

المحور السابع

تطوير الاستراتيجية التسويقية

الأهداف التعليمية :

بعد دراسة هذا المحور يجب أن يكون الطالب قادرا على الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي أساليب التحليل الاستراتيجي ؟
- ما المقصود بدورة حياة المنتج Product life cycle ؟
- ما هي مراحل دورة حياة المنتج؟
- ما هي تطبيقات دورة حياة المنتج ؟

تطوير الاستراتيجية التسويقية

بعد إتمام الإدارة عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الأهداف الاستراتيجية المناسبة، فإنها تصبح مهياً 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 بالبدائل 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: ⁽¹⁾

1- تمر مبيعات المنتج بمراحل متعاقبة هي: التقدم، النمو، النضج، الاضمحلال، وبمعدلات نمو متباينة خلال

الزمن لتشكل بمسارها هذا دورة حياة المنتج، والتي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي ⁽²⁾.

2- تسلك الأرباح التي تتحقق من بيع المنتج سلوكاً مشابهاً لسلوك مبيعاته، إلا أنه نتيجة تغير حدة المنافسة

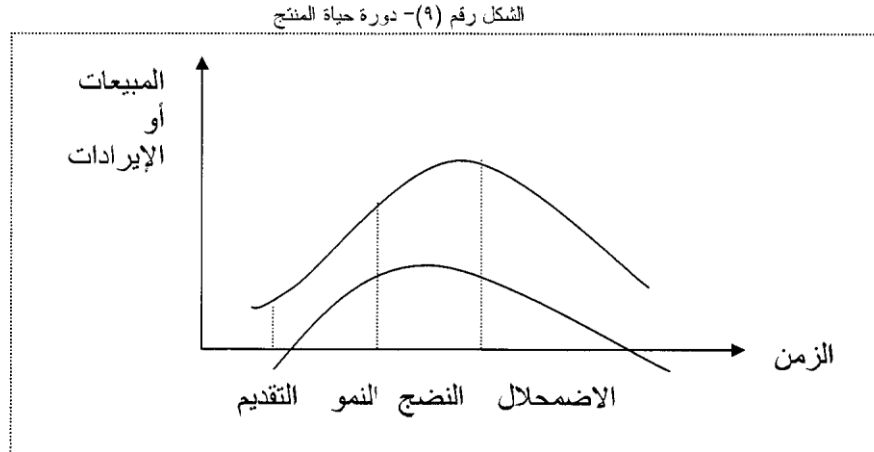
السوقية خلال مراحل الدورة يبدأ منحنى الأرباح بالانخفاض في المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر

فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله في مرحلة الاضمحلال، وكما هو مبين في الشكل

(25):

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

⁽²⁾ 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 أنَّ 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 كلٍ 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.

ویدخل 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)⁽³⁾. وتناسب هذه الاستراتيجية السوق الذي يكون فيه معظم

المستهلكين من ذوي الدخول 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 وبإدراكهم 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 عددًا 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 قبولا من

المستهلكين، الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع المنافسين على دخول سوق المنتج عن طريق تقليده. ولمواجهة 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

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

إقناعهم وتخفيضهم 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. وتبنى الشركات الاستراتيجيات التسويقية التي تستند على تمييز المنتج عن المنتجات الأخرى⁽⁴⁾. وقد أشار (Zinkin)⁽⁵⁾ إلى أن التميز يشكّل 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 محدّدة منه، والتي تهدف إلى خلق ولاء المستهلكين للعلامة التجارية من خلال التميز عن العلامات المنافسة. وفي مجال التوزيع ينصبّ 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، ممّا أدّى 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 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.

(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.

مما سبق يتضح أنَّ مفهوم دورة حياة المنتج يمثل أداة مفيدة لوضع وتطوير الاستراتيجية التسويقية، حيث يرتبط ذلك بالأهداف المحددة في قبل الشركة، وإنَّ الأهداف بعيدة المدى تحتاج مزيجًا تسويقيًا يختلف عن الأهداف قصيرة.

وقد اقترح (Kotler)⁽⁷⁾ 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 والبدائل الاستراتيجية التسويقية التي ينبغي على الشركة تبنيها في كل مرحلة:

جدول رقم 14: مواصفات دورة حياة المنتج والأهداف والبدائل 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	الصفات
المنافسون	قليلون	يزدادون عددًا	الأعداد مستقرة تبدأ بالانخفاض	تنخفض بالعدد	
الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالمنتج	تعظيم الحصة السوقية	تعظيم الربح والدفاع عن الحصة	تخفيض المصاريف وحصاد الحصة السوقية	

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

	السوقية				
المنتج	أساسي	إدخال إضافات على المنتج	تنويع المنتج	سحب المنتج الضعيف	
السعر	التكلفة زائدة على الربح	سعر التغلغل في السوق	سعر المواجهة أو التغلب على المنافسين	زيادة السعر	
التوزيع	توزيع مختار	توزيع مكلف	توزيع مكلف أكثر	توزيع مختار	
الإعلان	خلق الإدراك بالمنتج لدى المستهلكين المجازفين	خلق الإدراك والرغبة في السوق الواسع	التأكد على تمايز العلامة التجارية ومنفعتيها	تخفيض المستوى المطلوب للحفاظ على ولاء المستهلكين	
تنشيط المبيعات	مكلف لتشجيع تجربة المنتج	منخفض للاستفادة من ارتفاع الطلب	يزداد التشجيع في العلامة التجارية	منخفض	

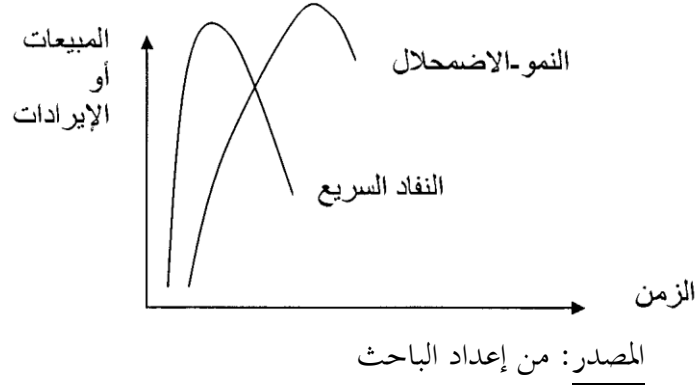
الاستراتيجية

Philip Kotler, (1994), Marketing management, 8th edition, Englewood Cliffs Prentice, Hall
Inc 1994, 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 التقدّم، في حين يتحول البعض الآخر كملاّبس الموضة مباشرة من مرحلة النمو وبسرعة إلى مرحلة الاضمحلال دون أن يكون في حياتها السوقية كل من مرحلتَي التقدّم والنضج. كما هو مبين في الشكل رقم ():

الشكل رقم 26: درجة حياة الملابس



وقد أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ صناعة الملابس القطنية آخذة في التغير بسرعة ودورة حياة المنتجات قصيرة جدًا لأنَّ تفضيل المستهلك ليس مرهونًا بالفصل من السنة فقط بل أيضًا بعوامل كثيرة أخرى مثل الموضة، والألوان الرائجة. وتشكّل القدرة على الاستجابة بسرعة لهذه المتطلبات المتغيرة أمرًا أساسيًا للنجاح في تصدير الملابس، ولدى بلدان مثل أوكرانيا وتركيا والمكسيك ميزة السرعة في إنجاز المنتجات، ومن المتوقع ان تظل منتجاتها منافسة بشدة لمنتجات المصدرين الآخرين في منطقة البحر المتوسط وآسيا⁽⁸⁾.

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