|  |
| --- |
| page1image28808480 |

جامعة بغداد

كلية الادارة والاقتصاد

الدراسات العليا ماجستير ادارة الاعمال

**A-Developing marketing strategies and plans.**

**تطوير استراتيجيات وخطط التسويق**

**التسويق الوردي**

محاضرة مقدمة الى

أ.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي

**كجزء من متطلبات مادة ادارة التسويق (الكورس الأول)**

من طالبين الماجستير
حسن عباس خضير

حنين نجم عبد

بغداد ٢٠٢٠

**الفصل الثالث**

**Developing marketing strategies and plans**

**تطوير استراتيجيات وخطط التسويق**

يشير هذا الفصل إلى الأسئلة التالية:

1. كيف يؤثر التسويق على القيمة التي يتوقعها الزبون؟
2. كيف يتم التخطيط الاستراتيجي للشركات والأقسام؟
3. كيف يتم تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال؟
4. ما الذي يترتب على تطوير خطة التسويق؟

تعتبر استراتيجيات وخطط التسويق من الأنشطة الرئيسية لعملية الإدارة. يتطلب تطوير استراتيجية التسويق الصحيحة بمرور الوقت مزيجًا من الاحتراف والانضباط والمرونة. تحتاج الشركات إلى وضع إستراتيجية والبحث باستمرار عن طرق جديدة لتحسينها ولتحقيق النجاح في الأسواق الحالية شديدة التنافس. تتمثل المهمة الرئيسية للتسويق في تطوير استراتيجيات تقدم القيمة التي يتوقعها الزبون. على سبيل المثال ، يجب على شركة siemens ، وهي شركة تسويق ناجحة بين الأعمال التجارية ، أن تصمم وتنفذ أنشطة التسويق باستمرار في العديد من الأسواق وللعديد من وحدات الأعمال في المنظمة siemens aG هي قوة عالمية في مجال الإلكترونيات والهندسة الكهربائية ، وتعمل في قطاعات الصناعة والطاقة والرعاية الصحية. لأكثر من 160 عامًا ، كانت شركة siemens تمثل التميز التكنولوجي والابتكار والجودة والموثوقية والعالمية. تعد الشركة أكبر مزود للتقنيات البيئية في العالم ، حيث تحقق 32.3 مليار يورو وان 42% من إجمالي إيراداتها - من المنتجات التي تدعم البيئة . في السنة الضريبية المنتهية في 30 سبتمبر 2013 ، بلغت إيراداتها 76 مليار يورو وصافي دخلها 5 مليارات يورو. في ذلك الوقت ، كان لدى سيمنز حوالي 362.000 موظف في جميع أنحاء العالم على أساس العمليات المستمرة.

يبدأ هذا الفصل بدراسة الآثار التسويقية الاستراتيجية الرئيسية في خلق القيمة المتوقعة للزبائن ويلي ذلك مراجعة للعلاقة بين استراتيجية الشركة واستراتيجية التسويق. بمجرد وضع استراتيجية التسويق في الأقسام ، فإن الأمر متروك للمسوقين في الأجزاء التشغيلية أو وحدات الأعمال لتطوير خطط تسويقية ستكون فعالة (من حيث أنها تقدم القيمة الصحيحة التي يتصورها الزبون) وفعالة من حيث الموارد.

**التسويق والقيمة المتوقعة للزبائن Marketing and customer-perceived value**

هناك وجهة نظر من الكثيرون إلى التسويق موجهة نحو المنتجات ، بينما يميل الافراد في أوروبا إلى التركيز بشكل أكبر على مفهوم العلاقة مع الزبائن. كلا وجهتي النظر في المصطلحات الاقتصادية الأساسية تؤكد على أهمية تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم. يعرّف معهد التسويق المعتمد في المملكة المتحدة (CIM) التسويق بأنه "عملية الإدارة لتوقع وتحديد وتلبية متطلبات الزبائن بشكل مربح". اليوم في أسواق العالمية تزداد المنافسة بشكل كبير وتتمثل مهمة أي نشاط تجاري في تكوين علاقات دائمة مع الزبائن من خلال تقديم القيمة التي يتصورها الزبون مع الربح.

 بعد تغيير النموذج من الأسواق التي يسيطر عليها العرض (حيث يتجاوز الطلب العرض) إلى الأسواق التي يسيطر عليها المشتري (حيث يتجاوز العرض الطلب) ، يواجه المسوقين تحديًا في مهمة التمييز الإيجابي لأنشطتهم التجارية. لان المشتربن يشاهدون مجموعة كبيرة من مقدمي الخدمات بسبب ذلك لا على الشركات اذ تريد ان تنجح وتنمو تسيطر على ملية توصيل القيمة التي يتصورها الزبون.

**تغيير نموذج بيئة الأعمال** Business environment paradigm change

تشمل النتائج الرئيسية للمنظمات للانتقال من أسواق البائعين إلى أسواق المشترين ما يلي:

1. هناك منافسة عالية.
2. يطلب الزبائن عادة المزيد (القيمة المتوقعة) مقابل أموالهم.
3. الزبائن لديهم خيار من مقدمي الخدمات المحتملين.
4. يحدث تحول في مفهوم القيمة ، الذي يتأثر الآن بشدة بالمشترين الذين يطالبون مقدمي الخدمة بتلبية توقعات القيمة المتصورة.
5. أصبح الزبائن بالفعل محور التركيز الحقيقي للأنشطة التجارية.
6. اصبحت العلاقات مع الزبائن اكثر تفاعلاً.
7. يجب استبدال مناهج "المنتج" و "الخدمة" التقليدية للنشاط التسويقي يسيطر عليها القيمة المتوقعة للزبون ويجمع بين صفات ومزايا "المنتج" و "الخدمة" لتطوير عروض قيمة ناجحة يتوقعها الزبون.
8. تجزئة الأسواق إلى قطاعات تجذب الزبائن الذين لديهم احتياجات متوقعة ومميزة؟

تسعى أسواق البائعين (الشكل 3.1) إلى زيادة حجم السلع والخدمات وتقليل التكاليف قدر الإمكان. وقد أطلق على هذا نموذج الأقل تكلفة. لن يكون هذا الفهم للعملية التجارية ناجحًا في أسواق المشترين. يسعى المنافسون إلى أن يكونوا فعالين من خلال اكتشاف ما يتوقعه الزبائن من خلال أبحاث السوق. تحتاج المنظمة من اجل القدرة على المنافسة ان تعمل على تقديم القيمة المتوقعة للزبائن بنجاح. وخلق رؤية جديدة للعمليات التجارية وتقوم المنظمة بوضع خطة التسويق في بداية التخطيط . بدلاً من التأكيد على التصنيع والبيع ، اليوم الشركات تلعب دور مهم في عملية تقديم عروض سوقية ذات قيمة متوقعة للزبائن.

**عملية تسليم القيمة The value delivery process**

وجهة النظر المعروفة للتسويق هي أن الشركة تصنع شيئًا ما ثم تبيعه. من وجهة النظر هذه ، يتم التسويق في التسلسل الثاني للعملية. الشركات التي تحمل هذا الاعتقاد لديها.



سوق البائعين

سوق المشترين

الشكل 3.1 تغيير النموذج من أسواق البائعين إلى أسواق المشترين



التسلسل 4

التسلسل 1

التسلسل 3

توصيل القيمة

التسلسل 2

ادارة التسويق

تطوير خدمة الزبائن المناسبة

اكتشاف القيمة المطلوبة

الشكل 3.2 التسلسلات المتكررة لعملية تسليم القيمة

أفضل فرصة للنجاح الاقتصاد تتمثل ب(أسواق البائعين) اذ لا يهتم المستهلكين بالجودة أو الميزات أو الأسلوب. كما يوضح الشكل (3.2) تتضمن عملية تسليم القيمة أربعة خطوات بشكل متتالي يمثل التسلسل الأول ، الذي يكتشف القيمة المطلوبة وهو عبارة عن البحث الذي يجب أن يقوم به التسويق قبل وجود أي عرض للقيمة التسويقية. يقوم مدراء التسويق بتقسيم السوق واختيار السوق المستهدف المناسب وتطوير تحديد المواقع القيمة التي يتوقعها الزبائن في عروضهم. يعد تخصيص السوق أي التقسيم والاستهداف وتحديد المواقع (STP) ، جوهر التسويق الاستراتيجي.

 بمجرد أن تكتشف وحدة الأعمال القيمة التي يتصورها الزبون ،يبدء التسلسل الثاني الذي يتضمن تطوير وتوصيل عرض مناسب للزبون. وضع المسوقين مجموعة من مزايا المنتجات والخدمات المحددة (عروض السوق) بمستويات أسعار مناسبة.

والتسلسل الثالث بتقديم مجموعة القيمة التي يتوقعها الزبون التسلسل النهائي يدور حول الإدارة الناجحة للعروض القيمة التي يتصورها الزبائن المستهدفين. نظرًا لأن منافسة كبيرة في أسواق المشترين، يجب الحفاظ على هذه التسلسلات في حالة توازن وتكرارها باستمرار إذا كانت الشركة تريد تحقيق ميزة سوقية دائمة.

وضع كومار نهج للتسويق:

1 تحديد الزبائن ومعرفة احتياجاتهم.

2 تحديد القيمة المتوقعة.

3 تحديد شبكة القيمة التي ستقدم الخدمة المطلوبة.

يرى ويبستر التسويق من حيث:

1 عمليات تحديد القيمة مثل أبحاث السوق والتحليل الذاتي للشركة.

2 عمليات تطوير القيمة بما في ذلك تطوير المنتجات الجديدة واستراتيجية المصادر واختيار البائعين.

3 عمليات تقديم القيمة مثل الاحتفاظ بالزبائن وتأثير سلسلة القيمة.

أن التسويق هو عملية تجارية تحدد وتقدم مستويات عالية من القيمة المتوقعة للسوق والتي يعرّفها على أنها جودة مدركة للسوق بالنسبة إلى السعر المتصور في السوق.

 **سلسلة القيمة the value chain**

اقترح بورتر سلسلة القيمة كأداة لتحديد طرق لخلق المزيد من القيمة التي يتوقعها الزبون (انظر الشكل 3.3). . تحدد سلسلة القيمة تسعة أنشطة إستراتيجية - خمسة أنشطة أساسية وأربعة أنشطة داعمة - التي تخلق قيمة وتركز في عمل معين. تتكون الأنشطة الأساسية من مدخلات ومخرجات الامدادات اللوجستية. تشير الامداد الداخلي إلى إدخال المواد في عمليات الشركة وتحويلها إلى مجموع من القيمة النهائية التي يتوقعها الزبون (مزيج من المنتجات وعمليات الخدمة). وتتكون المخرجات من شحن المنتجات النهائية وتسويقها وأنشطة دعم المبيعات والخدمات. يتم التعامل مع أنشطة الدعم المشتريات وتطوير التكنولوجيا وإدارة الموارد البشرية والبنية التحتية للشركة. تغطي البنية التحتية للشركة تكاليف الإدارة العامة والتخطيط والتمويل والمحاسبة والشؤون القانونية والحكومية. سواء كانت الشركة كبيرة أو صغيرة فإن مهمتها هي معرفة تكاليفها وأدائها في كل نشاط لخلق القيمة والبحث عن طرق للقيام بالتحسينات المطلوبة. يجب على المديرين تقدير تكاليف منافسيهم وأدائهم كمعايير لمقارنة تكاليفهم وأدائهم.



هامش الربح

هامش الربح

المشتريات

تطور التكنلوجيا

ادارة الموارد البشرية

البنى التحتية

الامداد الخارجي

الامداد الداخلي

الخدمات

التسويق والمبيعات

العمليات

الانشطة الرئيسية

الانشطة الداعمة

الشكل 3.3 سلسلة القيمة

لا يعتمد نجاح الشركة على مدى جودة قيام كل قسم بأداء واجبه فقط، بل يعتمد أيضًا على مدى جودة تنسيق الشركة للأنشطة الإدارية لإجراء العمليات التجارية الأساسية. وتشمل طرق الاعمال مايلي:

1. عملية استشعار السوق: تتمثل بجميع الأنشطة المرتبطة بجمع معلومات السوق ونشرها داخل المنظمة والعمل على المعلومات .
2. عملية تحقيق عروض السوق الجديدة: جميع الأنشطة المرتبطة بالبحث والتطوير وتقديم عروض جديدة عالية الجودة وفي حدود الميزانية الشركة.
3. عملية كسب الزبائن: جميع الأنشطة في تحديد الأسواق المستهدفة والبحث عن زبائن جدد.
4. عملية إدارة علاقات الزبائن: جميع الأنشطة المتعلقة ببناء فهم أعمق وعلاقات وعروض سوقية تستهدف الزبائن الأفراد.
5. عملية إدارة التنفيذ: جميع الأنشطة الخاصة باستلام الطلبات والموافقة عليها والشحن في الوقت المحدد وتحصيل المدفوعات.

تعمل الشركات المعروفة على إعادة هندسة تدفقات عملها وبناء فرق متعددة الوظائف لتكون مسؤولة عن كل عملية . وتربط مجموعة العمليات المبيعات والشحن والتركيب والخدمة وبحيث تتدفق هذه الأنشطة بسلاسة مع بعضها البعض. الشركات الفائزة هي تلك التي تتفوق في إدارة العمليات التجارية الأساسية من خلال فرق متعددة الوظائف. جعلت منظمة التدريب الفني في العمل الجماعي متعدد الوظائف جزءًا من منهاجها التدريبي للموظفين الفنيين والتقنيين والمشاركين في تطوير المنتجات الجديدة. في قسم التخصصات الصناعية بالشركة تتم إدارة الأعمال بالكامل بشكل فعال عن طريق فريق عمل متعدد الوظائف على سبيل المثال تقدم موتورولا ونيسان أمثلة أخرى لتسويق الشركات المعروفة في أوروبا والتي أعادت تنظيم موظفيها في فرق متعددة الوظائف والتي توجد أيضًا في كل من المنظمات الحكومية وغير الربحية. لتحقيق النجاح وتحتاج الشركة أيضًا إلى البحث عن مزايا تنافسية تتجاوز عملياتها الخاصة ، في سلاسل القيمة للموردين والموزعين والزبائن. تشارك العديد من الشركات اليوم مع موردين وموزعين محددين لإنشاء شبكة توصيل ذات قيمة عالية.

**المقدرات الأساسية Core competencies**

 بشكل تقليدي تمتلك الشركات وتتحكم في معظم عوامل الإنتاج التي تعتمد عليها أعمالها - الأرض والعمالة ورأس المال. حث (براهالاد وهامل) المديرين على النظر ليس فقط إلى مواردهم المادية ولكن أيضًا في المهارات الفريدة والمعرفة الضمنية في مؤسساتهم والتركيز على ما يفعلونه بشكل أفضل.اذا فشلت العديد من الشركات في مراعاة تأثير أسواق المشترين العالمية الناشئة والتي ادت هذا إلى تغيير جوهري في هندسة الأعمال. وبدأت الشركات والموردين في التعاون بشكل متزايد لتشكيل سلاسل القيمة لتقديم عروض سوقية ذات قيمة مدركة للزبون.

احد النقاط المهمة هو امتلاك ورعاية الموارد والكفاءات التي تشكل جوهر العمل Nike على سبيل المثال لا تصنع أحذيتها الخاصة، لأن الشركات المصنعة الآسيوية أكثر فعالية من حيث التكلفة في هذه المهمة. بدلاً من ذلك، فإنها تعزز تفوقها في تصميم الأحذية وتسويقها ، وهذا يوضح النقاط التالية :

1. إنه مصدر للميزة التنافسية ويساهم بشكل كبير في القيمة التي يتوقع الزبون.
2. لها تطبيقات في مجموعة متنوعة من الأسواق.
3. صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

تعود الميزة التنافسية أيضًا إلى الشركات التي تمتلك قدرات مميزة ، مثل أجهزة iPhone و iPad من Apple في حين أن مصطلح "المقدرات الأساسية" يشير إلى مجالات الخبرة الفنية والإنتاجية ، فإن القدرات المميزة تصف التميز في العمليات التجارية. صرح Steve Ballmer الرئيس التنفيذي السابق لشركة Microsoft ، متحدثًا في الاجتماع السنوي للمحللين الماليين في يوليو 2007 ، أنه في بيئة الأعمال اليوم تتغير بشكل سريع ومن أجل التنافس بنجاح مع Apple و Google ، يجب أن يكون لدى Microsoft كفاءات وخبرات متعددة لتلبية جميع المتطلبات.

تتفوق المنظمات التي يحركها السوق في ثلاث قدرات مميزة: استكشاف السوق وربط الزبائن وترابط القنوات. فيما يتعلق باستكشاف السوق، كان يعتقد أن الفرص والتهديدات المهمة تبدأ غالبًا كـ "إشارات ضعيفة" من بيئة الخارجية او الداخلية للشركة. ومن ثم اعداد عملية منظمة لتحديد الرؤية الاستراتيجية والاهداف من اجل اعداد منظمات منسجمة مع التغيرات التي تحدث في البيئة ، من خلال طرح أسئلة في ثلاث فئات (انظر الجدول 3.1). الامر المهم الآخر هو المدى الذي تحدث فيه الميزة التنافسية من مدى ملاءمة الشركة لكفاءاتها الأساسية وقدراتها المميزة في عروض القيمة التي يتوقعها البزبون.

جدول 3.1 أن تصبح منظمة حذرة

1. التعلم من الماضي
* ماذا كانت نقاطنا العمياء الماضية؟
* ما هي المقارنات المفيدة التي تفعلها الصناعات الأخرى؟
* من في الصناعة ماهر في الانتباه الى الإشارات الضعيفة والتصرف بناءً عليها؟
1. تقييم الحاضر
* ما هي الإشارات المهمة التي نقوم بترشيدها؟
* ما الذي يخبرنا به المنتقدين لدينا؟
* ما الذي يفكر فيه زبائننا ومنافسونا ؟
1. تصور المستقبل
* ما هي المفاجآت المستقبلية التي يمكن أن تؤذينا أو تساعدنا حقًا؟
* ما هي التقنيات الناشئة التي يمكن أن تغير من وضع العمل؟
* هل هناك سيناريو لا يمكن تصوره قد يعطل أعمالنا؟

قد تكون إعادة تنظيم الأعمال ضرورية لتعظيم المقدرات الأساسية. تتكون من ثلاث خطوات:

1 (إعادة) تحديد مفهوم العمل".

2 (إعادة) تشكيل نهج العمل.

3 (إعادة) تحديد هوية العلامة التجارية للشركة.

المفتاح الأخير لتطبيق المقدرات الأساسية بنجاح لتطوير عروض القيمة التي يتصورها الزبائن هو تغيير مواقف الشركات لتعكس أهمية القيمة التي يتوقعها الزبون "

**توجه التسويق الشامل والقيمة المتوقعة للزبون**

 **A holistic marketing orientation and customer-perceived value**

يمكن أن يساعد التوجه التسويقي الشامل أيضًا في الحصول على القيمة التي يتوقعها الزبون، ان إحدى وجهات النظر للتسويق الشامل أنه "دمج استكشاف وخلق القيمة وأنشطة توصيل القيمة بهدف بناء علاقات طويلة الأجل ومرضية للطرفين والازدهار المشترك بين أصحاب المصلحة الرئيسيين وفقًا لهذا الرأي ينجح المسوقين من خلال إدارة سلسلة قيمة بتوفير مستوى عالٍ من جودة المنتج والخدمة وبشكل سريع. يحقق المسوقين نموًا مربحًا من خلال توسيع حصة الزبائن وبناء ولاء للزبون على مدى البعيد يوضح الشكل 3.4 ، وهو جانب تسويقي شامل كيف يساعد التفاعل بين الجهات الفاعلة ذات الصلة والأنشطة القائمة على القيمة في إنشاء والحفاظ على وتجديد تصور الزبون للقيمة المدركة. تم تصميم جانب التسويق الشامل لمعالجة ثلاثة أسئلة إدارية رئيسية:

 1 استكشاف القيمة: كيف يمكن للشركة تحديد فرص القيمة الجديدة التي يتوقعها الزبون؟

 2 خلق القيمة: كيف يمكن للشركة أن تخلق بكفاءة عروض قيمة جديدة واعدة يتوقعها الزبون ؟

 3 تسليم القيمة: كيف يمكن للشركة استخدام قدراتها وبنيتها التحتية لتقديم عروض جديدة ذات قيمة مدركة للزبائن بشكل أكثر كفاءة؟

 قد يتعامل ممارسين التسويق مع هذه الأسئلة على النحو التالي.



إدارة شركاء الأعمال

إدارة الموارد الداخلية

توصيل القيمة

خلق القيمة

استكشاف القيمة

ادارة علاقات الزبون

شركاء العمل

مجال العمل

فوائد الزبون

تنظيم التعاوني

المقدرات الاساسية

امتداد الموارد

مجال المقدرة

التركيز على الزبائن

المجال المعرفي

الشكل 3.4 الجانب التسويقي الشامل

**استكشاف القيمة Value exploration**

إن العثور على فرص قيمة جديدة يتوقع الزبون هو مسألة فهم العلاقات بين ثلاث مساحات:

 1 المجال المعرفي للزبون.

 2 مجال اختصاص الشركة.

 3 مساحة موارد المتعاون.

 يشير المجال المعرفي للزبون الاحتياجات الحالية وتتضمن أبعادًا مثل ضرورة المشاركة والحرية والتغيير. يمكن وصف مجال مقدرة الشركة ومجال عملها المادي مقابل القدرات القائمة على المعرفة. وتتضمن ايضاً امتداد المواد من شركاء تم اختيارهم لقدرتهم على استغلال فرص السوق والذين يمكنهم من خلق قيمة للشركة.

**خلق القيمة Value creation**

تتضمن مهارات إنشاء القيمة للمسوقين تحديد مزايا الزبائن الجدد، واستخدام المقدرات الأساسية لاعمال الشركة وتنظيم وإدارة شركاء الأعمال بشكل تعاوني.لإنشاء فوائد جديدة يتوقعها الزبون يجب على المسوقين فهم ما يفكر فيه الزبائن ويريدونه وما يفعلونه وما يقلقون بشأنه وأن يلاحظوا من يعجبون بهم ويتفاعلون معه ومن يؤثر عليهم.

**تسليم القيمة Value delivery**

يعني تقديم قيمة يتوقعها الزبون والقيام باستثمارات كبيرة في البنية التحتية وقدرات الشركة. يجب أن تفكر الشركة في إدارة علاقات الزبون وإدارة الموارد الداخلية وإدارة شركاء الأعمال. تتيح إدارة علاقات الزبون (CRM) للشركة اكتشاف زبائنها وكيف يتصرفون وما يحتاجون إليه أو يريدون. كما أنه يمكّن الشركة من الاستجابة بشكل مناسب وسريع وفعال لمختلف الفرص. تتطلب الشركة إدارة موارد داخلية لدمج العمليات التجارية الرئيسية وتتيح إدارة الشركاء التجارية للشركة التعامل مع العلاقات المعقدة مع شركائها التجاريين من أجل الحصول على عروض القيمة التي يتصورها الزبائن ومعالجتها وتقديمها.

الدور المركزي للتخطيط الاستراتيجي في المنظمة يتطلب التسويق الناجح وأن تتمتع الشركات بقدرات مثل فهم القيمة المتوقعة من قبل الزبون وتلبيتها وتقديمها والحفاظ عليها. مثال على ذلك كيف أنشأت " Burberry" قيمة متوقعة من الزبائن وأنشأت علامة تجارية في فئة يعتقد معظم الناس أن العلامة التجارية لها مستحيلة. اذ تركز هذه الشركات على الزبون وهي مستعدة للاستجابة بفعالية لاحتياجات الزبائن المتغيرة. ومن المهم بنفس القدر للشركات الصغيرة التفكير في هذه القدرات لإدارة التسويق الناجحة. لضمان اختيار وتنفيذ الأنشطة الصحيحة ، يجب على المسوقين إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي في ثلاثة مجالات رئيسية:

1. إدارة أعمال الشركة كمحفظة استثمارية.
2. تقييم قوة كل عمل من خلال النظر في معدل نمو السوق ووضع الشركة وملاءمتها في هذا السوق.
3. وضع استراتيجية لكل عمل تجاري ويجب على جهات التسويق تطوير استراتيجية مناسبة لتحقيق أهداف الشركة طويلة المدى.

تتكون معظم الشركات الكبيرة من ثلاثة مستويات تنظيمية رئيسية (انظر الشكل 3.5): الاول على مستوى الشركة والثاني على مستوى الاقسام والثالث على مستوى وحدة الأعمال. المقر الرئيسي للشركة مسؤول عن تصميم خطة استراتيجية لتوجيه الشركة بأكملها ويتخذ قرارات بشأن مقدار الموارد المراد تخصيصها لكل قسم ، وكذلك بشأن الشركات التي يجب الاستحواذ عليها أو التخلي منها. يضع كل قسم خطة تغطي تخصيص الأموال لكل وحدة من وحدات الأعمال المكونة له. تقوم كل وحدة عمل بتطوير خطة إستراتيجية لنقل وحدة الأعمال هذه إلى مستقبل مربح وتطور خطة تسويق لكل من عروض القيمة التي يتوقعها الزبائن لتحقيق أهداف السوق المحددة. خطة التسويق هي الأداة الرئيسة لتوجيه وتنسيق جهود التسويق. تعمل خطة التسويق على مستويين: استراتيجي وتكتيكي.

 تنص خطة التسويق الإستراتيجية على الأسواق المستهدفة وعروض القيمة التي يدركها الزبون والتي ستقدمها الشركة بناءً على تحليل أفضل فرص السوق. تحدد خطة التسويق التكتيكية الأنشطة التسويقية ، بما في ذلك ميزات المنتج والترويج والتسعير وقنوات البيع والخدمة. تعمل الفرق متعددة الوظائف اليوم على تطوير خطة التسويق بمدخلات من وظائف العمل المهمة. ثم تقوم الإدارة بتنفيذ هذه الخطط على المستويات المناسبة للمنظمة ، وتراقب النتائج وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ستتم مناقشة التخطيط في كل مستوى من المستويات الثلاثة للمنظمة.

Division plannin 

تشخيص النتائج

اتخاذ الإجراءات التصحيحية

التنفيذ

التنظيم

قياس النتائج

تخطيط الاعمال

تخطيط الاقسام

تخطيط الشركة

الرقابة

التنفيذ

التخطيط

الشكل 3.5: التخطيط الاستراتيجي وعملية التنفيذ والرقابة

**التخطيط الاستراتيجي للشركات والأقسام Corporate and divisional strategic planning**

تمنح بعض الشركات وحدات أعمالها قدرًا كبيرًا من الحرية لتحديد أهداف واستراتيجيات المبيعات والربح الخاصة بها. تضع شركات أهدافًا لوحدات أعمالهم ولكن يسمحون لهم بتطوير استراتيجياتهم الخاصة. لا يزال آخرون يضعون الأهداف ويشاركون في تطوير استراتيجيات وحدة الأعمال الفردية .تقوم جميع مقار الشركات أربعة أنشطة تخطيط:

1 تحديد مهمة الشركة.

2 تحديد الأعمال.

3 تخصيص الموارد لكل وحدة عمل إستراتيجية (SBU).

4 تقييم فرص النمو.

**تعريف مهمة الشركة Defining the corporate mission**
ان المنظمات تهدف لتحقيق مصالحها التجارية من خلال صناعة السيارات وإقراض المال وما إلى ذلك. بمرور الوقت ، قد تتغير المهمة للاستفادة من الفرص الجديدة أو الاستجابة لظروف السوق الجديدة مثال على ذلك غيّر موقع Amazon.com مهمته من كونه أكبر متجر لبيع الكتب عبر الإنترنت في العالم إلى التطلع إلى أن يصبح أكبر متجر على الإنترنت في العالم. غيرت eBay مهمتها من إدارة المزادات عبر الإنترنت إلى إجراء مزادات عبر الإنترنت لجميع أنواع البضائع. لتحديد مهمتها ، يجب على الشركة الاجابة على أسئلة دراكر الكلاسيكية:

* ما هو عملنا؟
* من هو الزبون؟
* ما هي القيمة بالنسبة للزبون؟
* ماذا سيكون عملنا؟ ماذا يجب أن يكون عملنا؟

هذه الأسئلة التي تبدو بسيطة هي من بين أصعب الأسئلة التي يتعين على الشركة الإجابة عنها. تسألهم الشركات الناجحة باستمرار وتجيب عليهم بتمعن ودقة .وهناك سؤال إضافي يجب أن يتطرق إليه النشاط التجاري في أسواق اليوم شديدة التنافس وهو: لماذا يجب على الناس أن يكلفوا أنفسهم عناء الشراء منهم؟

تضع المنظمات بيانات مهمة من اجل مشاركتها مع المديرين والموظفين و (في كثير من الحالات) الزبائن. يوفر اعلان مهمة الشركة الواضح والمدروس للموظفين إحساسًا مشتركًا بالهدف والتوجيه والفرصة. تكون بيانات المهمة في أفضل حالاتها عندما تعكس رؤية الشركة ، يبين الجدول 3.2 عينة من بيانات المهمة. أيٌّ مما تعتقد أنه سيثير إعجاب زبائنها ؟ بيانات المهمة الجيدة لها خمس خصائص رئيسية:

1. يركزون على عدد محدود من الأهداف. إن العبارة "نريد إنتاج منتجات عالية الجودة وتقديم أكبر قدر من الخدمة وتحقيق توزيع كبير وبيع بأقل الأسعار.
2. يشددون على السياسات والقيم والثقافة الرئيسية للشركة. فهي تساعد الموظفين على التركيز على أهمية العمل معًا لضمان أن عروض السوق ترضي زبائن الشركة.
3. تحدد المجالات التنافسية الرئيسية التي ستعمل فيها الشركة.

\*الصناعة: ستعمل بعض الشركات في صناعة واحدة فقط وبعضها في مجموعة من الصناعات وبعضها في السلع الصناعية أو السلع أو الخدمات الاستهلاكية فقط والبعض الآخر في أي صناعة.

\*المنتجات والتطبيقات: تحدد الشركات مجموعة المنتجات والتطبيقات التي ستوفرها. وتقديم قيمة من خلال التميز في التصميم والجودة وخدمة الزبائن".

\*مهارة: تحدد الشركة مجموعة الكفاءات التكنولوجية وغيرها من الكفاءات الأساسية التي ستتقنها وتستفيد منها. تستشهد شركة Bosch الألمانية برؤيتها المتمثلة في "إنشاء القيم ومشاركة القيم" ومهمتها "كشركة رائدة في مجال التكنولوجيا والخدمات فإننا نستفيد من فرصنا العالمية لتحقيق تنمية قوية وهادفة. طموحنا هو تحسين حياة الزبائن من خلال حلول مبتكرة ومفيدة على حد سواء.

\* شريحة من السوق: يشكل نوع السوق أو الزبائن الذين تخدمهم الشركة قطاع السوق. أستون مارتن تصنع فقط سيارات رياضية عالية الأداء.

 \* المجال الافقي: هو عدد مستويات قنوات التوزيع التي تحول المواد من المواد الخام إلى المنتج النهائي والتوزيع .

 • الموقع: يحدد نطاق المناطق أو البلدان أو مجموعات البلدان التي ستعمل فيها الشركة نطاقها الجغرافي. تعمل بعض الشركات في دولة معينة. والبعض الآخر شركات متعددة الجنسيات مثل Volkswagen and Unilever, ، والتي تعمل في كل بلد تقريبًا في العالم.

1. تأخذ بيان المهمة نظرة طويلة الأمد. يجب أن تكون دائمة. يجب على الإدارة تغيير المهمة فقط عندما لا ترتبط بتوجهات الشركة.
2. بيان المهمة الجيد هو من الناحية المثالية موجز ومرن ومميز.

قارن بيان المهمة الغامض إلى حد ما على اليسار ببيان مهمة وفلسفة Google على اليمين.

|  |  |
| --- | --- |
| فلسفة google1. لتنظيم معلومات العالم وجعلها مفيدة وسهلة المنال عالميًا.
2. ركز على المستخدم وسيتبع كل شيء آخر.
3. من الأفضل أن تفعل شيئًا واحدًا جيدًا حقًا.
4. الٍسرعة خير من البطء.
5. اعمل بشكل ديمقراطي على الويب.
6. لست بحاجة إلى أن تكون على مكتبك لتحتاج إلى إجابة.
7. يمكنك كسب المال دون فعل الشر.
8. هناك دائما المزيد من المعلومات هناك.
9. ـالحاجة إلى المعلومات تتجاوز الحدود.
10. العظيم ليس جيدًا بما يكفي
 | لبناء قيمة العلامة التجارية الإجمالية من خلال الابتكار. لتقديم قيمة للزبائن وتوجيههم بشكل أسرع وأفضل وبشكل كامل من منافسينا. نحن نبني العلامات التجارية ونجعل العالم أكثر سعادة من خلال تقديم أفضل ما لدينا. |

في حين أن القليل قد يجادل مع الغرض الأساسي من بيان المهمة ، فمن المهم للمنظمات تعني ان تفي بالوعود التي تعلنها.

**العلاقة بين مهمة والرؤيا Relationship between missions and visions**

في حين أن المهمة تهتم بشكل أساسي بما تدور حوله الشركة وكيف تتصرف ، فإن الرؤيا ترتبط بشكل أكبر بأهداف الشركة المستقبلية. قد تكون الرويا غامضة أو واضحة ولكنها تعطي المنظمة إحساسًا بالهدف (انظر الجدول)3.3).

الجدول 3.3 نموذج بيانات الرؤية

|  |
| --- |
| google تطوير محرك بحث مثالي |
| Ikea " لخلق حياة يومية أفضل لكثير من الناس |
| Lego" ابتكار مستقبل اللعب |

يحدد رؤيا المنظمة مدراء الأعمال ويوضحون الرؤيا للموظفين ويحفزونهم على السعي لتحقيقها. يمكن أن تكون الرؤية والرسالة واحدة لكن المفاهيم على الرغم من ارتباطها قد لاتكون متشابهة. بشكل عام ، تشير الرؤيا إلى النوايا والمهمات المستقبلية للشركة . تكون المهمات مستمرة من حيث أنها توضح الغرض الذي وجدت من اجله المنظمة. إن تغيير النموذج من أسواق البائعين إلى أسواق المشترين يتحدى كل شيء تمثله الشركة وقد يتطلب تقييمًا كاملاً وصعبًا لكل من الرؤية وبيان المهمة.

**الثقافة التنظيمية organisational culture**

يحدث التخطيط الاستراتيجي في داخل المنظمة. تحدد المنظمة هياكلها وسياساتها وثقافتها المنظمية ، والتي يمكن أن تصبح غير مناسبة في بيئة ألاعمال التي تتسم بالتغيير المستمر. في حين أن المديرين يواجهون صعوبة في تغيير الهياكل والسياسات الخاصة بالمنظمة ، ومن الصعب جدًا تغيير ثقافة الشركة. ومع ذلك ، فإن تكييف الثقافة غالبًا ما يكون هو المفتاح للتنفيذ الناجح لاستراتيجية جديدة.

 ما هي ثقافة الشركة؟ سيتعرض معظم رجال الأعمال لضغوط شديدة لوصف هذا المفهوم، والذي يعرفه البعض بأنه "الخبرات والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تميز المنظمة". وان في أي شركة وأول ما يلفت انتباهك هو ثقافة الشركة - الطريقة التي يرتدي بها الناس ويتحدثون مع بعضهم البعض . تحتاج المؤسسات إلى بناء ثقافة "القيادة التي تتمحور حول الزبون" والجمع بين إمكانيات التسويق والقيادة لخلق قيمة حقيقية من منظور الزبون وتحقيق مستويات جيدة من الأداء. يتطلب التركيز على الزبائن من جميع الموظفين فهم من هم زبائنهم ، وكيف يدرك الزبائن تفاعلاتهم مع الشركة والأدوار التي يلعبها الموظفون في تقديم التجربة الشاملة.

**تحديد الأعمال Defining the business**

غالبًا ما تحدد الشركات أعمالها من حيث المنتجات: فهي تعمل في "تجارة السيارات" أو "تجارة الملابس". ومع ذلك ، فإن تعريفات السوق للأعمال التجارية تتفوق على تعريفات المنتج. يجب على الشركات أن ترى أعمالها على أنها عملية ترضي الزبائن وتوفر المعايير المتوقعة لقيمة الزبون وليس كعملية لإنتاج السلع. يمكن أن يشير عرض الأعمال من حيث احتياجات الزبائن إلى فرص نمو إضافية. أعادت شركة IBM تعريف نفسها من شركة تصنيع الأجهزة والبرامج إلى "منشئ الشبكات". يقدم الجدول 3.4 العديد من الأمثلة للشركات التي انتقلت من تعريف منتج إلى تعريف السوق لأعمالها. يوضح الجدول الفرق بين تعريف السوق المستهدف وتعريف السوق الاستراتيجي.

الجدول 3.4 تعريفات الأعمال الموجهة نحو المنتج مقابل التعريفات الموجهة نحو السوق

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| الشركة | تعريف المنتج | تعريف السوق |
| BP | نبيع الوقود | نجهز الوقود ما وراء البترول |
| Beiersdorf | نبيع مستحضرات التجميل | نبيع الجمال |
| EDF | نحن نوفر الكهرباء | نوفر الطاقة |
| Renault | نبيع السيارات | نحن نوفر مركبات النقل الشخصية والتجارية |
| snCF | نتحكم بشبكة سكك الحديد | نحن شركة نقل للأفراد والبضائع |

يميل تعريف السوق المستهدف إلى التركيز على بيع منتج أو خدمة إلى سوق حالي. يمكن لشركة PepsiCo تحديد سوقها المستهدف مثل كل من يشرب مشروب الكولا ، وبالتالي فإن المنافسين يمثلون شركات كولا أخرى. اما تعريف السوق الاستراتيجي يركز أيضًا على السوق المحتملة. إذا اعتبرت شركة PepsiCo أن كل شخص يقوم بشراء اي شي يريد شربه هو المستهدف فستشمل بالاضافة الى المشروبات الغازية المنافسين كشركات المياه وعصائر والشاي والقهوة.

يمكن للشركة تعريف نفسها من حيث الأبعاد الثلاثة: مجموعة زبائن واحتياجات الزبائن والتكنولوجيا. ضع في اعتبارك شركة صغيرة تحدد أعمالها على أنها تصميم أنظمة الإضاءة للاستوديوهات التلفزيون. مجموعة زبائنها هي استوديوهات التلفزيون وحاجة الزبون هي الإضاءة والتكنولوجيا هي الإضاءة الساطعة. قد ترغب الشركة في التوسع. يمكن أن تجعل الإضاءة لمجموعة زبائن اخرين مثل المنازل والمصانع والمكاتب أو يمكنها توفير الخدمات الأخرى التي تحتاجها استوديوهات التلفزيون مثل التدفئة أو التهوية أو تكييف الهواء. يمكنه تصميم تقنيات إضاءة أخرى لاستوديوهات التلفزيون مثل الأشعة تحت الحمراء أو الأشعة فوق البنفسجية. تدير الشركات الكبيرة عادةً أعمالًا مختلفة تمامًا تتطلب كل منها إستراتيجيتها الخاصة. صنفت The Virgin Group أعمالها إلى سبعة أجزاء استراتيجية أو وحدات أعمال إستراتيجية. وحدة ادارة امن الدولة لديها ثلاث خصائص

1. إنه عمل واحد أو مجموعة من الأعمال المتربطة يمكن التخطيط لها بشكل منفصل عن بقية الشركة.
2. لديها مجموعتها الخاصة من المنافسين.
3. لديها مدير مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي يتحكم في معظم العوامل التي تؤثر على الربح.

الغرض من تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية للشركة هو تطوير استراتيجيات منفصلة وتخصيص التمويل المناسب.

**تخصيص الموارد لكل وحدة عمل إستراتيجية**

 **Assigning resources to each strategic business unit**

بمجرد تحديد وحدات إدارة الأعمال ، يجب أن تقرر الإدارة كيفية تخصيص موارد الشركة. شهدت السبعينيات تقديم العديد من نماذج تخطيط المحفظة لتوفير وسيلة تحليلية لاتخاذ قرارات الاستثمار. تصنف مصفوفة American General Electric / McKinsey كل وحدة إدارة أعمال وفقًا لمدى ميزتها التنافسية وجاذبية صناعتها. قد ترغب الإدارة في النمو أو سحب النقود أو الاحتفاظ به.

نموذج آخر مصفوفة نمو حصة مجموعة بوسطن الاستشارية (انظر الشكل 3.6) ، يستخدم حصة السوق النسبية والمعدل السنوي لنمو السوق كمعايير لاتخاذ قرارات الاستثمار



**معدل نمو السوق**

**حصة السوق النسبية**

علامة الاستفهام

البقرة النقدية

الكلاب

النجوم

الشكل 3.6 مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية

 (انظر الشكل 3.6) يستخدم حصة السوق النسبية والمعدل السنوي لنمو السوق كمعايير لاتخاذ قرارات الاستثمار. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية تعتمد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) على التدفق النقدي بدلاً من الأرباح وافتراضاتها الرئيسية هي:

 • نمو السوق له تأثير سلبي على التدفق النقدي بسبب الاستثمار في مثل هذه الأصول مثل مرافق التصنيع والمعدات و التسويق اللازم لتمويل النمو.

• الحصة السوقية لها تأثير إيجابي على التدفق النقدي حيث ترتبط الأرباح بحصة السوق.

1. النجوم

من المحتمل أن تكون هذه مربحة لأنها رائدة في السوق ولكنها تتطلب استثمارات كبيرة لتمويل النمو ومواجهة التحديات التنافسية.

1. علامات الاستفهام

هذه منتجات في الأسواق عالية النمو ، وهي منتجات ذات حصة منخفضة ومن غير المحتمل أن تكون مربحة.

1. ألبقرة النقدية

 هي وحدات الاعمال التي تكون رائدة السوق في الأسواق الناضجة (منخفضة النمو). تتميز بارتفاع حصة السوق والذي يؤدي إلى ربحية عالية.

1. كلاب

تعمل هذه في الأسواق منخفضة النمو ولكن لها حصة سوقية منخفضة. تنتج معظم وحدات الاعمال في موقع تدفقات نقدية منخفضة .

**استخدامات مجموعة بوسطن الاستشارية**

يمكن استخدام تحليل BCG كأداة لإعداد محفظة الاعمال والحفاظ عليها. توفر المصفوفة إرشادات ولا يجب اعتبارها بديلاً عن إدارة التسويق.

النجوم

يجب استثمار الموارد للحفاظ على موقع القيادي في السوق. هذه هي الأبقار النقدية للمستقبل وتحتاج إلى الحماية من التحديات التنافسية.

مشكلة علامات الاستفهام

نظراً ان الأموال النقدية (انخفاض الربحية وتحتاج إلى الاستثمار لمواكبة نمو السوق) ، يتعين على الإدارة أن تقرر ما إذا كان من المعقول مواصلة الاستثمار المطلوب. خيارات:

* + رفع السعر وخفض الإنفاق التسويقي.

البقرة النقدية

ربحية عالية / استثمار منخفض ومرتبط بحصة سوقية عالية. أفضل الخيارات:

* + عقد المبيعات.
	+ عقد حصة في السوق.

كلاب

منتجات ضعيفة في الأسواق منخفضة النمو. خيارات:

* الحصاد: للحصول على تدفق نقدي إيجابي لبعض الوقت.
* التجريد: لتحرير الموارد والوقت الإداري.

انتقادات عملية لمصفوفة BCG

1. الافتراض بأن التدفق النقدي سيتم تحديده من خلال موقع المنتج في المصفوفة ضعيف ، على سبيل المثال قد تظهر النجوم تدفقات نقدية إيجابية.
2. الانشغال بالتركيز على نمو السوق وحصة السوق يصرف انتباه إدارة التسويق عن المهام الرئيسية مثل إنشاء وتقديم قيمة يتوقعها الزبون.
3. يعتبر التعامل مع معدل نمو السوق كمؤشر لجاذبية السوق وحصة السوق كمؤشر على قوة السوق.
4. تتجاهل المصفوفة الترابط بين المنتجات.
5. استراتيجية مصفوفة BCG الكلاسيكية هي بناء نجم ، ولكن هل يوجد دائمًا وقت اليوم؟
6. يتجاهل تصرفات المنافسين.
7. المصفوفة غامضة في تعريفها للسوق.
8. تستند المصفوفة إلى التدفق النقدي ولكن العديد من الشركات تفضل الربحية.

 يرى الكثيرون أنها مبسطة للغاية. تعتمد الأساليب الحديثة التي تستخدمها الشركات لاتخاذ قرارات الاستثمار الداخلية على تحليل قيمة المساهمين، وما إذا كانت القيمة السوقية للشركة أكبر مع وحدة إدارة الأعمال. تقوم حسابات القيمة هذه بتقييم إمكانيات الأعمال التجارية بناءً على فرص النمو المحتملة من السوق من اجل التوسع وإعادة التوجيه أو إعادة الاستهداف والاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية.

**بناء محفظة ألاعمال للشركة Building the corporate business portfolio**

يشمل تقييم فرص النمو التخطيط لأعمال جديدة والتركيز عليها وتقليل عمل الشركة في الاعمال القديمة. إذا كانت هناك فجوة بين المبيعات المرغوبة في المستقبل والمبيعات المتوقعة ، فسيتعين على إدارة الشركة تطوير أو اكتساب أعمال جديدة . يوضح الشكل 3.7 هذه الفجوة في التخطيط الاستراتيجي لشركة كبرى لتصنيع الملابس fast-fashion clothes التي تستهدف فئة النساء من جيل الجديد . يعرض المنحنى الأدنى المبيعات المتوقعة على مدى السنوات الخمس المقبلة من محفظة الأعمال الحالية. يصف أعلى منحنى المبيعات المرغوبة خلال نفس الفترة. من الواضح أن الشركة تريد أن تنمو بشكل أسرع بكثير مما تسمح به أعمالها الحالية.

كيف يمكن سد فجوة التخطيط الاستراتيجي؟

* الخيار الأول هو تحديد الفرص لتحقيق مزيد من النمو في الأعمال التجارية الحالية (فرص شاملة).
* والثاني هو تحديد فرص بناء أو اكتساب الأعمال التجارية المرتبطة بالأعمال الحالية (الفرص التكاملية).
* الخيار الثالث هو تحديد الفرص لإضافة أعمال جديدة غير مرتبطة بالأعمال الحالية (فرص التنويع)



المبيعات

الفترة

النمو التكاملي

نمو التنويع

نمو شامل

**فجوة التخطيط الاستراتيجي**

الشكل 3.7 فجوة التخطيط الاستراتيجي

**نمو شامل Intensive growth**

 يجب أن يكون مسار العمل الأول لإدارة المنظمات هو مراجعة الفرص المتاحة لتحسين الأعمال التجارية الحالية. أحد الجوانب المفيدة لاكتشاف فرص النمو الجديدة هو شبكة توسيع المنتج والسوق الخاصة بـ Ansoff (الشكل 3.8). تنظر الشركة أولاً فيما إذا كان بإمكانها الحصول على حصة أكبر في السوق من خلال منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية. بعد ذلك ، تدرس ما إذا كان بإمكانها العثور على أسواق جديدة أو تطويرها لعروض السوق الحالية ، في استراتيجية تطوير السوق.

ثم تنظر فيما إذا كان بإمكانها تطوير منتجات جديدة (أي عروض السوق) ذات الأهمية المحتملة لأسواقها الحالية باستخدام استراتيجية تطوير المنتج. في وقت لاحق ، ستقوم الشركة أيضًا بمراجعة الفرص لتطوير عروض سوق جديدة لأسواق جديدة في إستراتيجية التنويع.



استراتيجية تطوير السوق

(استراتيجية التنويع)

استراتيجية تطوير المنتج

استراتيجية اختراق السوق

الشكل 3.8 ثلاث استراتيجيات للنمو المكثف: شبكة توسعة السوق المنتج لشركة Ansoff

كيف يمكن أن تستخدم Persona استراتيجيات النمو الرئيسية لزيادة مبيعاتها؟ يمكن أن تحاول تشجيع زبائنها الحاليين على شراء المزيد من خلال السعي لإقناعهم بشراء المزيد من ملابسها. يمكن أن تحاول أيضًا جذب زبائن الشركات المنافسة إذا لاحظت نقاط ضعف رئيسية في برامج تسويق المنافسين. أخيرًا ، يمكن أن تحاول Persona جذب زبائن جدد من خلال توسيع نطاق زبائنها المستهدفين .

كيف يمكن أن تستخدم Persona استراتيجية تطوير السوق؟

أولاً: قد يحاول تحديد مجموعات المستخدمين المحتملة في مناطق المبيعات الحالية. إذا كانت Persona تقوم بتسويق الملابس فقط لسوق الشارع الرئيسي ، فقد تفكر في منافذ المصممين ومتاجر اتحاد طلاب الجامعات.

ثانيًا: قد تبحث عن قنوات توزيع إضافية في مواقعها الحالية. إذا كانت تجهز ملابسها فقط من خلال المتاجر الكبرى ، فقد تضيف سوقًا خارجيًا أو قنوات عبر الإنترنت.

 ثالثًا; قد تفكر الشركة في التسويق في مواقع جديدة في وطنها أو في الخارج. إذا تم بيع Persona في أوروبا فقط ، فيمكنها التفكير في دخول أسواق آسيا والشرق الأوسط. يجب أن تنظر الإدارة أيضًا في إمكانيات تقديم القيمة التي يتوقعها الزبائن الجدد. يمكن أن تطور Persona ميزات جديدة ، مثل جاذبية التصميم الأكثر حداثة ومجموعة من الملحقات المصممة خصيصًا. يمكن أن تقدم ملابسها بمستويين أو أكثر من مستويات الجودة أو يمكنها البحث عن سوق بديل ولكن مرتبط به مثل بطاقة ائتمان Persona. من خلال دراسة استراتيجيات النمو المكثفة هذه ، قد يكتشف المديرون عدة طرق للنمو. ومع ذلك ، قد لا يكون هذا النمو كافياً. في هذه الحالة ، يجب أن تبحث الإدارة أيضًا عن فرص نمو تكاملية

**النمو التكاملي Integrative growth**

يمكن أن تزيد الأعمال التجارية من المبيعات والأرباح من خلال التكامل الخلفي أو الأمامي أو الأفقي داخل صناعتها. على سبيل المثال ، توسعت Louis Vuitton من كونها مزودًا للسلع الجلدية الفاخرة والأزياء لتشكيل محفظة فاخرة واسعة تشمل العطور (Dior و Givenchy). وتقوم شركة PepsiCo ، المملوكة للولايات المتحدة بتصنيع وتسويق مجموعة متنوعة من المشروبات الغازية وغير الغازية ، بالإضافة إلى الوجبات الخفيفة المالحة أو الحلوة القائمة على الحبوب وغيرها من الأطعمة. اتبعت الشركة استراتيجية النمو المتكامل منذ تأسيسها في عام 1965. في أوروبا تقوم الشركة بتسويق العديد من العلامات التجارية المعروفة للمشروبات ، بما في ذلك Pepsi Cola و 7 Up و Fiesta ، وفي عام 1998 استحوذت على Tropicana. تمتلك الشركة أيضًا مجموعة تعبئة خاصة بها ومجموعة واسعة من العلامات التجارية الشهيرة للوجبات الخفيفة ، بما في ذلك Doritos و Quavers و The Smith’s Snackfood Company و Walkers .

كيف يمكن أن تحقق Persona نموًا تكامليًا؟ قد تستحوذ الشركة على واحد أو أكثر من مورديها ، مثل منتج المواد ، للحصول على مزيد من التحكم أو تحقيق المزيد من الأرباح من خلال التكامل العكسي أسفل سلسلة القيمة. قد تفكر في الاستحواذ على بعض تجار الجملة أو تجار التجزئة المتخصصين ، خاصة إذا كان الاستحواذ مربح للغاية قد تكتسب Persona واحدًا أو أكثر من المنافسين. ومع ذلك قد لا تقدم هذه المصادر الجديدة حجم المبيعات المطلوب. في هذه الحالة يجب على الشركة النظر في التنويع.

نمو التنويع Diversification growth

يكون نمو التنويع منطقيًا عندما توجد فرص جيدة خارج اعمال الشركة الحالية ،وعندما تكون الصناعة الجديدة تجذب الانتباه بشكل كبير وامتلاك الشركة المزيج الصحيح من نقاط القوة في العمل لتحقيق النجاح. على سبيل المثال ، منذ نشأتها كمنتج أفلام رسوم متحركة ، انتقلت شركة والت ديزني إلى الترخيص للسلع التجارية ، ودخلت صناعة البث بقناة ديزني الخاصة بها بالإضافة إلى استحواذات ABC و ESPN .

هناك عدة أنواع من التنويع ممكنة Persona أولاً يمكن للشركة أن تختار استراتيجية متحدة المركز. يحدث هذا عندما تسعى الشركة إلى تطوير عروض سوق جديدة لها تأثير تكنولوجي أو تسويقي مع خطوط الإنتاج الحالية ، على الرغم من أن عروض السوق الجديدة نفسها قد تعجب مجموعة مختلفة من الزبائن. قررت Persona تقديم مجموعة من الأحذية لتناسب ملابس الموضة السريعة.

**مبادئ توجيهية للتنويع الشامل Guidelines for concentric diversification**

فيما يلي خمسة مبادئ توجيهية عندما يكون التنويع المركز استراتيجية فعالة:

1. يتنافس في صناعة لا تنمو أو بطيئة النمو.
2. تؤدي إضافة منتجات جديدة وذات صلة إلى زيادة مبيعات المنتجات الحالية.
3. عرض المنتجات الجديدة وذات الصلة بأسعار تنافسية.
4. المنتجات الحالية في مرحلة تراجع من دورة حياة المنتج.
5. فريق إدارة قوي.

ثانيًا ، قد تستخدم الشركة نظامًا تسويقيًا أفقيًا للبحث عن منتجات جديدة قد تجذب الزبائن الحاليين ، على الرغم من أن عروض السوق الجديدة غير مرتبطة من الناحية الفنية بخط إنتاجها الحالي. هذه الإستراتيجية ليست ذا المخاطر عالية مثل التنويع الجماعي لأن الشركة يجب أن تكون على علم بزبائنها الحاليين.

مبادئ توجيهية للتنويع الأفقي Guidelines for horizontal diversification

 هناك أربعة مبادئ توجيهية عندما يكون التنويع الأفقي كاستراتيجية فعالة بشكل خاص وهي:

1. ستزيد الإيرادات من المنتجات و الخدمات الحالية بشكل كبير عن طريق إضافة عروض السوق الجديدة.
2. صناعة شديدة التنافسية و / أو عديمة النمو وذات هامش ربح وعوائد منخفضة.
3. يمكن استخدام قنوات التوزيع الحالية لتسويق منتجات جديدة للزبائن الحاليين.
4. عروض السوق الجديدة التي لها أنماط مبيعات معاكسة للتقلبات الدورية مقارنة بعروض السوق الحالية.

 أخيرًا ، قد تقرر شركة Person توزيع مخاطرها من خلال البحث عن فرص عمل جديدة لا علاقة لها بالتكنولوجيا أو الأنشطة الحالية .تسعى بعض الشركات إلى التنويع مختلط الذي يعتمد جزئيًا على توقع الأرباح من تفكيك الشركات المستحوذة وبيع الأقسام على مراحل. قد يقوم Person بمراجعة الفرص التي قد تكمن في أسواق اخرى مثل مجوهرات او الأزياء أو مستحضرات التجميل.

مبادئ توجيهية التنويع المختلط Guidelines for conglomerate diversification

 فيما يلي أربعة إرشادات حول متى قد يكون التنويع الجماعي استراتيجية فعالة:

1. انخفاض المبيعات السنوية والأرباح.
2. رأس المال والموهبة الإدارية للمنافسة بنجاح في صناعة جديدة.
3. التاثير المالي بين الشركات المكتسبة والشركات المستحوذة .
4. تكون الأسواق الحالية مشبعة بالمنتجات الحالية.

 يمكّن تنويع بالتكنولوجيا للعلامات التجارية والوكالات بطرق أخرى ، سواء كان ذلك من خلال التخصيص أو الألعاب أو المشاركة أو منح المستهلكين فرصة اللعب. كما قال نائب رئيس CocaCola جوناثان ميلدنهال: "لا يمكننا تغيير ما في الزجاجة ، لكن يمكننا الابتكار في الطريقة التي نتواصل بها.

شعار النمو Growth mantra

 كثير من المدراء التنفيذيين يقودهم شعار الشركة الداخلي أو عن طريق ضغط المساهمين من اجل نمو شركاتهم بشكل أسرع من معدل النمو الطبيعي في ألاسواق وغالبًا ما يتم تشجيعهم على القيام بذلك من خلال زيادة الرواتب والمكافآت. ومع ذلك ، إذا كان هذا السعي لتحقيق النمو غير مخطط له بشكل صحيح ، فقد تظهر المشاكل عندما تجد الشركات نفسها في أسواق غير معروفة لها وتتعرض لمنافسة شديدة. إذن ما الذي يجب أن يفعله المدراء التنفيذيين الذين يتعرضون مثل هكذا ضغط ؟ بشكل عام ، من الأفضل الالتزام بشكل أساسي بما تتقنه الشركات من اعمال ، وتجنب الخداع وعدم إغفال تحديد علامتها التجارية.

**تقليص حجم الأعمال التجارية القديمة والتخلص منها**

**Downsizing and divesting older businesses**

 تتطلب الأعمال الضعيفة قدرًا غير مناسب من الاهتمام الإداري. يجب على الشركات تتخلص من الشركات القديمة بعناية لإطلاق الموارد اللازمة لاستخدامات أخرى وخفض التكاليف. في معظم الحالات لا يفضل تصفية وحدة الأعمال بشكل سريع . ستحاول الإدارة في كثير من الأحيان زيادة الاستثمار كوسيلة لإعطاء الوحدة فرصة لتغيير أدائها. يمكن استخدام نماذج المحفظة مثل نموذج BCG لتحديد العمليات التي تحتاج إلى التصفية. على سبيل المثال ، تعتبر المنتجات أو العمليات التجارية التي تم تحديدها على أنها "كلاب" في نموذج BCG من المرشحين الرئيسيين لسحب الاستثمارات. قد يتم اتخاذ قرارات التخلص لعدد من الأسباب وهي:

حصة السوق صغيرة جدًا. قد تقوم الشركات بتجريد الشركات عندما تكون حصتها في السوق صغيرة جدًا بحيث لا تكون قادرة على المنافسة أو عندما يكون السوق صغيرًا جدًا بحيث لا يوفر معدلات العائد المتوقعة.

1. يوجد بديل أفضل. قد تقرر الشركات أيضًا تصفية الاستثمار لأنها ترى فرصًا استثمارية أفضل. المنظمات لديها موارد محدودة. غالبًا ما يكونون قادرين على تحويل الموارد من مجال عمل مربح بشكل هامشي إلى آخر حيث يمكن استخدام نفس الموارد لتحقيق معدل عائد أكبر.
2. الحاجة إلى زيادة الاستثمار. تصل الشركات في بعض الأحيان إلى نقطة تتطلب فيها مواصلة الحفاظ على عملية ما استثمارات كبيرة في المعدات والإعلان والبحث والتطوير وما إلى ذلك لتظل قابلة للتطبيق. بدلاً من استثمار الموارد النقدية والإدارية ، قد تختار الشركات تصفية هذا الجزء من الأعمال.
3. عدم التوافق الاستراتيجي. أحد الأسباب الشائعة للتخلي عن الاستثمار هو أن الأعمال المكتسبة لا تتوافق مع صورة واستراتيجيات الشركة. يمكن أن يكون هذا نتيجة الحصول على أعمال متنوعة. قد ينتج أيضًا عن قرارات إعادة هيكلة الأعمال الحالية وإعادة تركيزها.
4. ضغوط قانونية لسحب الاستثمارات. قد تضطر الشركات إلى تصفية عملياتها لتجنب العقوبات المفروضة.

**الابتكار في التسويق Marketing innovation**

الابتكار في التسويق أمر مهم جداً. وجهة النظر التقليدية هي أن الإدارة العليا تضع الاستراتيجية وتسلمها. يقدم Hamel وجهة نظر مختلفة تشير الى أن الأفكار الإستراتيجية الابداعية موجودة في العديد من الأماكن داخل الشركة. ويجب على الإدارة العليا تحديد وتشجيع الأفكار الجديدة من ثلاث مجموعات تدخل ضمن استراتيجية الشركة: موظفين ذوو وجهات نظر حديثة موظفين المتقاعدين من نفس الشركة والموظفين الجدد في الصناعة. كل مجموعة قادرة على وتحفيز الأفكار الجديدة. تقدم Jump Associates ، وهي شركة استراتيجية مبتكرة أمريكية ، خمس استراتيجيات رئيسية لإدارة التغيير في الشركة:

1. تجنب عنوان الابتكار. اختر اسمًا لفريق الابتكار.
2. استخدم نظام الأصدقاء. ابحث عن متعاون متشابه في التفكير داخل المنظمة.
3. تعيين المقاييس مقدما. إنشاء مجموعات مختلفة من معايير التمويل والاختبار والأداء للابتكارات التدريجية والتجريبية.
4. ابدأ بالأفكار التي يتم تنفيذها بسهولة والتي ستعمل على إثبات إمكانية إنجاز الأشياء ، قبل التحول بسرعة إلى مبادرات أكبر.
5. استخدم الاختبارات للحصول على تعليقات وتحسين فكرة. .

الجدول 3.5 الأبعاد الـ 12 للابتكار الاعمال

|  |  |
| --- | --- |
| **البعد** | **التعريف** |
| العرض  | تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة |
| البرنامج | استخدم المكونات المعروفة أو البنى الأساسية لإنشاء العمليات  |
| الحلول | قم بإنشاء حلول متكاملة ومخصصة لحل مشاكل الزبائن من البداية إلى النهاية |
| الزبائن | اكتشف احتياجات الزبائن التي لم تتم تلبيتها أو حدد شرائح الزبائن غير المخدومة |
| تجربة الزبون | أعد تصميم تفاعلات الزبائن عبر جميع نقاط الاتصال وجميع لحظات الاتصال |
| القيمة المتوقعة | أعد تحديد كيفية حصول الشركة على أموال أو إنشاء مصادر دخل مبتكرة |
| العملية | إعادة تصميم عمليات التشغيل الأساسية لتحسين الكفاءة والفعالية |
| منظمة | تغيير الشكل أو الوظيفة او مجال العمل |
| سلسلة القيمة | التفكير بشكل مختلف في تحديد المصادر والوفاء بها |
| وجود  | قم بإنشاء قنوات توزيع جديدة أو نقاط تواجد مبتكرة ، بما في ذلك الأماكن التي يمكن للعملاء شراء أو استخدام العروض فيها |
| الشبكات  | إنشاء عروض ذكية ومتكاملة تخص الشبكة |
| العلامة | الاستفادة من العلامة التجارية في مجالات جديدة |

**التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال Business unit strategic planning**

رسالة المنظمة The business mission

 تحتاج كل وحدة العمل إلى تحديد المهمة الواجب القيام بها والتي تكون ضمن مهمة الشركة الشاملة. وبالتالي ، قد تحدد شركة معدات إضاءة استوديو التلفزيون مهمتها على النحو التالي: "استهداف استوديوهات التلفزيون المعروفة وأن تصبح البائع المفضل لديهم لتقنيات الإضاءة التي تمثل ترتيبات إضاءة الاستوديو الحديثة.

تحليل SWOT

يشير التقييم العام لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للشركة بتحليل SWOT كما في (الشكل 3.9). إنها طريقة لمراقبة بيئة التسويقية الخارجية والداخلية (الشكل 3.10). يتعين على وحدة الأعمال مراقبة قوى البيئة الكلية الرئيسية والجهات الفاعلة في البيئة التي تؤثر على قدرتها على تحقيق الأرباح. يجب على وحدة الأعمال إنشاء نظام استخبارات تسويقي لتتبع الاتجاهات والتطورات المهمة . التسويق الجيد هو فن البحث عن هذه الفرص وتطويرها والاستفادة منها. فرصة التسويق هي مجال يحتاج إليه المشتري واهتمامه ،. هناك نوعان من المصادر الرئيسية لفرص السوق. الأول هو توفير شيء ينقصه العرض. هذا يتطلب القليل من المواهب التسويقية ، لأن الحاجة واضحة. والثاني هو توفير عرض السوق الحالي بشكل جديد أو متفوق على المنافسين.



**الرقابة والتغذية العكسية**

**صياغة الاهداف**

**صياغة الاستراتيجة**

**التنفيذ**

**صياغة البرامج**

**البيئة الداخلية(نقاط القوة والضعف)**

**البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)**

رسالة المنظمة

الشكل 3.9 عملية التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال

**تحليل swot**



خصائص البيئة

صفات المنظمة

لاتساعد في تحقيق الهدف

تساعد في تحقيق الهدف

الشكل 3.10 استخدام تحليل swot لمراقبة البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة

فيما يلي عدة طرق للكشف عن التحسينات المحتملة في القيمة التي يتصورها الزبون: طريقة اكتشاف المشاكل تتطلب اراء المستهلكين والطريقة المثالية تجعلهم يتخيلون افضل صورة للمنتج أو الخدمة ؛ وطريقة سلسلة الاستهلاك تطلب من المستهلكين رسم خطواتهم في اكتساب واستخدام والتخلص من عرض السوق الذي يلبي توقعاتهم. غالبًا ما تؤدي هذه الطريقة الأخيرة إلى عرض سوق جديد جدًا. يمكن أن تتخذ الفرص أشكالًا عديدة ، ويجب أن على المسوقين معرفتها.

قد تستفيد الشركة من اتجاهات الصناعة المتماثلة وتقديم عرض جديد في السوق . على سبيل المثال ، أصدرت العديد من شركات تصنيع الهواتف المحمولة هواتف مزودة بقدرات التصوير الرقمي.

• قد تجعل الشركة عملية الشراء أكثر ملاءمة أو كفاءة. يمكن للمستهلكين الآن استخدام الإنترنت للعثور على كتب أكثر من أي وقت مضى وباسعار منخفضة.

 • يمكن للشركة تلبية الحاجة في الحصول على المزيد من المعلومات . على سبيل المثال ، يسهل Guru.com العثور على خبراء محترفين في مجموعة واسعة من المجالات.

• يمكن للشركة تخصيص عرض السوق الذي كان يُقدم سابقًا فقط نموذج نمطي. تتيح Timberland للزبائن اختيار الألوان لأقسام مختلفة من أحذيتهم وإضافة الأحرف الأولى أو الأرقام إلى أحذيتهم واختيار خياطة وتطريز مختلفين.

• يمكن للشركة تقديم قدرة جديدة. تقدم Dell و Hewlett-Packard أجهزة كمبيوتر محمولة بشكل تقليدي ثم تقوم باصدار اشكال ملونة مقابل تكلفة إضافية. تهدف Apple إلى الترويج للتكنولوجيا القابلة للارتداء في شكل iWatch الخاص بها وتيسير مدفوعات المستهلك من خلال نظام Apple Pay.

•قد تكون الشركة قادرة على تقديم عرض سوقي أسرع من المنافسة. اكتشفت DHL ، على سبيل المثال ، طريقة لتسليم البريد والطرود بسرعة أكبر بكثير من مكتب بريد المملكة المتحدة.

 • قد يكون لدى الشركة عرض في السوق بسعر أقل بكثير من المنافسين.

لتقييم الفرص ، يمكن للشركات استخدام تحليل فرص السوق (MOA) لتحديد مدى جاذبيتها واحتمالية نجاحها من خلال طرح ألاسئلة التالية:

1. هل يمكننا توضيح الفوائد بشكل محدد من (أسواق) مستهدفة والمحددة؟
2. هل يمكننا تحديد السوق (الأسواق) المستهدفة والوصول إليها بوسائل إعلام وقنوات تجارية باقل تكلفة؟
3. هل تمتلك شركتنا أو لديها إمكانية الوصول إلى الإمكانات والموارد الهامة التي نحتاجها لتقديم فوائد للزبائن؟
4. هل يمكننا تقديم الفوائد بشكل أفضل من أي منافسين حقيقيين أو محتملين؟
5. هل يصل معدل العائد المالي إلى الحد المطلوب للاستثمار أم يتجاوزه ؟

تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة / الضعف) Internal environment (strengths/weaknesses) analysis

العثور على فرص جذابة شيء وشيء آخر للاستفادة منها. يحتاج كل عمل إلى تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية لديه



1. يقوم المنافس بتطوير نظام إضاءة فائق
2. الكساد الاقتصادي لفترة طويلة
3. ارتفاع التكاليف
4. تشريع لتقليل عدد تراخيص استوديوهات التلفزيون
5. تطور الشركة نظام إضاءة أكثر قوة.
6. تطور الشركة جهازًا لقياس كفاءة الطاقة لأي نظام إضاءة.
7. تطور الشركة جهاز لقياس مستوى الإضاءة.
8. تطور الشركة برنامجًا لتعليم أساسيات الإضاءة في استوديو التلفزون.

مصفوفة الخسارة

مصفوفة الفرص

احتمالية الخسارة

خطورة

جاذبية

احتمالية النجاح

الشكل 3.11 مصفوفات الفرص والتهديدات

انتقد تحليل SWOT التقليدي على مر السنين اذ تعرض تحليل SWOT لانتقادات شديدة باعتباره الأداة الوحيدة والتقليدية لصياغة الإستراتيجية. وأنه يمكن أن يميل إلى المبالغة في تبسيط القضايا والمشاكل والمواضيع الصعبة. تحليلSWOT هي في الأساس يصف الظروف بينما الاستراتيجيات هي التي تحدد الإجراءات. ويمكنهم تقديم النتائج دون تحديد أولويات واضحة اذ يجب النظر إليها فقط كأداة مراجعة أولية أساسية واستخدامها بدقة. من الواضح أن الشركة لا يتعين عليها تصحيح جميع نقاط ضعفها ، ولا ينبغي لها أن تتمسك بكل نقاط قوتها. في بعض الأحيان يخيب أداء العمل التجاري ليس لأن أفراده يفتقرون إلى نقاط القوة المطلوبة ، ولكن لأنهم يفشلون في العمل معًا كفريق واحد.

**صياغة الهدف Goal formulation**

 بمجرد إجراء الشركة لتحليل SWOT يمكنها العمل على وضع أهداف محددة لفترة التخطيط. هذه المرحلة من العملية تسمى صياغة الهدف. الأهداف هي أهداف محددة من حيث الحجم والوقت ، مثل "نريد أن نكون رقم واحد أو اثنين في سوقنا خلال عامين". ومع ذلك فإن الأهداف ليست استراتيجية تسعى معظم وحدات الأعمال إلى تحقيق مزيج من الأهداف بما في ذلك الربحية ونمو المبيعات وتحسين حصة السوق والسيطرة على مخاطر والابتكار وتحسين السمعة وتحدد وحدة الأعمال هذه الأهداف ثم تقوم بتشغيل نظام إدارة ، مما يضمن أن الأهداف تلبي أربعة معايير:

1. يجب ترتيبها بشكل هرمي ، من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية. على سبيل المثال ، قد يكون الهدف الرئيسي لوحدة الأعمال لفترة معينة هو زيادة معدل العائد على الاستثمار. يمكن للمديرين زيادة الأرباح عن طريق زيادة الإيرادات وتقليل النفقات. يمكنهم زيادة الإيرادات ، بدورهم ، عن طريق زيادة حصتها في السوق والأسعار.
2. يجب أن تكون الأهداف كمية . من الأفضل تحديد الهدف "زيادة عائد الاستثمار" باعتباره الهدف "زيادة عائد الاستثمار إلى 15 في المائة خلال عامين".
3. يجب أن تكون الأهداف واقعية. يجب أن تنشأ الأهداف من تحليل فرص وحدة العمل ونقاط القوة .
4. يجب أن تكون الأهداف منسجمة. ليس من الممكن دائمًا زيادة المبيعات والأرباح في وقت واحد.

هناك خيارات مهمة ايضاَ هي الربح قصير الأجل مقابل النمو طويل الأجل ، واختراق الأسواق الحالية مقابل تطوير أسواق جديدة ، وأهداف الربح مقابل الأهداف غير الربحية ، والنمو المرتفع مقابل المخاطر المنخفضة. كل خيار يستدعي إستراتيجية تسويق مختلفة.

**صياغة استراتيجية Strategic formulation**

 تشير الأهداف إلى ما تريد وحدة الأعمال ويجب على كل شركة تصمم استراتيجية تحقق أهدافها ، وتتوافق مع ثقافة منظمة وتعبر عن غاية الشركة بوضوح .

لاستراتيجيات العامة لبورتر اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة توفر نقطة انطلاق جيدة للتفكير الاستراتيجي وهي كالاتي:

• **قيادة التكلفة** :تعمل الشركات التي تتبع هذه الإستراتيجية بجد لتحقيق أقل تكاليف الإنتاج والتوزيع حتى تتمكن من الحصول على سعر أقل من منافسيها والفوز بحصة سوقية كبيرة. تكمن مشكلة هذه الإستراتيجية في أن الشركات الأخرى عادة ما تتنافس بتكاليف أقل وتضر الشركة التي تعتمد على هذه الاستراتيجية.

•  **التمايز**: يركز العمل على تحقيق أداء متفوق بشكل فريد في مجال مهم يستفيد منه الزبون ويقدره جزء كبير من السوق. وبالتالي ، فإن الشركة التي تسعى إلى قيادة الجودة ، على سبيل المثال ، يجب أن تصنع العناصر بأفضل المكونات ، وتجمعها معًا بخبرة ، وتفحصها بعناية وتوصيل جودتها بفعالية.

 • **التركيز**: يركز العمل على قطاع واحد أو أكثر من قطاعات السوق . تتعرف الشركة على هذه القطاعات عن قرب وتسعى إما لقيادة التكلفة أو التمايز داخل القطاع المستهدف.

تقدم صناعة السفر الجوي عبر الإنترنت مثالًا جيدًا على هذه الاستراتيجيات الثلاث. تعتمد الخطوط الجوية البريطانية استراتيجية تمايز من خلال تقديم مجموعة شاملة من الخدمات الإضافية للمسافر (صالات المطار ، باقات الترفيه الاختيارية على متن الطائرة ، إلخ). في هذه الأثناء تتبع Ryanair إستراتيجية منخفضة التكلفة ، بينما تتبع LastMinute إستراتيجية متخصصة في التركيز على المسافرين الذين لديهم المرونة للسفر في وقت قصير جدًا. يعرّف بورتر الإستراتيجية بأنها "إنشاء موقع فريد وقيِّم يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة". يمكن للشركة أن تدعي أن لديها استراتيجية عندما "تؤدي أنشطة مختلفة من المنافسين أو تؤدي أنشطة مماثلة بطرق مختلفة"

**تحالفات الاستراتيجية Strategic alliances**

حتى الشركات الكبيرة مثل Bosch و IBM و Philips و Unilever - غالبًا لا تستطيع تحقيق الريادة في السوق ، سواء على الصعيد الوطني أو العالمي ، دون تشكيل تحالفات مع الشركات المحلية أو متعددة الجنسيات التي تكمل أو تعزز قدراتها ومواردها. شكلت شركة Philips الهولندية تحالفًا استراتيجيًا مع مجلس مقاطعةthe Stockholm ومستشفى جامعة Karolinska لتلبية متطلبات الرعاية الصحية المستقبلية.. قد يتطلب مجرد ممارسة الأعمال التجارية في بلد آخر أن تقوم الشركة بترخيص عروضها السوقية ، أو تكوين مشروع مشترك مع شركة محلية أو الشراء من الموردين المحليين لتلبية الاحتياجات .

نتيجة لذلك تعمل العديد من الشركات على تطوير شبكات استراتيجية عالمية بسرعة ويتحقق النجاح لمن يكون شبكة عالمية أفضل. يجمع تحالف SkyTeam ، على سبيل المثال 17 شركة طيران بما في ذلك Air Europa و Alitalia و Czech Airlines و Air France-KLM ، في تحالف عالمي تسمح للمسافرين بإجراء اتصالات شبه سلسة إلى مئات الوجهات. تتخذ العديد من التحالفات الإستراتيجية شكل تحالفات تسويقية. وتندرج هذه في أربع فئات رئيسية:

1- تحالفات المنتج أو الخدمة. تقوم إحدى الشركات بترخيص شركة أخرى لتقديم عروضها السوقية (عرض القيمة المتوقعة لزبون) ، أو تقوم شركتان بالتسويق المشترك لعروض السوق التكميلية الخاصة بهما أو دمج الموارد لإنتاج عرض سوق جديد.

 2- التحالفات الترويجية. توافق إحدى الشركات على إجراء ترويج للاتصالات التسويقية لعرض سوق شركة أخرى. على سبيل المثال ، تعاونت ماكدونالدز مع ديزني لمدة عشر سنوات لتقديم عروض تتعلق بالأفلام الحالية كجزء من إستراتيجيتها الخاصة بوجبات الأطفال.

3- تحالفات لوجستية. تقدم إحدى الشركات خدمات لوجستية لعرض سوق شركة أخرى. على سبيل المثال ، شكلت BP تحالفًا مع شركة TNK الروسية لمواصلة التنقيب عن النفط واستخراجه.

4- التعاون في تحديد الاسعار . تنضم شركة واحدة أو أكثر في تعاون تسعير خاص. غالبًا ما تقدم الفنادق وشركات تأجير السيارات والعبارات البحرية خصومات على الأسعار المتبادلة.

تحتاج الشركات إلى التفكير الإبداعي في إيجاد شركاء قد يكملون نقاط قوتهم ويعوضون نقاط ضعفهم. تسمح التحالفات المدارة جيدًا للشركات بالحصول على تأثير مبيعات أكبر بتكلفة أقل. للحفاظ على ازدهار تحالفاتها الاستراتيجية ، بدأت الشركات في تطوير هياكل تنظيمية لدعمها ، وأصبح الكثير منهم ينظرون إلى القدرة على تشكيل وإدارة الشراكات كمهارات أساسية تسمى إدارة علاقات الشركاء (PRM)

صياغة البرامج وتنفيذها حتى استراتيجية التسويق الجيدة يمكن أن تتعرض للفشل بسبب سوء التنفيذ. إذا قررت شركة ما تحقيق الريادة التكنولوجية ، فيجب عليها تخطيط برامج لتعزيز قسم البحث والتطوير لديها ، وجمع المعلومات التكنولوجية وتطوير عروض السوق الرائدة وتدريب فريق المبيعات الفني وتطوير الإعلانات لإيصال قيادتها التكنولوجية. بمجرد صياغة برامج التسويق يجب على الأشخاص التسويقيين تقدير تكاليفهم.

* هل الاشتراك في معرض تجاري معين يستحق كل هذا العناء؟
* هل ستدفع مسابقة مبيعات محددة عن نفسها؟
* هل توظيف مندوب مبيعات آخر سيساهم في النتيجة المطلوبة؟

 يمكن أن تساعد محاسبة التكلفة على أساس النشاط (ABC) في تحديد ما إذا كان من المرجح أن تؤدي كل مبادرة في برنامج تسويق إلى نتائج جيدة مقابل التكاليف المصروفة.

تدرك الشركات اليوم بشكل متزايد أنه ما لم تقم برعاية أصحاب المصلحة – الزبائن والموظفين والموردين والموزعين ، وما إلى ذلك - قد لا يكسبون أبدًا أرباحًا كافية لحملة الأسهم. على سبيل المثال ، قد تهدف الشركة إلى إسعاد زبائنهم ، والأداء الجيد لموظفيها والحرص على رضا الموردين . عند تحديد هذه المستويات، يجب أن تكون الشركة حريصة على معاملة جميع أصحاب المصلحة بانصاف بشأن المعاملة التي يتلقونها مقارنة بالآخرين. تخلق الشركة الذكية مستوى عاليًا من رضا الموظفين ، الأمر الذي يتطلب جهدًا متزايدًا ، مما يؤدي إلى تقديم عروض الى سوق بجودة عالية. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن. يؤدي هذا إلى زيادة النمو والأرباح وزيادة رضا المساهمين ، مما يؤدي إلى زيادة في الاستثمار.

، تعد الإستراتيجية عنصرًا واحدًا فقط من سبعة عناصر وكلها تبدأ بالحرف "s" في ممارسة الأعمال الناجحة. تعتبر العناصر الثلاثة الأولى هي الإستراتيجية والهيكل والأنظمة تعد مكونات" النجاح . اما العناصر الأربعة الاخرى هي لأسلوب والمهارات والموظفين والقيم المشتركة يعني أن موظفي الشركة يتشابهون في التفكير والتصرف.

ومثال على الاسلوب الجيد هو يبتسم موظفين ماكدونالدز للزبون ، وموظفو British Gas محترفون للغاية في تعاملهم مع زبائنهم. العنصر الثاني ، المهارات ، يعني أن الموظفين لديهم المهارات اللازمة لتنفيذ استراتيجية الشركة. يعني الموظفون أن الشركة قد وظفت أشخاصًا اكفاء ، ومتدربين بشكل جيد ، وخصصتهم للوظائف المناسبة. العنصر الرابع ، القيم المشتركة يعني أن الموظفين يشتركون في نفس قيم ثقافة الشركة. عندما تكون هذه العناصر موجودة ، تكون الشركات عادة أكثر نجاحًا في تنفيذ الاستراتيجية. وجدت دراسات أخرى لممارسات الإدارة أن الأداء المتفوق بمرور الوقت يعتمد على ثقافات الشركة التي تقدر الموظفين وتشركهم ، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف عالية ولها هيكل واضح ومركّز ومرنة وسريعة الاستجابة.

**الرقابة والتغذية العكسية Feedback and control**

من المحتمل أن لا تتوافق استراتيجية الشركة مع البيئة ، لأن بيئة السوق تتسم بالتغيير المستمر والسريع. تتفوق الشركات الأكثر نجاحًا في مواكبة هذه التغيرات. بمجرد فشل المنظمة في الاستجابة لبيئة متغيرة ، يصبح من الصعب بشكل متزايد استعادة موقعها في السوق.فان المنظمات وخاصة الكبيرة منها عرضة لعدم المقدرة على مواكبة التطور وتواجه صعوبة في تغيير استراتيجياتها. ومع ذلك ، يمكن تغيير المنظمات من خلال القيادة القوية ، ويفضل أن يكون ذلك قبل حدوث أزمة. وان نجاح المنظمة هو الاستعداد لمراقبة البيئة المتغيرة واعتماد أهداف واستراتيجيات جديدة.

محتويات خطة التسويق يجب أن تحتوي خطة التسويق على العناصر التالية:

 1- ملخص تنفيذي وجدول المحتويات. يجب أن تفتح خطة التسويق بملخص موجز للإدارة العليا عن الأهداف والتوصيات الرئيسية. يوضح جدول المحتويات بقية الخطة وجميع المبررات والتفاصيل التشغيلية للخطة.

2- تحليل الوضع . يقدم هذا القسم بيانات أساسية مرتبطة بالمبيعات والتكاليف والسوق والمنافسين والقوى المختلفة في البيئة الكلية. كيف نحدد السوق ، ما حجمه ومدى سرعة نموه؟ ما هي الاتجاهات المرتبطة؟ ما هي القيمة التي يتوقعها الزبون لعروض السوق وما هي القضايا الحرجة التي تواجهها الشركة؟ ستستخدم الشركات كل هذه المعلومات لإجراء تحليل SWOT.

3- استراتيجية التسويق (الزبون والمنافسة والقناة والمنهج الاستراتيجي للشركة). هنا يحدد مدير تسويق المنتج المهمة والأهداف التسويقية والمالية والمجموعات والاحتياجات التي تهدف عروض السوق إلى تلبيتها. ثم يحدد المدير الوضع التنافسي للشركة ، والذي سيوجه "خطة اللعبة" لتحقيق أهداف الخطة. كل هذا يتطلب مدخلات من وظائف الأعمال الأخرى ، مثل الشراء والتصنيع والمبيعات والتمويل والموارد البشرية.

4- التوقعات المالية (التحليل النقدي). تتضمن التوقعات المالية توقعات المبيعات وتوقعات المصروفات وتحليل نقطة التعادل. من ناحية الإيرادات ، توضح التوقعات حجم المبيعات المتوقع حسب فئة محفظة السوق. من ناحية المصاريف ، تظهر التكاليف المتوقعة للتسويق ، مقسمة إلى فئات دقيقة. يوضح تحليل التعادل عدد الوحدات التي يجب على الشركة بيعها شهريًا لتعويض تكاليفها الثابتة الشهرية ومتوسط ​​التكاليف المتغيرة لكل وحدة.

5- ضوابط التنفيذ. يوضح القسم الأخير من خطة التسويق الضوابط لمراقبة وتعديل تنفيذ الخطة. عادةً ما تحدد الأهداف والميزانية لكل شهر ، بحيث يمكن للإدارة مراجعة نتائج كل فترة واتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب الحاجة. يجب على الشركات أيضًا اتخاذ عدد من التدابير الداخلية والخارجية المختلفة لتقييم التقدم واقتراح التعديلات الممكنة. تتضمن بعض المنظمات خططًا للطوارئ تحدد الخطوات التي ستتخذها الإدارة استجابةً لتطورات بيئية محددة ، مثل منافسة في الاسعار.

 تعكس الموضوعات السبعة الواردة في هذا الكتاب الاهتمامات الرئيسية لمديري التسويق. في بيئة الأعمال التنافسية اليوم ، تحتاج الشركات إلى أن تكون على دراية مستمرة بالخصائص والتطورات في كل من الأسواق المحلية والدولية. وهذا يتطلب التزامًا بإجراء أبحاث السوق المخصصة والمستمرة. تتعرض الموارد لضغوط متزايدة حيث تسعى الشركات في جميع أنحاء العالم إلى الحصول على مكان في السوق ، لذلك تحتاج الشركات الفردية إلى أن تكون قادرة على تسخير الأساليب والتقنيات الجديدة لقياس التكلفة والإيرادات وأداء الأرباح. تتمثل المهمة النهائية للمسوقين في توجيه شركاتهم ومساعدتها لتحقيق رضا الزبون. يستكشف هذا الكتاب المهام التي تواجه مديري التسويق في السعي لتحقيق متطلبات القيمة المتوقعة للزبائن ، والتي تتكون من أعضاء سلسلة القيمة وأصحاب المصلحة الآخرين. يتمثل فن / علم الشركة الناجحة في دمج تفاصيل ما يريده الزبائن حقًا وتزويده بكفاءة وربحية في أوقات المنافسة العالمية. يحدد التسويق في ممارسة المهام الرئيسية للمسوقين.