي معدل النمو في السوق الذي تنافس فيه الشركة، والذي يقاس بمعدل نمو المبيعات السنوي. ويتراوح معدل النمو في السوق ما بين (0-20%)، فإذا كان هذا المعدل يزيد على 20% فإنه يعتبر معدل نمو عالٍ، والعكس صحيح، مع الإشارة إلى أن معدل نمو السوق يحظى بأهمية كبيرة في وضع وتطوير الاستراتيجية كون السوق ذو معدل النمو العالي يوفر فرصة لاستثمار الموارد المتاحة للشركة، ويحسب بالمعادلة:

$$\text{معدل نمو السوق} = (\text{إجمالي مبيعات الصناعة في العام الحالي} - \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن عام سابق}) / \text{إجمالي مبيعات الصناعة عن العام السابق} \times 100.$$

من جهة ثانية يمثل المحور الأفقي الحصة السوقية النسبية، والتي تعرف بأنها نسبة مبيعات الشركة من المنتج إلى مبيعات المنافسين القياديين في السوق.<sup>(\*)</sup>

ويقاس معدل الحصة السوقية النسبية على المقياس اللوغارتمي في المصفوفة، وتتراوح درجاته ما بين (0-10%) فإذا كان المعدل أقل من 1% فإنه يعتبر منخفضاً، وإذا كان أكثر من 1% فإنه يعتبر معدلاً عالياً.

ونشير هنا إلى أنه تستطيع الشركة ذات الحصة العالية من السوق أن تحقق هامش ربح عالٍ من مبيعاتها، ومن ثم تتمكن من الحصول على تدفق نقدي على نتيجة لتأثير منحنى الخبرة والعكس صحيح<sup>(12)</sup>.

وفي ضوء معدل النمو في السوق ومعدل الحصة السوقية النسبية يمكن للإدارة أن تصنف المنتجات التي تتعامل بها الشركة في الوقت الحاضر في أربع مجموعات رئيسية هي: علامات الاستفهام، النجوم، الكلاب، البقرات الحلوب، وكما هو مبين في الشكل الموالي.

## الشكل رقم 27: مصفوفة النمو

-العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعملة، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.  
(\*) في بعض المراجع حصة أو مبيعات أكبر منافس في السوق.

(12) Wajerly, R.G, (1994), '1 tool for developing a competitive strategy', Long range planning, June, p95.



معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)		معدل نمو مبيعات المنتج (معدل نمو السوق)
السوقية الحصص		
السوقية		
منخفض	عالي	
علامة استفهام	النجوم	عالي
؟	*	
الكلاب	البقرة الحلوب	منخفض

أ-علامات الاستفهام Question Mark:

تصنف المنتجات ذات الحصص السوقية النسبية المنخفضة والمتواجدة في الأجزاء السوقية ذات معدلات النمو العالية ضمن فئة علامات الاستفهام، وتصنف أغلب المنتجات الجديدة ضمن هذه الفئة كونه من الأفضل للشركة تسويق هذه المنتجات ولأول مرة على نطاق واسع في أجزاء السوق ذات معدلات النمو العالية. ونظراً لانخفاض معدل الحصة السوقية النسبية فإن مبيعات المنتج لا تحقق أية أرباح أو انها قليلة، وبالتالي فإن حجم النقد المتولد منها يكون منخفضاً، وفي الوقت ذاته وبسبب ارتفاع معدل النمو في السوق فإن هذه المنتجات تحتاج إلى مقدار كبير من النقد من أجل بناء حصتها السوقية.

ب-النجوم Stars:

في حال لاقت المنتجات الموجودة ضمن فئة علامات الاستفهام قبول المستهلكين ونجاح تسويقها في السوق، فإنها تتحول إلى فئة النجوم، حيث تشير النجوم إلى المنتجات التي تتصف بارتفاع حصصها السوقية النسبية، والتي تتواجد في أسواق ذات معدلات نمو عالية، وتعتبر هذه المنتجات من أكثر المنتجات التي تسوقها الشركة تحقيقاً للأرباح.

ج-البقرات الحلوب Cash Cows:

عندما ينخفض معدل نمو السوق دون 10% سنوياً تتحول المنتجات الواقعة ضمن فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب، مع احتفاظها بموقعها القيادي في السوق، وتتمتع هذه المنتجات بمزايا اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق وتحقق مبيعاتها هامش ربح عالي، لذلك تحصل الشركة على فائز ربح نقدي كبير يمكن استخدامه في تمويل العمليات الإنتاجية والتسويقية للمنتجات التي تقع ضمن الفئات الأخرى.

د-الكلاب Dogs:

عند انخفاض الحصة السوقية النسبية للمنتجات الواقعة ضمن فئة البقرات الحلوب، فإنها تصبح ضمن فئة الكلاب، وهي منتجات ذات حصة سوقية منخفضة لا تحقق الشركة أية أرباح من تسويقها، ويكون أمام الإدارة احد البديلين الاستراتيجيين التاليين:

- البديل الأول: الاستمرار في إنتاج وتسويق المنتج أملاً في حصول مفاجئ في معدل النمو السنوي للسوق مستقبلاً، ومن ثم زيادة مستوى الحصة السوقية. ويتطلب تنفيذ هذا الخيار توظيف مقدار كبير من النقد الذي حصلت عليه من تسويق منتجات أخرى كالبقرة الحلوب.
- البديل الثاني: التوقف عن إنتاج وتسويق المنتج وسحبه نهائياً من السواق.

تطبيق مضمون محفظة النمو-الحصة في وضع الاستراتيجية التسويقية المستقبلية:

يمكن للشركة الاستفادة من تحليل محفظة النمو-الحصة التي تستند وبشكل أساسي على تصنيف المنتجات الحالية للشركة، في وضع تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تغطي فترة زمنية مستقبلية، ويتم ذلك من خلال ربط محفظة المنتجات بمفهوم دورة حياة المنتج، حيث أن مرحلة التقديم في دروة حياة المنتج تنعكس في فئة علامات الاستفهام من المنتجات في المحفظة، وتبدأ مرحلة النمو من نهاية الفئة الأولى من المنتجات وتستمر في فئة النجوم، وعند تحول المنتجات من فئة النجوم إلى فئة البقرات الحلوب تبدأ مرحلة النضج في دورة الحياة، ويمكن تحديد موقع مرحلة الاضمحلال في فئة الكلاب.

وحيث أن دورة الحياة ذات طبيعة ديناميكية، فإن تحديد موقع المنتج الحالي في أي من فئات المنتجات في المحفظة سوف لا يبقى في هذه الفئة مستقبلاً، بل إنه سوف يتحول إلى فئة أخرى مع مرور الزمن.

ويعني ذلك أنه إذا تم تصنيف المنتج الحالي ضمن فئة علامات الاستفهام في المحفظة فإنه مستقبلاً سوف يتحول إلى فئة النجوم، وفي الوقت ذاته فإن المنتج الواقع في فئة النجوم سوف يتحول إلى فئة البقرات الحلوب.. وهكذا. وفي ضوء التحول المستقبلي للمنتجات من فئة إلى أخرى ي محفظة المنتجات تقوم الإدارة بتطوير البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع إمكانية كل فئة من المنتجات وظروفها السوقية المختلفة.




بناءً على ذلك، عند تسويق الشركة للمنتج الجديد -الذي يطلق عليه اسم علامات الاستفهام- لأول مرة في الأسواق، فإنها تتبنى استراتيجية بناء الحصة السوقية مستقبلاً، وعند وصول المنتج إلى فئة النجوم فإنها تفضل استراتيجية الدفاع عن حصتها السوقية مستقبلاً، وتطبق استراتيجية الحصاد عندما يكون المنتج ضمن فئة البقرات الحلوب، وتحاول البقاء في هذه الفئة لحين دخول المنتج مرحلة الاضمحلال من دورة حياته مستقبلاً، وعندها ينبغي عليها اختيار الوقت المناسب لسحب المنتج من السوق.

ونظراً للعلاقة الطردية بين هدف الحصة السوقية والعائد على رأس المال المستثمر، فإن الزيادة في مستوى الحصة السوقية لفئة علامة الاستفهام سوف يؤدي إلى زيادة العائد على رأس المال المستثمر للشركة في المستقبل.

ونورد فيما يلي مثالاً لاستخدام هذا الأسلوب في مجال الملابس، حيث يتم رسم موقع الشركة على هذين المحورين بدائرة يتناسب قطرها مع حجم المبيعات لكل شريحة.

هذا الأسلوب يؤدي إلى وقوع الشريحة في واحدة من أربع مربعات، وكما هو في الشكل رقم (٠).

الشكل رقم 28: مصفوفة النمو- الحصة للملابس

		عالي	معدل نمو حجم الطلب
		منخفض	

شريحة ملابس أطفال

شريحة ملابس الرجال

المصدر: من إعداد الباحث شريحة ملابس النساء

## 2-2- مصفوفة السياسة التوجيهية<sup>(13)</sup> Directional Policy Matrix:

وهي من المصفوفات ذات المتغيرات المتعددة، وتتألف من محورين يقاس كل منهما بثلاث مستويات، حيث يعبر المحور الأفقي عن إمكانية تقدم الصناعة (الربحية) التي تعمل فيها الشركة، ويقاس من خلال معدل نمو السوق، العرض والطلب، الكلفة والأسعار والتغيرات البيئية المتوقعة مستقبلاً. في حين يعبر محورها العمودي عن الإمكانيات التنافسية للشركة، ويقاس من خلال حصتها السوقية وإمكاناتها الإنتاجية، وقدرتها على البحث والتطوير. وكما هو مبين في الشكل رقم (٠):

(13)Ales.L, Fill, H, What Is 2x2 Thinking. [www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm](http://www.transcendstrategy.com/html/index.php?Moudle=htm) 2004.

العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، مرجع سبق ذكره، ص 257-262.

الشكل رقم 29: مصفوفة السياسة التوجيهية

إمكانية التقدم

غير جذابة	معتدلة	جذابة		
مولد للنقد	نمو قيادي	قيادي	قوية	الإمكانات
الانسحاب	العمل بحذر	العمل بجد	معتدلة	التنافسية
عدم الاستثمار	الانسحاب بحذر	مضاعفة الجهد أو التخلي	ضعيفة	للوحة

المصدر: مرسى نبيل محمد، المدير الاستراتيجي: هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص 144.

وكما يظهر من الشكل فإن هذه المصفوفة توفر العديد من البدائل الاستراتيجية يمكن تصنيفها جميعاً طبقاً للبدائل الأربعة للمصفوفة (النمو-الحصة) ، بناء الحصة السوقية، الدفاع، الحصاد، والانسحاب.

3- نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة Porter's Genic Dstrategies Framework:

يعتقد بورتر أن العوامل البيئية التنافسية للصناعة التي تعمل فيها الشركة تؤثر في تحديد البدائل الاستراتيجية التي بواسطتها تتمكن الشركة من تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق، وقد صنف هذه البدائل في ثلاثة أصناف رئيسية هي: (14)

أ- استراتيجية قيادة الكلفة الكلية Overall Cost Leader Ship Strategy:

طبقاً لهذه الاستراتيجية فإن الشركة تركز على المزايا التنافسية المتوفرة لديها (كإقتصاديات الحجم، التقنية المتطورة في الإنتاج، المصادر الرخيصة للمواد الأولية..)، وتستخدمها في إنتاج منتج ذي مواصفات قياسية أو موحدة وتسوقه لجميع المستهلكين في السوق الواسع، وذلك بهدف تخفيض الكلفة الكلية لعملياتها الإنتاجية والتسويقية إلى أدنى حد ممكن مقارنة بالشركات المنافسة، وبالتالي فإنها تتمكن من البيع بأدنى الأسعار، وصولاً إلى زيادة حصتها في السوق. ونورد مثلاً حول استخدام التقنية المتطورة في الإنتاج عن شركة (Benetton) للملابس الجاهزة، التي تستخدم تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب ( computer-aided

(14) M.Porter, (1980), Competitive strategy : Techniques for analysing industries and competitors, The free press, p39.

-جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الثاني، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 200-263.

(design) والتصنيع بمساعدة الحاسوب (computer-aided manufactory) لتصميم الملابس وفق مقاسات العملاء والموزعين، وهي بهذا تستجيب لنفض السوق بشكلٍ رائع<sup>(15)</sup>.

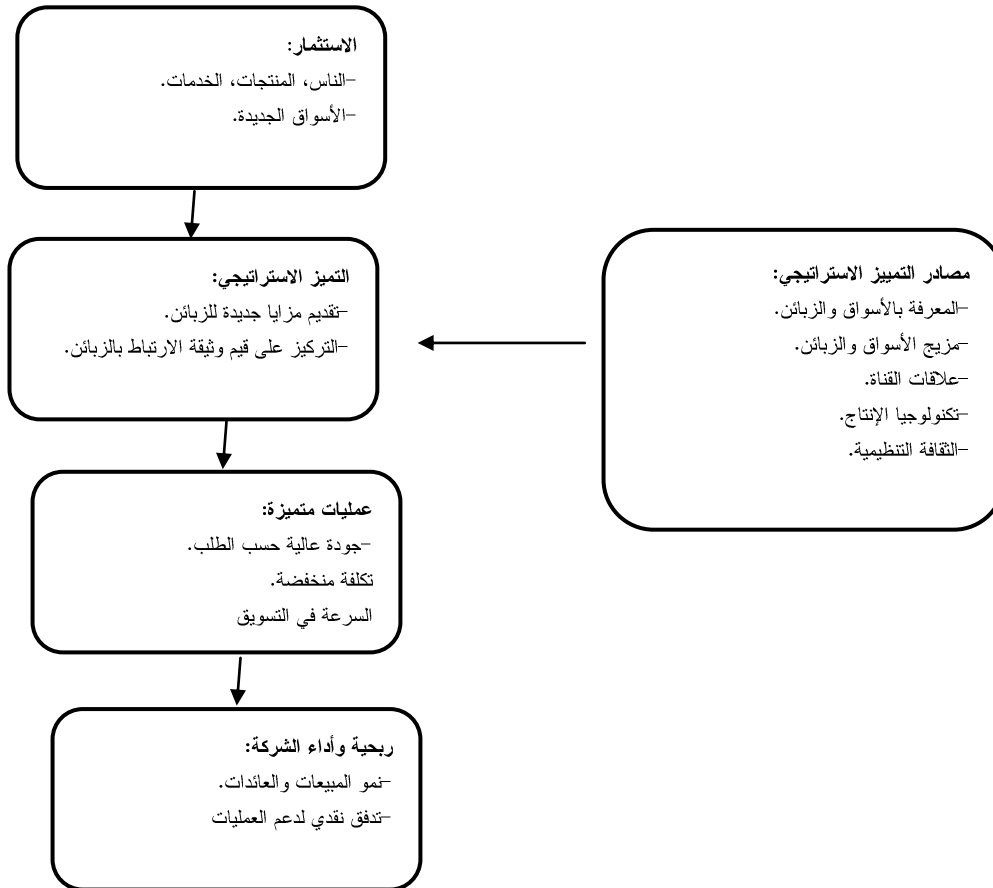
ويرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية الكلفة الأقل فإنه يتوجب عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على الكلفة الأقل في مجالي التوزيع والإعلان.

ب- استراتيجية التمايز أو التميز Differentiation:

حيث تحاول الشركة تمييز أداءها عن بقية الشركات المنافسة في بعض أو كل أجزاء السوق، وذلك من خلال تطوير مزيج تسويقي متميز في واحد أو أكثر من العناصر الآتية<sup>(16)</sup>: نوعية المنتج، التصميم، التقنية، العلامة التجارية، الخدمات التسويقية.

والشكل الموالي يظهر التمييز الاستراتيجي ومصادره وأثره على أداء الشركة:

### الشكل رقم 30: التمييز الاستراتيجي وأثره على الأداء



Source :Frank Bradley, Strategic Marketing in customer driven organization, op.cit, p243.

ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التميز:

(15) فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 122.

(16) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- خلق ولاء لدى المستهلك نحو المنتج، مما يحمي الشركة من المنافسين.

- سعر المنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي.

- التميز يخلق حواجز تمنع المنافسين الجدد من الدخول.

- إشباع لرغبات وحاجات المستهلك.

ويشير الباحث إلى أنه من المهم إدراك أن معنى المنتج أو الخدمة هو كل الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي يستفيد منها العميل عند شرائه للمنتج أو الخدمة. فمثلاً مصنع الملابس يبيع ملابس، فالعميل يهتم بشكل الملابس والخامة المصنوعة منها، ووجود ألوان مناسبة ومقاسات مناسبة والتغليف الجيد و منافذ البيع وخدمة ما بعد البيع (القدرة على استبدال الملابس أو ردها).

كما يرى الباحث أنه في حال تبنت الشركة استراتيجية التميز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال توزيع متميز، ومن خلال التأكيد على الإعلان والترويج بشكلٍ واسع.

ج- استراتيجية التركيز Focus Strategy:

تستهدف استراتيجية التركيز بناء ميزة تنافسية للشركة، حيث تعمل الشركة على تضييق مجالها التنافسي ضمن الصناعة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تركيز جهودها في جزء معين من السوق الواسع . وقد أشار (Panayides)<sup>(17)</sup>. إلا أن تجزئة السوق تعتبر المقوم الأساسي لاستراتيجية التركيز.

طبقاً لذلك تتمكن الشركة من تحديد حاجات ورغبات المستهلكين بدقة، ومن ثم فإن تصميم المزيج التسويقي المتميز، وصولاً إلى تحقيق الموقع التنافسي المتميز.

ويرى الباحث أنه في حال تبني الشركة لاستراتيجية التركيز فإنه ينبغي عليها ربطها مع استراتيجية التسويق من خلال التأكيد على منافذ توزيع متميزة وكذلك التأكيد على الإعلان والترويج باقل التكاليف كلما أمكن.

ويظهر الشكل الموالي نظام بورتر للاستراتيجيات الشاملة:

### الشكل رقم 31: نظام بورتر لاستراتيجيات الشاملة

(17) Panayides, M, (2004). Logistics service provides : and empirical study of marketing strategies and company performance. International Journal of logistics : Research & Applications 7(1), 1-15.

الميزة التنافسية الاستراتيجية

إدراك المستهلكين التفوق	الموقف من تخفيض التكلفة	السوق
التمايـز	قيادة إجمالي التكلفة	السوق الواسع
التركيز	جزء معين من السوق	المستهدف

وقد أشار (العوّض) <sup>(18)</sup> إلى أنّ اختيار الشركة أحد البدائل الاستراتيجية يتطلب معرفة البدائل التي تتبناها الشركات المنافسة، بهدف اختيار البديل الذي يحقق للشركة الموقع التنافسي المتميز، فإذا وجدت الشركة أنّ الشركة القائدة في الصناعة تبنت استراتيجية قيادة التكلفة الكلية، وأنّ الشركات الأخرى تبنت استراتيجية التمايز، فإنه في هذه الحالة يجب عليها اختيار استراتيجية التركيز في جزء معين من السوق. من جهة أخرى إذا اضطرت الشركة لاختيار بديل استراتيجية مماثل للبديل الذي تبنته الشركات المنافسة، فإنه ينبغي أن تضمن تميز أدائها عن بقية الشركات.

كما أشار (العوّض) إلى أنّ المنافسة على أساس السعر/التكلفة مع المنافسين الحاليين لا تستثني اتباع استراتيجيات التميز عن المنافسين الآخرين.

### ثانياً: اختيار الاستراتيجية

بعد تحديد البدائل الاستراتيجية، تبدأ الإدارة باختيار الاستراتيجية التي تتمكن الشركة من خلالها من تحقيق أهدافها مستقبلاً، ويتطلب ذلك مراجعة كافة البدائل الاستراتيجية والعوامل البيئية المتوقعة مستقبلاً. فإذا تبين أنّ العوامل البيئية ستبقى على حالها مستقبلاً فإنه يتم الاستمرار بتطبيق الاستراتيجية الحالية. أما في حال وجدت الإدارة أنّ هناك تناقضاً بين مستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها مستقبلاً بموجب الاستراتيجية المعتمدة حالياً في الشركة ومستويات الأهداف التي ترغب بتحقيقها طبقاً للظروف المستجدة في البيئة الخارجية مستقبلاً، فإنّ ذلك يتطلب من إدارة الشركة تقليص هذا التناقض والذي يسمى بالفجوة الاستراتيجية Strategic Gap، وذلك من خلال تبني استراتيجيات جديدة.

### 1- تحليل الفجوة Gap Analyzing:

(18) العوّض محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية (إطار جديد لمفهوم قديم) ، ورقة عمل تم تقديمها في الملتقى الأول التسويقي في الوطن العربي، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، تشرين الأول 2002.

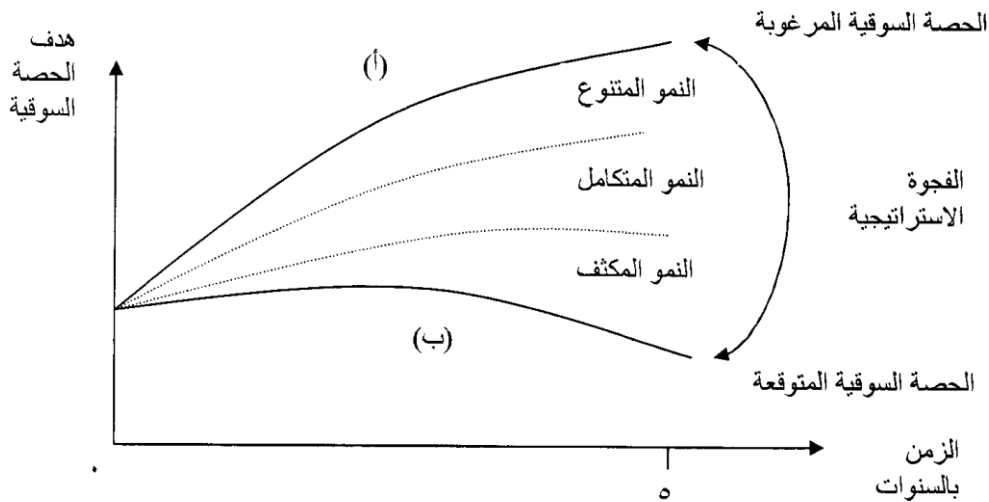
عرف (Harrison)<sup>(19)</sup> الفجوة بأنها «اختلال التوازن ما بين الموقع الاستراتيجي الحالي للمنظمة والموقع الاستراتيجي المرغوب به».

ويرى (حبتور)<sup>(20)</sup> أن أسلوب تحليل الفجوة هو «أسلوب للمقارنة بين الأهداف المختلفة ومستوى طموح المنظمة في المستقبل بغية تحديد الفجوة بينهما ورصدها بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة وعلاج الموقف سواء بتطوير أو استبدال الاستراتيجيات بما يتلاءم وطبيعة ذلك الموقف».

ويمكن تعريف الفجوة الاستراتيجية بأنها: «مقارنة أهداف واستراتيجية وموارد الشركة مع الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية». أو: «هي الحالة الناجمة عن عدم كفاية الموارد الذاتية للشركة لاستغلال الفرص السوقية وتجنب التهديدات المفروضة مستقبلاً».

تتمكن الإدارة التسويقية من خلال استخدام أسلوب تحليل الفجوة من تحديد سعة الفجوة الاستراتيجية ويساعدها ذلك في تحديد مستويات كل من الأهداف التي ترغب بتحقيقها ومستويات الأهداف التي تتوقع تحقيقها في ضوء إمكاناتها المتاحة حالياً، أي المنتجات والأسواق التي تتعامل معها حالياً. ويمكن توضيح أسلوب تحليل الفجوة من خلال الشكل رقم (1)، حيث يعبر المحور العمودي عن مستويات الأهداف كالعائد على رأس المال المستثمر، الحصة السوقية). في حين يعبر المحور الأفقي عن الزمن. كما يمثل المنحنى (أ) مستوى الأهداف، على سبيل المثال هدف الحصة السوقية، الذي ترغب الإدارة التسويقية تحقيقه في السنوات الخمس القادمة، في حين يمثل المنحنى (ب) مستوى الحصة السوقية الذي تتوقع الإدارة تحقيقه في الفترة ذاتها، ومن خلال منتجتها وأسواقها الحالية. والفرق بين مستوى الحصة السوقية (أ) و(ب) يمثل الفجوة الاستراتيجية التي ينبغي على الإدارة التسويقية سدها من خلال البدائل الاستراتيجية.

### الشكل رقم 32: الفجوة الاستراتيجية



(19) Harrison, (1989), The concept of strateic gap, Journal of General management, pp58.

(20) حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص 290.



المصدر: رامز واثق شاكر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، (1997)، ص 289.

وتتمكن الإدارة الاستراتيجية من سد الفجوة الاستراتيجية من خلال تبني الخيارات الاستراتيجية التالية: (21)

#### الخيار الأول: فرص النمو المكثفة Intensive Growth Opportunities

ويتمثل تحديد الإدارة لفرص زيادة مستوى الأهداف المرغوب في تحقيقها، كالحصة السوقية من خلال إجراء تغييرات في المنتجات أو الأسواق الحالية للشركة، ويتطلب ذلك قيام الإدارة بمراجعة المنتجات والأسواق الحالية للشركة، املاً في إيجاد فرصة لتحسين فاعلية أدائها. وتتمكن الإدارة من زيادة مستوى الأهداف المتوقعة ، كالحصة السوقية من خلال تبنيها أحد الخيارات الاستراتيجية التالية:

#### أ- استراتيجية التغلغل في السوق Market Penetration Strategy

تقوم على تحديد سعر منخفض للسلعة لتحقيق حجم كبير من المبيعات (22). حيث تركز الإدارة الاستراتيجية جهودها في البحث عن الوسائل التي تكفل لها زيادة مستوى حصة منتجاتها الحالية في أجزاء السوق الحالية، ويتم ذلك من خلال إجراء التغييرات في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي، على سبيل المثال، تكثيف الجهود البيعية، الإعلان ، تخفيض السعر، حيث تتمكن الشركة من زيادة مشتريات العملاء الحاليين من المنتج أو تشجيع عملاء الشركات المنافسة على التحول إلى منتجات الشركة، وصولاً إلى زيادة مستوى الحصة السوقية للمنتج.

#### ب- استراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy:

حيث تحاول الشركة إيجاد أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية من خلال خلق استعمالات جديدة للمنتج في الأسواق التقليدية، أو الدخول في اسواق لم تتعامل معها سابقاً.

#### ج- استراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy:

وفقاً لهذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى إنتاج نماذج جديدة من المنتج لتحل محل النماذج القديمة في الأسواق الحالية، كأن يتم تغيير شكل المنتج، أو زيادة عدد الوظائف التي يؤديها. فعلى سبيل المثال قامت إحدى الشركات المنتجات للملابس الجاهزة بتقديم بنطلون لا يتجدد كما قامت شركة أخرى بتقديم بنطال طويل ولكنه يمكن أن يتحول إلى بنطلون قصير وبالعكس (23).

(21) Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Op.cit, p67.

-Philip Kotler, (2002), Marketing Management, Millennium Edition, Tenth Edition, Prentice-Hall, p45.

(22) المصطفى سامر، استراتيجية التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 426.

(23) أبو جمعة نعيم حافظ، مهارات التسويق الابتكاري، مرجع سبق ذكره، ص 122.

الخيار الثاني: فرص النمو المتكاملة

يتضمن هذا الخيار تحديداً لفرص زيادة مستوى الأهداف بدرجة أعلى من الزيادة التي يحققها الخيار الأول، ويتضمن فرص النمو المتكاملة الخيارات الاستراتيجية التالية:<sup>(24)</sup>

أ- استراتيجية التكامل إلى الخلف Backward Integration Strategy

من خلال هذه الاستراتيجية تتجه الشركة إلى امتلاك مصادر توريد المواد الأولية، وبذلك فهي تحل محل الموردين لهذه الموارد، إضافة إلى استمرارها في عملية إنتاج المنتجات النهائية.

ب- استراتيجية التكامل إلى الأمام: Forward Integration Strategy

وتتم من خلال توسيع مجال عمل الشركة ليشمل عملية توزيع المنتجات النهائية، كأن تقوم بامتلاك مؤسسات تجارة الجملة والتجزئة.. والمثال على ذلك ما قامت به شركة ملابس (400) السورية عندما انتقلت من مجال تصنيع الملابس الجاهزة وبيعها للوكلاء إلى البيع المباشر عبر متاجر الجملة ومتاجر التجزئة التي امتلكتها مؤخراً.

ج- استراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy:

حيث تعمل الشركة على توسيع طاقتها الإنتاجية من المنتج النهائي من خلال امتلاكها الوحدات الإنتاجية للمنافسين. بحيث يساعدها ذلك على زيادة مبيعاتها وأرباحها ويمكنها من تغطية أسواق جغرافية جديدة. وتتطلب هذه الاستراتيجية امتلاك الشركة كل من رأس المال والموهبة البشرية المطلوبة لإدارة الشركة بعد التوسع بنجاح<sup>(25)</sup>.

ويتبين أن الشركة من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات السابقة، تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية التي هي: زيادة المبيعات والأرباح والسيطرة على سوق المنتج.

الخيار الثالث: فرص النمو المتنوعة Diversification Growth Opportunities

تلجأ الإدارة إلى تبني هذا البديل في حال رغبتها بزيادة مستوى الحصة السوقية بدرجة أعلى مما يحققه البدائل السابقين، حيث تتجه الشركة إلى البحث عن فرص عمل جديدة لم تتعامل معها سابقاً، وتتخذ فرص النمو المتنوعة ثلاثة أنماط استراتيجية:

أ- استراتيجية التنويع المركز Concentrated Diversification Strategy:

<sup>(24)</sup> أبو ناعم عبد الحميد، الإدارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي، الطبعة الثانية، دار الثقافة العربية، المبتديان، القاهرة، 1993، ص 244.

-الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 221-227.

<sup>(25)</sup> العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

تحاول الإدارة الاستفادة من خبرتها ومعرفتها التقنية التي تتوفر لديها حالياً في مجال الإنتاج والتسويق، في إنتاج منتج جديد وتسويقه في أجزاء جديدة من السوق. على سبيل المثال تتجه الشركة التي تختص بإنتاج الملابس النسائية الجاهزة في الوقت الحاضر إلى استغلال تقنياتها ومكانتها وعمالها وتوجهها نحو إنتاج ملابس الأطفال مستقبلاً.

ومثال آخر ما قامت به شركة ( Levi ) في العام 1985 عندما أضافت إلى خط منتجاتها التقليدي (بنطال الجيتر الخاص بفتة المراهقين)، بنطال القطن العادي المريح الذي استهدفت من خلاله الرجال البالغين، تحت اسم ( Dockers )، وذلك بعد قيامها بنشاط تخطيطي واسع مبني على أسس استراتيجية، مما أدى إلى تحسين أدائها وزيادة أرباحها<sup>(26)</sup>.

#### ب- استراتيجية التنوع الأفقية Horizontal Diversification Strategy

تركز الشركة جهودها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأجزاء الحالية من السوق من خلال إنتاج منتجات جديدة ذات تقنية جديدة، فعلى سبيل المثال تتجه شركات إنتاج الطقم الرجالي نحو إنتاج البيجومات وتسويقها في أجزاء السوق الحالية. ومثال آخر شركة ( Nike ) التي استطاعت مضاعفة مبيعاتها خلال خمسة أعوم بدءاً من العام 1996 من خلال تبني خطة ركزت من خلالها على إنتاج وتسويق فئات جديدة من المنتجات (الملابس الرياضية) بعدما كان معظم اهتمامها منصباً على إنتاج الأحذية الرياضية<sup>(27)</sup>.

#### ج- استراتيجية التنوع المختلط Conglomerate Diversification Strategy

حيث تتجه الشركة إلى الدخول في فرص سوقية جديدة تختلف كلياً عن المنتجات التي تنتجها حالياً، وأجزاء السوق التي تخدمها حالياً، والتقنية التي تستخدمها حالياً. كأن تتجه الشركة من إنتاج الملابس الجاهزة إلى إنتاج المواد الغذائية المعلبة.

وتلجأ الشركة إلى اتباع هذه الاستراتيجية في ظل الظروف التالية<sup>(28)</sup>:

- عندما تمتلك الشركة رأس المال والمواهب الإدارية اللازمة للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.

- عندما تقابل الشركة فرصة شراء مشروع يمثل فرصة استثمارية جذابة.

- عندما تتدهور المبيعات والأرباح السنوية للصناعة الأساسية التي تنتمي لها الشركة.

<sup>(26)</sup> Philip Kotler, (1999), Principles of Marketing, 2nd European, prentice Hall, p80

<sup>(27)</sup> Op.cit, p26.

<sup>(28)</sup> العارف ناديا، التخطيط الاستراتيجي والعمولة، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 69.

الخيار الرابع: استخدام استراتيجيات هجومية لتأمين الميزة التنافسية: (29)

تساعد الاستراتيجيات الهجومية الناجحة في تحقيق ميزة تنافسية، وتتم من خلال المبادرات التي يتم تقديمها لإنتاج تكلفة أو ميزة تمييز أو ميزة موارد، ويمكن أن يكون حجم الميزة صغيراً (كما هو الحال بالنسبة للملابس، حيث يسهل تقليد التصميمات الجديدة الشائعة). وهناك خمسة أنواع أساسية لتحركات الاستراتيجية:

- مبادرات لمطابقة نقاط القوة لدى المنافس أو التفوق عليها.

- مبادرات لاستغلال نقاط الضعف لدى المنافس.

- تحركات هجومية مراوغة للانتقال إلى مجال تقل فيه حدة المنافسة.

- هجمات حرب العصابات.

- الهجمات الوقائية.

وبشكل عام ينبغي على الإدارة اختيار البدائل الاستراتيجية الجديدة التي تتصف بعلاقتها القوية مع الاستراتيجية الحالية للشركة، وصولاً إلى تحقيق مستويات أعلى من الأهداف مقارنة بما حققته البدائل الاستراتيجية منفردة. أي ينبغي على الإدارة التسويقية عدم تبني استراتيجيات فرص النمو المتنوعة ما لم تستنفذ كافة البدائل الاستراتيجية لفرص النمو المكثفة والمتكاملة، لأن الرابط المشترك بينها وبين الاستراتيجية الحالية يكون ضعيفاً بالمقارنة مع فرص النمو الأخرى، ومن ثم يتطلب تنفيذها مهارة ومعرفة إدارية بخصائص المستهلكين وخصائص المنتج وتقنية الإنتاج والتي قد لا تتوفر لدى الشركة. ومن أجل اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل، فإن ذلك يتطلب من الإدارة وضع معايير لتقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة.

## 2- تقييم البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives Evaluation:

تتطلب عملية اختيار البديل الاستراتيجي تحديد بعض المعايير لتقييم البدائل الأكثر جدوى، ومن ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل. ومن أجل مساعدة الإدارة في تحديد ضوابط للتقييم فقد حدد (Day) (وتوفيق) المعايير التالية: (30)

### 1- الملائمة Suitability:

(29) ارثر تومسون، ايه جي ستريكلاند، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والمجالات العملية، مرجع سبق ذكره، ص197.

(30) George Day, (1984), Strategic Market analysis and Definition, Strategic market journal, N°2, p152.

-توفيق عبد الرحمن، الإدارة الاستراتيجية: المبادئ والأدوات، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميك)، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص42.

حيث أنه يجب أن يوفر البديل الاستراتيجي للشركة شيئاً من التميز عن بقية المنافسين، بمعنى أنه إذا كان البديل لا يمنح الشركة الموقع التنافسي في السوق مستقبلاً أو أنه لا يتكيف مع القوى التنافسية التي تؤثر في موقع الشركة الحالي في السوق ، فغنه لا بد من أن يتم وضع هذا البديل ضمن مجموعة البدائل غير المقنعة.

## 2-المصدقية Validity:

إنَّ نجاح الإدارة في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل يعتمد على مصداقية البيانات التقديرية في تمثيلها للتحويلات والتغيرات البيئية الحقيقية، مما يتطلب من الإدارة توخي الدقة في الحكم على مصداقية البيانات البيئية التقديرية، ويتطلب ذلك التمييز بين نوعين من البيانات البيئية:

- النوع الأول: البيانات التي تأتي امتداداً للتوجهات البيئية التاريخية أو الحالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الانحرافات البسيطة المتوقع حدوثها مستقبلاً. ويمكن الحكم على مصداقية هذا النوع من البيانات وفقاً لخبرة الإدارة ومعرفتها بالتوجهات البيئية.
- النوع الثاني: يعبر عن التحويلات البيئية التي من المتوقع أن تكون منحرفة بدرجة كبيرة عن التوجهات التاريخية أو الحالية، ويتطلب الحكم على مصداقية هذا النوع إخضاعه لاختبار المصدقية الذي يبنى على تحديد الافتراضات الكامنة وراء التحويلات البيئية المتوقعة مستقبلاً، وتقييم البدائل التي تستند عليها هذه الافتراضات، والتأكد من دقة وسائل جمع البيانات .

## 3-القابلية للتطبيق Feasibility:

طبقاً لهذا المعيار، ومن أجل تنفيذ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ، فإنه ينبغي على الإدارة تحديد أهمية أكل عنصر من عناصر الموارد المتاحة، ومقدرة الشركة بالنسبة لكل بديل استراتيجي، والتي تتمثل بمواردها الحالية، ومقدرتها في الوصول إلى الأسواق من خلال قوتها البيعية وقنوات توزيعها والتقنية التي تستخدمها ومهارة المدراء والعاملين لديها.

## 4-التناسق الداخلي Internal Consistency:

إنَّ عملية تقييم البدائل الاستراتيجية طبقاً لهذا المعيار يجب أن تشمل نوعين من الاختبارات، يتضمن الأول قياس مدى التناسق الداخلي للبديل الاستراتيجي ذاته، من حيث تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج. في حين يغطي الاختبار الثاني فحص مدى انسجام البديل التسويقي الاستراتيجي مع الاستراتيجية الشاملة للشركة. وفي حال تأكد الإدارة من تناسق البديل الاستراتيجي وفقاً لهذين الاختبارين، فإنها عند ذلك تستطيع اعتباره بديلاً مقنعاً.

## 5-درجة المخاطرة Vulnerability:

قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة ، والتي تنشأ من مصدرين رئيسيين هما: البيئة الخارجية للشركة، وبيئتها الداخلية، وبالتالي فإنه ينبغي على الإدارة تقييم البدائل الاستراتيجية وترتيبها حسب درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل، ومن ثم استبعاد البدائل ذات درجة المخاطر العالية عن بقية البدائل، وتتمكن الإدارة من تحديد درجة المخاطرة التي تصاحب كل بديل استراتيجي في ضوء المؤشرين التاليين:

- المؤشر الأول: يعبر عن الأهمية الاستراتيجية لكل عنصر من عناصر البيئة الداخلية والخارجية بالنسبة للبديل الاستراتيجي ذاته.
- المؤشر الثاني: يبين مدى السيطرة التي من المتوقع أن تمارسها الشركة على كل عنصر من العناصر البيئية مستقبلاً.

#### 6- المدى الزمني Time Horizon:

إن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يعتبر من المسائل المهمة، لذا فإنه ينبغي أن يبين البدين متى سوف يتم تحقيق الأهداف، وينبغي على الإدارة عند تقييم البدائل الاستراتيجية تجنب البدائل التي يتطلب تنفيذها فترة طويلة، لن البدائل التي يحتاج تنفيذها فترة زمنية طويلة قد تؤدي إلى فقدان الشركة الفرص السوقية المتاحة لها في بيئتها الخارجية.

#### 7- قابلية تحقيق الأهداف Workability:

بعد اجتياز البدائل الاستراتيجية للاختبارات التقييمية بموجب المعايير السابقة تبدأ الإدارة بعملية التقييم النهائية للبدائل، وصولاً إلى تبني واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الفائدة المرجوة للشركة، وتستخدم الإدارة مجموعة من المؤشرات لقياس الفائدة المتوقعة من البديل، وهي:

أ - القيمة الاقتصادية المضافة.

ب - نمو المبيعات والربحية.

ج - الموقع التنافسي (مستوى الحصة السوقية، مستوى النوعية).

وبعد أن تقوم الشركة باختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، فغنه ينبغي عليها القيام بتنفيذ هذه البدائل من خلال تهيئة الظروف والمتطلبات اللازمة