



التسويق الاستراتيجي:

مهام التسويق الاستراتيجي المحاضرة الثامنة تحديد الاستراتيجيات التسويقية

تحديد الاستراتيجية التسويقية STP

الاستهداف

بمجرد أن تحدد الشركة فرصها في قطاعات السوق، يتعين عليها تحديد عدد وأي القطاعات ستستهدف، ولكي تكون قطاعات السوق مفيدة، يجب أن تحصل على تقييم إيجابي بناءً على خمس سمات رئيسية نطلق عليها معايير التجزئة الفعالة

1- .قابلية للتفاضل: بمعنى أن تتميز هذه الشرائح باختلاف استجابتها لعناصر وبرامج مزيج التسويق المختلفة (إذا استجابت شريحتان لعرض ما بشكل متشابه، فهما ليستا شريحتين منفصلتين)

2- .قابلية للقياس: يمكن قياس حجم وقوة الشراء وخصائص الشرائح

3- يجب أن تكون تلك الشرائح كبيرة ومربحة بما يكفي لتلبيةها

4- إمكانية الوصول إلى الشرائح

5- قابلية للتنفيذ: إمكانية صياغة برامج فعالة لجذب وخدمة هذه الشرائح

تقييم واختيار قطاعات السوق

عند تقييم قطاعات السوق المختلفة، يجب على الشركة النظر إلى عاملين: الجاذبية العامة للقطاع وأهداف الشركة ومواردها



معايير الحكم على مدى جاذبية قطاع من السوق:

تندرج هذه المعايير تحت عناوين واسعة: عوامل السوق وطبيعة المنافسة ومتغيرات البيئة العامة
أولاً: عوامل السوق: مثل العوامل الآتية:

حجم القطاع: بشكل عام سيكون لقطاع كبير إمكانات مبيعات أكبر مما يجعله أكثر جاذبية.

معدل نمو القطاع: ينظر إلى القطاعات التي تنمو على أنها أكثر جاذبية.

ربحية القطاع: ينظر إلى القطاعات التي ربحيتها أكبر على أنها أكثر جاذبية

حساسية العميل للسعر: تكون القطاعات التي يكون المستهلك فيها أقل حساسية للسعر أكثر جاذبية.

ثانياً طبيعة المنافسة في السوق المستهدفة والبنية الصناعية الأساسية:

شدة المنافسة:

القطاعات التي تكون فيها المنافسة ضعيفة أكثر جاذبية من القطاعات التي تضم منافسين أقوياء ليس عدد المنافسين العاملين هو العامل الحاسم في تقييم الفرص، بل طبيعة المنافسة بينهم..

احتمالية دخول مشاركين جدد:

يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية دخول شركات أخرى إلى هذا السوق، فكلما كان احتمال دخول منافسين جدد للسوق منخفضاً كلما كان أكثر جاذبية.

القوة التفاوضية للموردين: تؤثر القوة التفاوضية للموردين على جاذبية السوق فمثلاً:

إذا كانت عدد الموردين قليل فإن ميزان القوى في المفاوضات سيكون في يد الموردين، مما يجعل شريحة معينة أقل جاذبية.

القوة التفاوضية للمشتريين: تؤثر القوة التفاوضية للمشتريين على جاذبية السوق فمثلاً:

تكون شريحة السوق أقل جاذبية عندما يهيمن عليها عدد قليل من المشتريين.

متغيرات البيئة العامة:

- قد تجعل متغيرات البيئة العامة شرائح معينة أقل أو أكثر جاذبية.

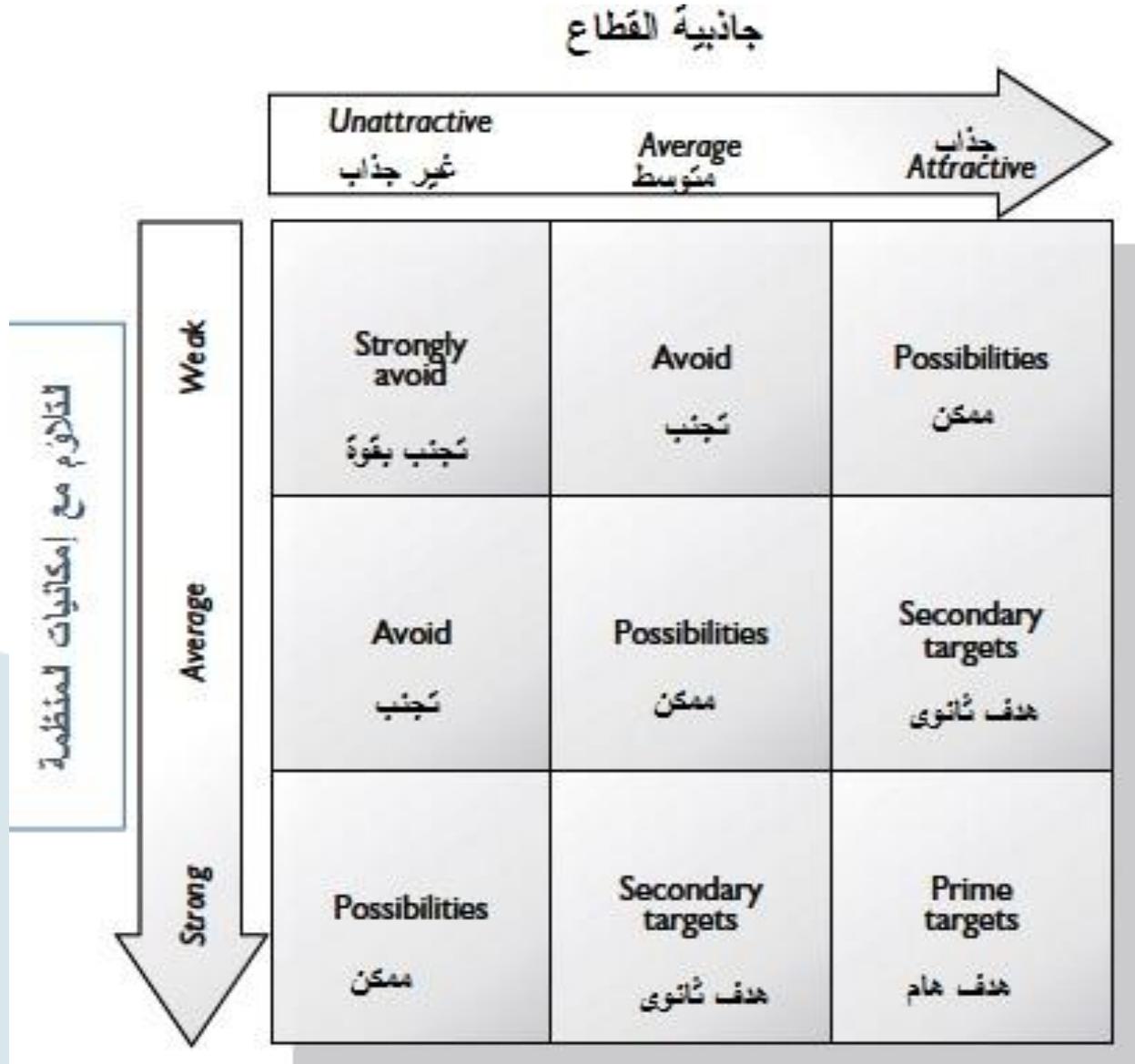
مدى توافق القطاعات المحتملة مع أهداف الشركة وكفاءتها ومواردها

يتعين على المنظمة تحديد ما إذا كان دخول قطاع محدد يتوافق مع أهدافها، فإذا لم يكن كذلك، فبغض النظر عن مدى الإغراء، يجب مقاومة دخول القطاع. لأنه سيؤدي فقط إلى تحويل موارد الشركة ووقت الإدارة بعيداً عن الأهداف الأساسية للمؤسسة، على سبيل المثال لن يغري سوق التبغ شركة تركز على التغذية والصحة

كما يجب على المنظمة دخول قطاعات تسمح لها باستغلال أصولها وكفاءتها الحالية، أو التي تسمح للقدرات المحتملة بالتطور إلى نقاط قوة.

وهناك بعض المصفوفات التي تساعدنا في تقييم واختيار قطاعات السوق مثل:

Shell Directional Policy Matrix مصفوفة شل للسياسات الموجهة:



استراتيجيات الاستهداف :

التركيز على قطاع واحد (التسويق المركز):

أي تقديم مزيج تسويقي واحد لقطاع واحد



. ينطوي التسويق المُركّز على مخاطر، مثل تراجع أداء قطاع مُعين من السوق بسبب تغيرات في أنماط الشراء أو ظهور مُنافسين جدد؛ لذلك تُفضل العديد من الشركات العمل في أكثر من قطاع واحد

التخصص الانتقائي:

تختار الشركة عددًا من القطاعات كل منها جذاب ومناسب بموضوعية وتقدم لهم ما يحتاجونه من منتجات. قد يكون هناك تآزر ضئيل أو معدوم بين القطاعات، لكن كل منها يعد بتحقيق أرباح. تتميز استراتيجية تعدد القطاعات هذه بتنويع مخاطر الشركة.

التخصص في المنتج:

التخصص في إنتاج منتج معين لقطاعات متعددة، أي يتم تخصيصه وفقا لاحتياجات ومتطلبات كل قطاع، وهذا يمكن للمنظمة أن تبني سمعة طيبة في مجال المنتج المحدد ولكن يكمن الخطر الرئيس في إمكانية استبدال المنتج بتقنية جديدة كليًا .

التخصص في السوق:

تركز الشركة على تلبية احتياجات شريحة مُحددة من العملاء بعدد من المنتجات.

تكتسب الشركة سمعةً طيبةً في خدمة هذه الشريحة من العملاء، وتُصبح قناةً لمنتجات إضافية يُمكن لهذه الشريحة استخدامها. إلا أن الخطر الجانبي يكمن في احتمالية تعرض هذه الشريحة من العملاء لتخفيضات في الميزانية أو انكماش في حجمها.

تغطية كاملة للسوق:

. تسعى بعض الشركات إلى خدمة جميع فئات العملاء بجميع المنتجات التي قد يحتاجونها

.فتقوم الشركة بتغطية سوق كامل بطريقتين رئيسيتين: التسويق غير المتمايز أو التسويق المتمايز

التسويق غير المتمايز:

تتجاهل الشركة الاختلافات بين القطاعات وتستهدف السوق بأكمله بعرض واحد فهي تصمم منتجًا وبرنامج تسويق يجذب أكبر عدد من المشترين ثم تستخدم التوزيع الشامل المدعوم بالإعلان الشامل لإنشاء صورة منتج فائقة.

يساعد خط الإنتاج الضيق في خفض تكاليف البحث والتطوير والإنتاج والمخزون والنقل وأبحاث التسويق والإعلان وإدارة المنتج. يحافظ برنامج الإعلان غير المتمايز على خفض تكاليف الإعلان. ومن المفترض أن تتمكن الشركة من تحويل تكاليفها المنخفضة إلى أسعار أقل للفوز بقطاع السوق الحساس للسعر. قد يتم تحقيق انخفاض التكاليف على حساب رضا العملاء، بسبب الفشل في تلبية الاحتياجات الفردية؛ وقد يكون لدى المنافسين بعد ذلك حافز للوصول إلى القطاعات المهمة وزيادة حصّة السوق

التسويق المتمايز:

لا تتجاهل الشركة الاختلافات بين القطاعات السوقية المتعددة، وتُصمّم منتجات مختلفة لكل قطاع



عادةً ما يُنتج التسويق المتميز مبيعات إجمالية أكبر من التسويق غير المتميز، ولكنه يزيد أيضًا من تكاليف تعديل المنتج . والتصنيع والإدارة والمخزون والترويج. من الصعب التنبؤ بكيفية تأثير هذه الاستراتيجية على الربحية. بعض المؤسسات تُبالغ في استخدام التسويق المتميز، فتُطلق برامج مُجزأة أكثر مما هو مُجدٍ اقتصاديًا. قد تكون هذه الاستراتيجية نتيجة لضغوط إدارية داخلية لمواكبة المنافسين، ولكن تضيق نطاق عرض المنتج وتعميقه بناءً على احتياجات السوق المُثبتة عادةً ما يؤدي إلى نتائج مالية أفضل. من ناحية أخرى، ولتحقيق رسالتها، تُحاول العديد من مستشفيات المجتمع خدمة جميع القطاعات في مناطق خدماتها، مع اعتبار الربحية مصدر قلق ثانوي

التموضع:

بعد اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة، تأتي الخطوة المهمة التالية في وضع استراتيجية تسويقية فعّالة وهي تحديد موقع المنتج. أي أن تقرر المنظمة على أي أساس ستنافس في القطاع أو القطاعات المختارة؟ كيف يمكنها على أفضل وجه الجمع بين أصولها وكفاءاتها لإنشاء عرض مميز في السوق؟ يجب أن يتم ذلك بطريقة تمكن المستهلكين من تخصيص مكانة محددة لمنتج الشركة أو خدماتها داخل السوق، مقارنةً بالمنتجات الأخرى

يتضمن مفهوم التموضع بعدين:

- ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه (كيف تريد أن يرى المستهلكون منتجاتها؟). يتضمن ذلك تحديد مجالات المنافسة التي ترغب المنظمة في المنافسة فيها وكيفية تنفيذها
- ما يعتقد المستهلكون فعليًا بشأن منتج أو خدمة معينة

حتى تنجح المنظمة في سوق مستهدف، يجب أن تتمتع بميزة تفضيلية، وهذه الميزة يجب أن تتخذ أحد ثلاثة استراتيجيات مع إمكانية المزوجة بينها: قيادة التكلفة، أو التمايز، أو التركيز.

استراتيجية قيادة التكلفة: تهدف الشركات التي تتبنى استراتيجية التموضع هذه إلى تخفيض تكاليفها أكثر من المنافسين ومن ثم تقديم منتجاتها أو خدماتها بأسعار منخفضة

استراتيجية التميز: هذه الاستراتيجية تُكرّس جهودها لإنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات

استراتيجية التركيز: الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تُدرك تمامًا أنها لا تستطيع توفير كل شيء للجميع. فهي تستهدف عملاء محددين وتسعى لإضافة قيمة من خلال توفير منتجات وخدمات "حلول شاملة" ضمن علاقة طويلة الأمد

ويمكن القول إن هذه الاستراتيجيات تُشكّل أساسًا لجميع الأنشطة الاستراتيجية، وتُشكّل أساسًا للعديد من استراتيجيات التسويق المتاحة للمؤسسة، مع التأكيد على أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تأخذ في الاعتبار الموقع الذي تحتله المنظمة داخل صناعة معينة وقاعدة الموارد الخاصة بالمنظمة مقارنةً بالمنافسين

هناك أربعة عوامل ذات أهمية حاسمة للنجاح في التموضع:

1-المصادقية:

يجب أن تكون السمات المستخدمة لتسويق المنتج موثوقة لدى العملاء المستهدفين.فمثلاً

2-القدرة التنافسية:

يجب أن يُقدّم المنتج للمستهلك فوائد لا تُقدّمها الشركات المنافسة.

3-تناسق الرسالة الثابتة على مر الزمن بالغ الأهمية في المساعدة على ترسيخ موقف قوي في مواجهة جميع المنتجات والخدمات الأخرى التي تتنافس على حصة من تفكير المستهلكين. فالمؤسسة التي تغير موقفها بانتظام تُسبب ارتباكاً في ذهن المستهلك، مما يعني عدم وضوح فهمه للخصائص الرئيسية للمنتج

4-الوضوح:

يجب أن يُرسخ بيان التموضع الذي تختاره المؤسسة مكانةً مميزةً للمنتج في أذهان السوق المستهدفة.

استراتيجيات التموضع:

هناك عدد من استراتيجيات تحديد المواقع التي يمكن للمؤسسة اعتمادها، ويمكن استخدامها بشكل مستقل أو معاً:

التموضع فيما يتعلق بالسمات:

يتضمن ذلك وضع المنتج على أساس سمات محددة للغاية مثل الأداء والمتانة والجودة والموثوقية والأسلوب والتصميم

التموضع فيما يتعلق بالمستخدم/الاستخدام

يمكن أن يتضمن ذلك وضع المنتج وفقاً للمناسبات التي يتم استخدامه فيها أو بشكل شائع فيما يتعلق بأنواع محددة من المستخدمين أو أنماط حياة مستخدمين محددة

التموضع بالنسبة للمنافسين

يُركّز هذا النهج على المقارنة بالمنتجات المنافسة. هناك ثلاثة أساليب مُحتملة:

التموضع المباشر ضد المنافسين:

يتضمن ذلك عرض المنتج على أنه يمتلك جميع الميزات المهمة للمنتج المنافس أو أكثر بتكلفة شراء مماثلة أو أقل. تُعد هذه استراتيجية تموضع تنافسية ومحفوفة بالمخاطر، إذ تتحدى المنافسة بشكل مباشر، لكنها توفر أيضاً مزايا كبيرة من حيث المبيعات والأرباح في حال نجاحها. ويعتمد التنفيذ الفعال لهذه الاستراتيجية على كفاءة الإنتاج والتسويق المبتكر

التموضع بعيداً عن المنافسين:

يتضمن هذا تحديد موقع المنتج بحيث يتمتع بخصائص/سمات مميزة أو مختلفة تماماً، ولكنه يلبي نفس متطلبات المستهلك ونفس الفوائد. يتضمن هذا بعض جوانب نموذج بورتر للقوى الخمس فيما يتعلق بالمنتجات البديلة، ويمكن استخدامه للتغلب على العوائق الراسخة أمام الدخول المباشر إلى السوق

التموضع فيما يتعلق بفئة منتج مختلفة:

يستلزم هذا تحديد موقع المنتجات مقارنةً بالعروض المنافسة من فئة منتجات مختلفة ولكنها ذات صلة. ويمكن المنطق وراء هذا النهج في تمكين المؤسسة من جذب المستهلكين الذين ربما لم يفكروا في شراء منتج من هذا النوع لولا ذلك. على سبيل

المثال، يُصوّر الإعلان الأخير لمنتج "كلوفر" المنتج على أنه أفضل من السمن النباتي، وخالٍ من سلبيات الزبدة، لذا فهو "في المنتصف".