

# الفصل الثالث

تحليل مدى جاذبية

القطاعات السوقية

تعتبر التجزئة السوقية بمختلف أنواعها سواء كانت تجزئة كلية أو جزئية في الأسواق الواسعة الاستهلاك أو في الأسواق الصناعية العملية الجدة مهمة في نجاح أي مؤسسة في تحقيق البقاء والنمو معا خاصة إذا كانت المؤسسة متقيدة بكل تفاصيل معايير التجزئة مع محددات الأسواق. ولكن نجاح عملية التجزئة السوقية يجب أن يمر بامتحان صعب يتمثل في تقييم جاذبية كل القطاعات السوقية ولعل هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال العناصر التالية:

1 تقييم جاذبية القطاعات السوقية

2 استراتيجيات الأسواق المستهدفة

3 تحديد توقع المنتج

4 نموذج دورة الحياة للمنتج

6 خاتمة الفصل الثالث

7 اسئلة الفصل الثالث

## 1-تقييم جاذبية القطاعات السوقية:

تفترض تجزئة السوق أن قطاعات السوق المختلفة تتطلب برامج تسويق مختلفة -أي عروض و أسعار وترويج مختلف، وتوزيع أو مزيج معين من متغيرات التسويق. ليست تجزئة السوق مصممة فقط لمعرفة أكثر القطاعات ربحًا، لكنها أيضًا مصممة لتطوير الصور البيانية للقطاعات الرئيسية من أجل فهم أفضل لاحتياجاتها ودوافع الشراء فيها. بالتالي تُستخدم بعض الرؤى الناتجة عن تحليل التجزئة لدعم تطوير إستراتيجية التسويق والتخطيط. تمر عملية تقييم القطاعات السوقية باستخدام مجموعة من المعايير وطرح بعض التساؤلات والتي سنحاول توضيحها في النقاط التالية:

### 1-1 تحليل السوق لكي نقيم جاذبية القطاعات السوقية سنحاول طرح الأسئلة التالية

- أي من القطاعات السوقية يعتبر جذابا
- لماذا تتمتع هذه القطاعات السوقية بخاصية الجاذبية . أو ما الذي يجعلها بهذه الجاذبية.
- من هم منافسونا في السوق
- ما الذي قد يؤثر في اسلوب التنافس
- اين تكمن الفرص .واين تكمن التهديدات.

### 2-1 التحليلي البيئي حتى جاذبية القطاعات السوقية من الجانب البيئي نجيب عن الاسئلة التالية

- ما هي القوى المحركة أو الدافعة للتغير في القطاعات السوقية المستهدفة.
- ما هي القوى المحركة أو المحتملة للتغيير في القطاعات السوقية المستهدفة
- ما هي القطاعات السوقية التي قد تتأثر بالتغيير.
- اين تكمن الفرص واين تكمن التهديدات.

### 1-3 تدقيق المنتج لتقييم جاذبية القطاعات السوقية من حيث المنتج نقوم بالاجابة عن الاسئلة التالية

- ما مدى الرضا المحقق في هذا القطاع السوقية. بمعنى هل ان القطاع السوقية راض عن منتجات المؤسسة. وما هو مدى الرضا المحقق.
- ما هي حاجات القطاع السوقية غير المشبعة.
- هل تمتلك مؤسستنا ميزة تنافسية في قطاعاتها السوقية.
- ما هو موقفنا من منتجنا الحالي.
- كيف يمكننا ان نكون بموقف تنافسي افضل من خلال تطوير منتجنا أو امتلاك منتج اخر.
- ما هي مكامن القوة في منتجنا. وماهي مكامن الضعف فيه.

### 1-4 تدقيق المؤسسة لتقييم جاذبية القطاعات السوقية المستهدفة نقوم بتدقيق على مؤسستنا من خلال طرح الاسئلة التالية

- ما مدى قدرتنا على التنافس.
- هل نمتلك قدرات وكفامن شأنها تزويدنا بميزة ما .
- ما مدى استدامة هذه الميزة.
- اي من قدراتنا ومواردنا تمكننا من تحقيق ميزة تنافسية في قطاعاتنا المستهدفة.
- اين مكامن قوتنا وضعفنا .

### 1-5 التحليل الموقفي حتى نقيم جاذبية قطاعاتنا السوقية بدقة نقوم بالتدقيق المواقفي وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية

- أي من قطاعاتنا السوقية يحتل الأولوية ولماذا.
- ما هي الفرص السوقية ذات الأولوية
- أي من التهديدات ينبغي مواجهتها وإدارتها.
- ما هي ابرز القضايا التي تواجهنا في السوق المستهدف.

### 1-6 الحجم والنمو: يراعى في هذا المعيار حجم القطاع السوقية المراد استهدافه و ذلك من حيث عدد الزبائن و مردوديتهم

المالية على المؤسسة، كما يراعى كذلك نسب نمو هذا السوق و ذلك خاصة من حيث حجم الطلبيات و محافظ الزبائن.

### 1-7 تحليل الربحية: يجمع رواد الفكر التسويقي على انه هناك ثلاث عناصر أساسية تستخدم لتحليل ربحية كل قطاع من

القطاعات السوقية المحتمل الدخول إليها و هي:

- **السوق المحتمل:** و المقصود به التنبؤ بحجم و كمية و قيمة المنتج الذي سوق يقوم السوق الكلي بشرائه في فترة زمنية محدد.
- **التنبؤ بالمبيعات:** و يقصد بهذا العنصر تقدير مبيعات المؤسسة اعتمادا على حصتها من السوق المحتمل في فترة زمنية محددة.

- **الربحية:** و تحسب بنفس طريقة حساب سعر أي منتج و ذلك بالفرق بين إيرادات المبيعات المقدرة (المتنبؤ بها) و تكاليف التسويق بالنسبة لخدمة الزبائن و المحافظة عليهم و في فترة زمنية معلومة.

**1-8 التحليل التنافسي:** و يعتمد على قدرة المصنع على اختراق قطاعات سوقية بعينها وعلى الربح المحتمل من كل قطاع. تعتمد المؤسسة في هذا المعيار إلى حد كبير على التحليل الدقيق والمعتمد لنقاط قوة وضعف المنافسين الحاليين والمحتملين الحاليين والدوليين. هذه العملية يجب أن تتم على جميع المنافسين وفي كل قطاع سوقي من حيث:

- طاقاتهم التصنيعية.
- وضعهم المالي.
- الخدمات الفنية المقدمة من قبلهم.
- جودة منتوجاتهم.
- درجة التزامهم بأجال تسليم منتوجاتهم.
- سمعة كل منهم لدى شرائح الزبائن المختلفة... الخ.

**1-9 موارد و أهداف المؤسسة:** هذا المعيار في التقسيم يجب أن تسال المؤسسة نفسها هل موارده (بشرية و مادية و تكنولوجية... الخ) قادرة على احتواء القطاع السوقي المحتمل دخوله. و هل يتوافق مع أهدافها و طموحاتها متوسطة و طويلة الأجل. فإذا لم يتوفر شرط التوائم فينصح للمؤسسة بترك هذا القطاع السوقي.

كما أن التحليل التنافسي لتقييم جاذبية القطاعات السوقية يجب أن يتضمن القوى الخمس لمايكل بورتر كما هو معلوم فمايكل بورتر قد حدد خمس قوى قادرة على تحديد البيئة التنافسية وبالتالي تحديد جاذبية أي قطاع / قطاعات سوقية. إذ ينبغي على المؤسسة أن تقيم مدى وقع أو تأثير هذه العوامل أو القوى الخمس على إيراداتها على المدى البعيد. وهذه القوى هي

- **تهديدات شدة التنافس على القطاع السوقي** ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حالة وجود منافسين أشداء أو أقوياء فيه. بالإضافة إلى ذلك ينبغي على المؤسسة أن تنتبه وتحوط لعدة مسائل مثل التكاليف الثابتة العالية وعوائق القطاع السوقي. إن مثل هذه الظروف والحالات تؤدي إلى تنامي اشتداد المعارك الإعلانية وحرب الأسعار.
- **تهديدات الداخلين الجدد للقطاع** ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا عند ما يكون قادرا على اجتذاب منافسين جدد يمتلكون موارد كبيرة ويسعون للحصول على حصة سوقية كبيرة مقابل ربحية قصيرة الأمد. لكن في حال زيادة عوائق الدخول إلى القطاع السوقي أو حال قيام المنافسين القائمين بردود فعل قوية فان من شان ذلك إبعاد أو تقليص احتمالات دخول منافسين جدد إلى القطاع السوقي المعني.
- **تهديدات المنتجات البديلة** ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا عندما يكون هناك منتجات بديلة قائمة أو محتملة. فالبدائل تضع قيودا على الأسعار وبالتالي على الإيرادات المتأتية من القطاع السوقي المعني.
- **تهديدات تنامي قوة مساومة المشترين** ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا في حال امتلك المشترين قوة مساومة واضحة أو متنامية. ففي هكذا وضع يلجأ المشترين إلى أساليب الضغط لخفض الأسعار والمطالبة بجودة أعلى

أو خدمات أكثر والواقع أن السنوات القليلة المنصرمة شهدت تنامي واضح في قوة المساومة لدى المشتريين أو المؤثر على قراره الشرائي حيث أصبح المشتري يمتلك القدرة على الضغط بشكل متنامي.

- **تهديدات تنامي قوة مساومة الموردين** ذلك أن القطاع السوقي لن يكون جذابا إذا كان الموردون الذين يزودون المؤسسة بالمادة الأولية أو بخدمات التوصيل أو ما شابه يمتلكون قدرة على المساومة بشكل يجعلهم يضغطون على المؤسسة مما يرفع من تكاليف تحصيل المادة الأولية وخدمات التوصيل وغيرها هذا من شأنه أن يؤثر على أسعار المنتج النهائي مما يخلق للمؤسسة مشكلة في التنافس على السعر.

## 1- استراتيجيات الأسواق المستهدفة:

بالموارد المحدودة لديك، تدرك أن شركتك لا يمكنها إرضاء جميع المشتريين في أسواقك. ولتتمكن من الاستمرار في مزاوله نشاطك في عالم حافل بالمنافسة، من الضروري تحديد أسواقك (أو شرائح السوق) المستهدفة الأساسية وتركيز موارد مشروعك القليلة على طرق خدمة هذه الأسواق على أكمل وجه، إذ تعد ثاني مرحلة من مراحل بناء الإستراتيجية التسويقية.

## 1-2 الإستهداف: Ciblage بعد تقييم جاذبية القطاعات السوقية يقوم المسوق الاستراتيجي بتنمية البدائل

الإستراتيجية التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى الأسواق المستهدفة الخمسة و التي سنلخصها كما يلي:

- أ- **إستراتيجية التسويق المركز:** تمزج إستراتيجية التسويق المركز بين إستراتيجية التمايز و اللاتمايز، و فيها تقوم المؤسسة بتركيز كل الأنشطة التسويقية(المزيج التسويقي) على قسم واحد من السوق كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-3 ) التسويق المركز

	$M_1$	$M_2$	$M_3$
$P_1$			
$P_2$			
$P_3$			

التسويق المركز

$M$ : الشريحة السوقية ؛  $P$ : المنتج (أو المزيج التسويقي).

هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات ذات القدرات المالية و البشرية المحدودة كون تكاليف تطبيقها منخفضة نوعا ما كالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة إذا كان القسم المستهدف لا يشكل اهتمام المؤسسات الرائدة و من مزايا هذه الإستراتيجية اكتساب ميزة تنافسية و الاطلاع على حاجيات و رغبات الزبائن بدقة عالية في القسم المستهدف من السوق. بالإضافة إلى انخفاض تكاليف تنفيذها، أما عن سلبياتها و مخاطرها فتكمن عادة في التغيير المحتمل في أنماط الطلب على السلعة، بسبب تغير أذواق المستهلكين أو دخول منافس جديد إلى القطاع السوقي.

- ب- **إستراتيجية التخصص الانتقائي:**

هذه الإستراتيجية لا تكتفي بالتركيز على قسم واحد من السوق كسابقتها بل تنتقي عددا من الأقسام و التي تلاحظ جاذبيتها و تتوافق مع إمكاناتها المادية و البشرية كما سنوضحه في الشكل رقم ( 2-3 )

الشكل رقم (2-3) إستراتيجية التخصيص الانتقائي

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

التخصيص الانتقائي

M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج (أو المزيج التسويقي).

لهذه الإستراتيجية عدة مزايا كتخفيض المخاطر الناجمة عن التغير في أنماط الطلب على قسم معين من السوق كون باقي الأقسام ستقلل من الخسائر و بالتالي تترك المجال للمؤسسة لتدارك هذا الإشكال و إعادة صياغة إستراتيجية تسويقية بناء على التغيرات الحاصلة. أما عن سلبياتها فتقتصر خصوصا على التكاليف المرتفعة و صعوبة السيطرة و البقاء كقائد للأقسام المنتقاة طول دورة حياة المؤسسة.

ج- إستراتيجية التخصيص حسب السوق:

تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية باستهداف قطاع سوقي واحد فقط و لكن بتقديم عدد من المنتجات التي تلب حاجات مختلفة في نفس القطاع السوقي. مثال تستهدف المؤسسة (س) شريحة الأطفال من سن 3 سنوات إلى سن 10 سنوات فتقوم بتقديم منتجات عدة لهذه الشريحة كالملابس، الأحذية، الجوارب، القبعات،... الخ

الشكل رقم: ( 3-3 ) إستراتيجية التخصيص حسب السوق

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

التخصيص حسب السوق

M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج (أو المزيج التسويقي).

د- إستراتيجية التخصيص حسب المنتج: تستهدف المؤسسة في هذه الإستراتيجية عدة شرائح من السوق و لكن بمنتج واحد، كما هو موضح في الشكل رقم (3-4)

الشكل رقم ( 3-4 ) إستراتيجية التخصيص حسب المنتج

	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>
P <sub>1</sub>			
P <sub>2</sub>			
P <sub>3</sub>			

التخصيص حسب المنتج

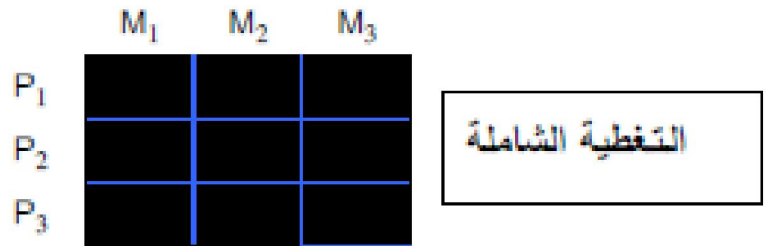
M : الشريحة السوقية ؛ P: المنتج (أو المزيج التسويقي).

تمتاز هذه الإستراتيجية باكتساب ميزة التخصص الفعلي في المنتج لكن سلباتها تكمن في التجدد المستمر في التكنولوجيا مما قد يخلق منتج جديد عند المنافسين يجل محل منتج المؤسسة وبالتالي القضاء على المؤسسة في كامل شرائح السوق المستهدف.

هـ- إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق:

هذه الإستراتيجية ملك للمؤسسات العملاقة فهي تستهدف تلبية حاجات و رغبات السوق بأكمله. كمؤسسة IBM و مؤسسة L'OREAL و غيرها من المؤسسات العالمية العملاقة ، في الشكل رقم ( 3-5 ) سنحاول توضيح هذه الإستراتيجية.

الشكل رقم ( 3-5 ) إستراتيجية التغطية الشاملة للسوق



M: الشريحة السوقية ؛ P: المنتج (أو المزيج التسويقي).

تقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين و هما:

- إستراتيجية التسويق غير المتنوع:

تتجاهل المؤسسة في هذا النوع الاختلافات الموجودة بين أقسام السوق وتعمل على تخفيضها إلى الدرجة التي تركز على الخصائص المتشابهة بين الأفراد و ليس على ما هو مختلف بينهم و ذلك بتقديم منتج واحد و مزيج تسويقي واحد و تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الإستراتيجية إذا كانت حاجات المستهلكين متجانسة إلى حد بعيد بشكل يبرر معاملة كل القطاعات السوقية ككتلة واحدة .

الشكل رقم ( 3-6 ) إستراتيجية التغطية الشاملة (حاجات و أذواق متجانسة)



من مزايا هذه الإستراتيجية التكاليف المنخفضة الناتجة عن غلة الحجم و أثر الخبرة بالإضافة إلى انخفاض تكاليف

الترويج و التوزيع

كما تتمكن المؤسسة في هذه الإستراتيجية من إرساء صورة ذهنية موحدة حول المؤسسة في أعين زبائنها لاسيما في

التسويق الدولي.

## الشكل رقم 3-7 إستراتيجية التسويق غير المتنوع

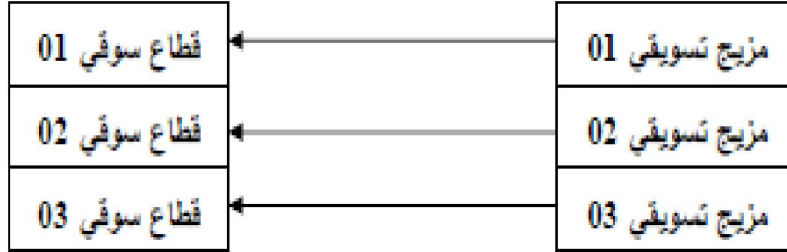


يقول هنري فورد مخترع سيارة فورد الأمريكية "لكل مستهلك الحرية في اختيار أي لون من ألوان السيارة بشرط أن تكون السيارة سوداء". هذه المقولة تعد تجسيدا لإستراتيجية التسويق غير المتنوع.

### إستراتيجية التسويق المتنوع:

تدخل المؤسسة عند تطبيقها لهذه الإستراتيجية السوق بمزيج تسويقي متنوع حسب كل قطاع سوقي أي أن كل قطاع سوقي تخصص له مزيج تسويقي خاص به كما هو موضح في الشكل رقم: (3-8)

### الشكل رقم (3-8) إستراتيجية التسويق المتنوع



تلجأ المؤسسة إلى هذه الإستراتيجية في حالة ما إذا كانت حاجات و رغبات المستهلكين غير متجانسة من حيث الأذواق و باقي المتغيرات الأخرى كالدخل و المستوى الثقافي و حجم العائلة... الخ و لكن هذه الإستراتيجية تتطلب موارد مالية و بشرية ضخمة و مؤهلة حتى تخصص لكل قطاع سوقي مزيج تسويقي خاص به. كما أن المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية عادة تهدف إلى تحقيق أكبر حجم من المبيعات و بناء سمعة طيبة عن المؤسسة عن طريق تلبية حاجات و رغبات المستهلكين كل في قطاعه السوقي. مثل مؤسسة باربي لصناعة دمي باربي للأطفال و التي تخصص دميها حسب ما يطلبه الزبائن و هم الأطفال في كل سوق من الأسواق العالمية.

### 3-تحديد تموقع المنتج Positionnement de produit

بعد أن تجزئ المؤسسة السوق و تحدد جاذبية كل قطاع سوقي و تعرفه مواطن قوة و ضعف كل قطاع سوقي تأتي مرحلة التموقع في السوق هذه المرحلة عرفها العديد من الباحثين على أنها خلق ميزة في منتج المؤسسة تخلق الفرق عند المستهلكين بين منتج المؤسسة و باقي المنافسين وتعطي صورة ذهنية حسنة عن منتج المؤسسة بالمقارنة مع باقي منتجات المنافسين.

وإحدى الطرق الفعالة في التموقع تبدأ بادراك ميزات المنافسين ومحاولة البناء عليها. البناء على ميزات المنافس يأتي من المكاسب التي تجنيها المؤسسة بتقديم منتجات أو خدمات للزبائن ذات قيمة أفضل من المنافس وبسعر أقل وبجودة أفضل وعمل صورة أفضل للمؤسسة. ومن الميزات الأخرى عرض أنواع مختلفة من الخدمات والمنتجات والتركيب والتشغيل بوقت قياسي وحل



المشكلات بصورة فعالة. التوجه نحو الزبون والتدريب وتغيير المواقف يمكن أن يطور كميّة على المنافسين ويمثل إحدى الطرق لضمان استمرارية التطور في المؤسسة.

التموقع يعني تمييز المؤسسة عن المنافسين. ما الذي يجعل المؤسسة مختلفة وأفضل من المنافسين؟ يمكن تمييز المؤسسة بالمنتج أو الخدمة أو الموظفين أو صورة المؤسسة. فكر بأي من هذه العوامل المهمة بالنسبة للزبون وأين تقع ميزات المنافسين في هذا المجال، ثم قرر كيف ستقوم المؤسسة بتطوير توجهها بحيث تتميز عن الآخرين.

على الرغم من كون مؤسسات الاتصالات تقدم خدمة بالدرجة الأولى إلا أنها قد تقوم ببيع أجهزة الهاتف والفاكس والهواتف الخلوية. ويمكن تمييز هذه المنتجات من حيث الجودة والأداء والتصميم والديمومة وسهولة إصلاحها.

يمكن للمؤسسة أن تعرض أنواع مختلفة من الخدمات أكثر من المنافسين وذلك باستحداث برامج تدريبية للموظفين والزبائن وتقديم الاستشارات للزبائن التي تساعدهم على اختيار المنتج الذي يلبي احتياجاتهم بالصورة الأفضل.

كذلك يمكن للمؤسسة أن تتميز على المنافسين من خلال موظفيها. وهذا يعني تعيين وتدريب وحفز موظفيها بطريقة أفضل من منافسيها. ولا ينطبق هذا الحال على الفنيين فقط، بل على الإداريين أيضا. فالتدريب والتحديث المستمرين لجميع الموظفين بما يتناسب مع خدمة الزبائن ومواكبة التطور التقني واكتساب المهارات الإدارية سوف يعطي المؤسسة ميزة على المدى القصير والبعيد. كذلك فإن عقد برامج تثقيفية للزبائن تتضمن معلومات عن الاتصالات والفوائد التي تقدمها المؤسسة سوف يساعد على تمييز المؤسسة عن باقي منافسيها.

وأخيرا يجب التفكير بالصورة المرسومة لدى الزبائن عن المؤسسة. كيف يمكن تحسين هذه الصورة أو البناء عليها؟ كما هو الحال في معظم الدول النامية فإن مؤسسات الاتصالات تعاني من هذه المشكلة. وفي إحدى الإحصائيات التي قام بأجرائها البنك الدولي بالتعاون مع الاتحاد الدولي للاتصالات، فإن الغالبية الساحقة من الناس لا تثق بمؤسسات الاتصالات. والصورة هي انطباع عن البيروقراطية الحكومية التي تعتبر غير فعالة وتفتقر إلى الكفاءة. فإذا انطبق ذلك على المؤسسة التي تعمل بها، فانه يجب تغيير هذه الصورة! وعلى مؤسسة الاتصالات أن تتعاون من اجل تغيير هذه الصورة وخلق أخرى جديدة وقوية لدى الزبائن، وهذا يمثل العمل الشاق الذي يجب القيام به لجعل مؤسسات الاتصالات تتمتع بصورة أفضل. وصورة المؤسسة يمكن أن تشكل ميزة قوية عن المنافسين.

يقسم أغلب الباحثين في مجال التسويق التموقع إلى قسمين أساسيين وهما:

- **التموقع الإرادي:** و المقصود به تلك الصورة الذهنية التي تأمل المؤسسة ان يكونها الزبون عن منتجها، مقارنة مع باقي منتجات المنافسين.
- **التموقع اللاإرادي:** و هو المركز الذي يحتله المنتج في أذهان المستهلكين و يميزه عن منتجات المنافسين و لكن دون تدخل من المؤسسة .

نستنتج من هذا التصنيف بأن التموقع الإرادي أو المحقق هي الصورة التي يكتسبها الزبون حول منتج المؤسسة، و بالتالي فهو يخضع إلى حكم المستهلك و يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة أما التموقع اللاإرادي فيمكن للمؤسسة السيطرة والتحكم فيه وذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي، وعليه يمكن أن يكون هناك انحراف بين التموقع المخطط

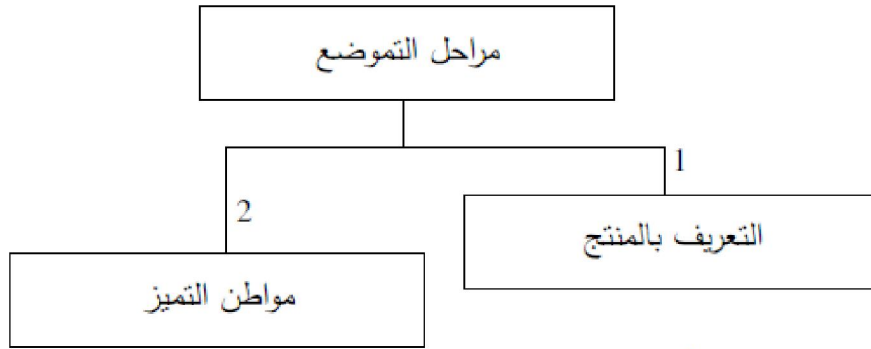
والتموقع الذي أدركه المستهلك، مما يعني أن التموقع الذي تريد المؤسسة وصفه قد لا يتوافق مع الصورة التي يأخذها الزبون عن المؤسسة.

مرحلة التموقع هي استجابة إستراتيجية لكثافة الأسواق وتنوعها الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى التفكير في إيجاد وسيلة للتمييز عن باقي المنافسين وذلك بهدف وضع انطباع خاص في ذهن المستهلك تنفرد به المؤسسة عن منافسيها في السوق ومن المهم أن نشير إلى أن التموقع يستمر طيلة دورة حياة المنتج وهذا ما أعطاه صفة هوية المنتج .

#### ● تحديد مواطن التميز:

بعد أن يتم تحديد مجال المنافسة ينتقل رجل التسويق إلى تحديد مواطن التميز لدى منتجته على أن تكون هذه الخصائص التي يبنى على أساسها هذا التميز تمثل أهمية خاصة لدى المستهلك كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 3-9 إلى تحديد مواطن التميز لدى منتج



إلى أي صنف ينتمي هذا المنتج؟

هل يحتوي على خصائص تميزه عن بقية المنتجات المنافسة؟

مثال: تمييز العلامة التجارية هيونداي بخاصيتين أساسيتين:

- أنها من (صنف السيارات) تعريف المنتج ، و هي تمييز عن بقية المنتجات (السيارات) الأخرى.
- أنها من أصل كوري جنوبي (بلد المنشأ) تمايز المنتج، و أنها الأقل (سعرا من بقية السيارات من نفس الصنف) تمايز المنتج.

حسب المفكر T. LEVITTE لا بد من توفر مجموعة من الشروط لنجاح التمييز أهمها:

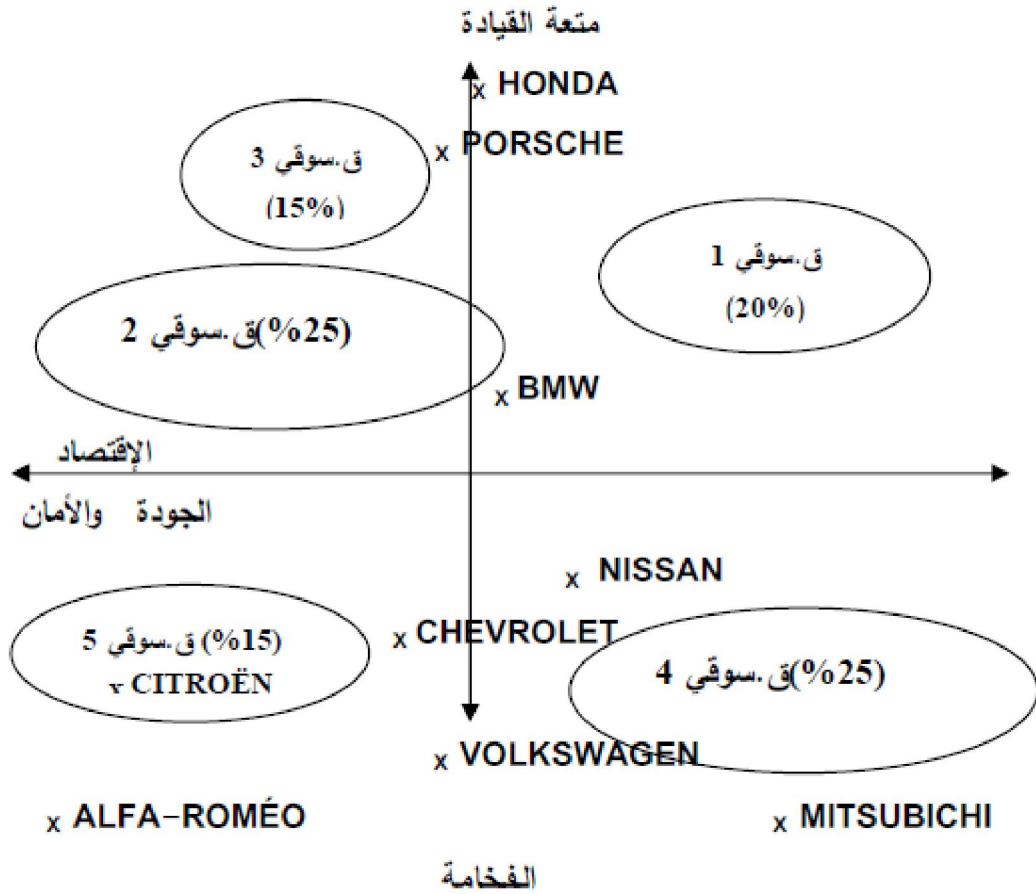
- ✓ أن يكون صعب التقليد من طرف المنافسة
- ✓ أن يكون التميز سهل الإدراك من قبل المستهلك و في حالة العكس فمن الضروري تكثيف الحملات الترويجية لإخبار المستهلك بالخصائص المميزة للمنتج و لا يجدها المستهلك عند المنافسين
- ✓ تجنب استعمال السعر كبعد استراتيجي للتمييز، و إنما يتم الاعتماد عليه كبعد تكتيكي و ذلك للأسباب التالية:

- السعر يمكن تقليده بسرعة من قبل المنافسين

- استعمال السعر للحصول على مكانة مميزة للمنتج هو بمثابة طريق سريع إلى حرب الأسعار لا فائز فيها سوى المستهلك.

4-تحليل الوضعية الحالية للمنتجات المنافسة: الهدف من تحليل وضعية المنافسين هو الحصول على معلومات حول كيفية إدراك المستهلك للمنتجات المنافسة أو البديلة، وكذا معرفة انطباع مفردات العينة المدروسة عن الوضع الأمثل الذي يرغبه المستهلك من هذه الملامح. و لإجراء هذا التحليل يمكن الاستعانة بالخريطة الإدراكية للسلعة المبينة في الشكل رقم...و الذي هو عبارة عن نتائج الدراسة التي قام بها مكتب دراسات بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة تتكون من أصحاب السيارات من ماركات مختلفة و الذين قاموا بشراء سيارة جديدة و كان محور السؤال: ما هي المعايير التي استعملها المشتري عند اتخاذه قرار شراء الماركة x دون الماركة 1x فجاءت نتائج الاستقصاء كما هو مبين في الخريطة الإدراكية التالية:

الشكل رقم 3-10 الخريطة الإدراكية للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية



يلاحظ من الشكل بأن سيارة "بورش" و سيارة "هوندا" قد قيمت بالاقتصاد في الوقود و المتعة في القيادة، في حين تم إدراك سيارة "ميتشيبيتشي" و سيارة "فولكس واجن" فقد قيمت بالاقتصاد في الوقود و الفخامة، في حين تم إدراك سيارة "آلفا روميو" و سيارة "سيتران" بالفخامة و الجودة و الأمان. و بعد تحديد المكانة التي تحتلها منتجات المنافسين في ذهن المستهلك ، ينتقل رحل التسويق (الاستراتيجي) إلى سؤال مفردات العينة عن الوضع الأمثل من وجهة نظرهم بخصوص المعايير الأربعة في التقييم. لنفرض أن النتائج المتوصل إليها يمكن تمثيلها بالدوائر من القطاع 01 إلى القطاع 05 حيث:

- يمثل حجم الدائرة نسبة القطاع السوقي في مجموعة العينة. فعلى سبيل المثال القطاع السوقي رقم 03 يمثل المستهلكين الذين يتراوح دخلهم بين 1000 و 1500 دينار و تبلغ نسبتهم 15 % من إجمالي السوق، أما الموقع الذي تحتله فتمثل رغباتهم و تفضيلاتهم و هي متعة القيادة و كذا الجودة و الأمان. و يلاحظ من الشكل بأنه لا توجد أي علامة تلي رغبات هذا القطاع.

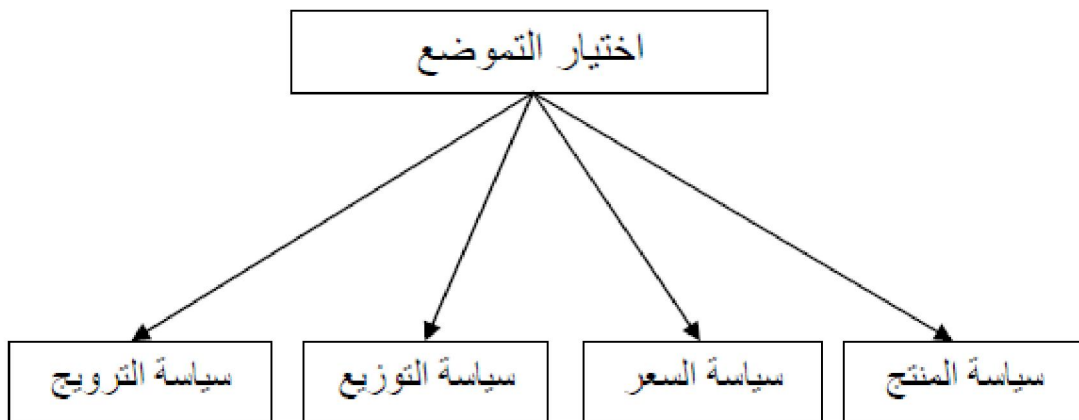
- كلما ابتعدت العلامة التجارية عن أحد الأقسام السوقية فان ذلك يعني ضرورة أن يقوم رجل التسويق (الاستراتيجي) بإعادة النظر في تموضع العلامة التجارية. فعلى سبيل المثال تقع العلامة "BMW" في منتصف المسافة بين القسم 01 و القسم 04، فهي لا تشبع حاجات كلا القسمين مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في إيجاد مكانة مناسبة لها كما يلاحظ بأن العلامة "CITROEN" يوجد في و ضع ممتاز حيث أدركها تقييم المستجوبين بالفخامة و الجودة. و لنفرض أن رجل التسويق أو المؤسسة بصدد الدخول في إنتاج سيارة من طراز جديد و ترغب في اختيار موقع استراتيجي للسيارة من بين السيارات المنافسة، ففحص الخريطة الإدراكية يتضح لها ما يلي:

-التقسيم رقم 04 (25 % من إجمالي السوق) يرغبون في سيارة تتوفر على معيارين هما: متعة القيادة و الاقتصاد في الوقود و عليه، يمكن إنتاج سيارة مشابهة ل: PORSCHE ET HONDA . لكن لا بد من توجيه النظر في هذا الصدد إلى الخريطة الإدراكية تشير إلى تموقع المنتجات أو العلامات التجارية مع بعضها البعض في أذهان المستهلكين لكنها لا تعطي المسوق المكانة التي تجذب أكبر قدر من المشترين، حيث يجد المسوق الاستراتيجي نفسه دائما في حاجة إلى دراسة السوق وإجراء عملية الاستقصاء لدى مفردات العينة للوصول إلى العلامة التي يتصورها الزبون دون أن يجدها في أي علامة من العلامات المتاحة في السوق .

#### \* تحرير وثيقة التموقع:

وهي آخر خطوة نحو تحديد تموقع المنتج، حيث يتم كتابتها في وثيقة رسمية حتى يتمكن المكلف بتنفيذ وتطوير الإستراتيجية التسويقية من فهمها بطريقة واضحة. مع الإشارة إلى أن المزيج التسويقي هو التكتيك الذي بواسطته يتم تنفيذ إستراتيجية التموقع. والشكل الموالي يبين كيفية اختيار التموقع:

#### الشكل رقم 3-11 اختيار التموقع (التموضع)



إن الفائدة الحقيقية من كتابة وثيقة التوقع هي توجيه من يقوم بإعداد الرسالة الإعلانية كي يتم التركيز على المنافع التي يؤديها المنتج. ففي حالة العلامة Volvo المعروفة بمتانتها وصلابتها، يتم التركيز في الرسالة الإعلانية على عنصر الأمان، ويستهدف بصفة خاصة الأفراد الذين يبحثون عن الأمن في السيارة، وهم من العائلات الأمريكية الميسورة.

## 5- دورة حياة المنتج Product Life Cycle :

تزايد اهتمام الباحثين في إدارة الأعمال، ولا سيما في مجال التسويق بالمفهوم الخاص بدورة حياة المنتج وذلك منذ بداية ظهور هذا المفهوم في نهاية الخمسينات حيث أخذ حيزاً هاماً في مجمل عمل إدارة المؤسسات المختلفة سواء الصغيرة منها أو الكبيرة، والعاملة في مجال السلع الإنتاجية أو الاستهلاكية والذي يمثل في حقيقته زيادة بمتواليه عديدة، وليقابله بنفس الوقت زيادة بمتواليه هندسية للمشكلات الإدارية التي تواجهها من جراء تعاملها كمنتج أو مسوق في هذا الكم الكبير من المنتجات. لذا أصبح النظر إلى مسألة تحليل دورة حياة المنتج في عمل المؤسسات بمثابة توقع مستقبلي لحالة المنافسة التي ستشهدها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من جانب، وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل مع المجهزين من جانب آخر، وهذا بخلاف ذاته سيكون له انعكاس كبير على مجمل الاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسات المختلفة في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرسومة لها. وبالتالي فإن نجاح أو فشل المؤسسات يمكن أن يعزى إلى مدى ما يتحقق من طلب وقبول لمنتجاتها المطروحة في السوق.

ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات وعلى اختلاف أنواعها ليست باقية إلى الأبد، بل يمكن أن يكون عمرها قصير وتختفي بسرعة من السوق، أو تبقى لفترة طويلة من الزمن ولكنها في النتيجة النهائية تختفي أيضاً رغم عمليات التطوير والتحسين التي تجري عليها حتى يمكننا تشبيه دورة حياة المنتج بالإنسان منذ ولادته ومروره عبر مراحل مختلفة من حياته ولتقوده في النهاية إلى الموت المحقق.

تعتبر دورة حياة المنتج إحدى أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات لغرض البقاء والاستمرار في الصناعة وتحقيق النجاح من خلال حجم المبيعات والحصة السوقية التي تضمن لها مستوى مرضي من الأرباح حتى أصبح هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة عند تحليل الأوضاع الإستراتيجية للمنشآت. فهو يمثل وصف مثالي لحالة المنتج أكثر من كونه استعراض لتاريخ حياة المنتج وهو بحق عنصر مساعد وعظيم في تطوير إستراتيجية تسويق المنتجات. حيث أن منفعتها لا تقتصر على جعل عملية التخطيط للمنتج أكثر عقلانية وعلمية، بل أنها تتيح وتساعد الإدارة في معرفة التغيرات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على إستراتيجية عملها في السوق. وخصوصاً في ظل حالة المنافسة التي يواجهها المنتج وبالتالي فإن تحليل دورة حياة المنتج بإمكانها مساعدة المديرين في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المدى والحالة التي يكون عليها المنتج في كل مرحلة من مراحل حياته ؟

- ما هي المرحلة التي يعيشها المنتج ؟ وما هي متطلباتها ؟

- ما هي حدود المعرفة المطلوبة لهذا المفهوم لاستخدامه بفاعلية في السوق ؟

لذلك ينظر إلى دورة حياة المنتج على أنها وصف للخطوات التي يكون بها المنتج عبر مبيعاته المتحققة، والمرتبطة معها ووصف للفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها التسويقية والأرباح المحتملة في كل مرحلة من حياة المنتج. لذلك فهي أبعد من أن ينظر إليها على كونها ووصف وتسجيل لمستوى المبيعات والأرباح المتحققة من خلال المنتج الذي تتعامل به منذ طرحه في السوق حتى خروجه. بل أنها تمثل في حقيقة الأمر قياس ومؤشر للاستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تعتمد عليها

المؤسسة وفي كل مرحلة من مراحل حياة المنتج. بما يجعلها قادرة على تحقيق الطلب المستمر على المنتج وبما يوازي التخطيط المسبق لحجم المبيعات.

ولكن من المناسب الإشارة هنا إلى أن المنتجات ليس بالضرورة أن تحقق جميعها المستوى المتوقع من المبيعات، وذلك لأسباب مختلفة لعل من أبرزها، هو عدم مرورها بجميع المراحل التي يفترض أن تمر بها المنتجات من جراء تعرضها للفشل المبكر من حياته. وبالتالي يمكن القول بأن طول عمر المنتج في السوق، له أثر واضح في تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة للمبيعات. ولكن لا بد من التذكير هنا بأن دورة حياة المنتج لا يمكنها أن تخبر إدارة المؤسسة عما هو حاصل للمنتج طول فترة حياة المنتج؟ ولكنها بالتأكيد يمكنها أن تمنح الإدارة فرصة تقدير عمر دورة حياة المنتج من خلال المقارنة والتقييم للمنتجات المشابهة. كما يمكن في أحيان كثيرة أن تساهم بحوث التسويق ونظم المعلومات التسويقية في تقديم توقعات مهمة لاحتمالات التنفيذ للخطة الممكن اعتمادها في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج.

وعلى العموم يمكن تحديد مراحل دورة حياة المنتج والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في كل مرحلة منها بالآتي:

### 5-1 مرحلة التقديم Introduction Stage:

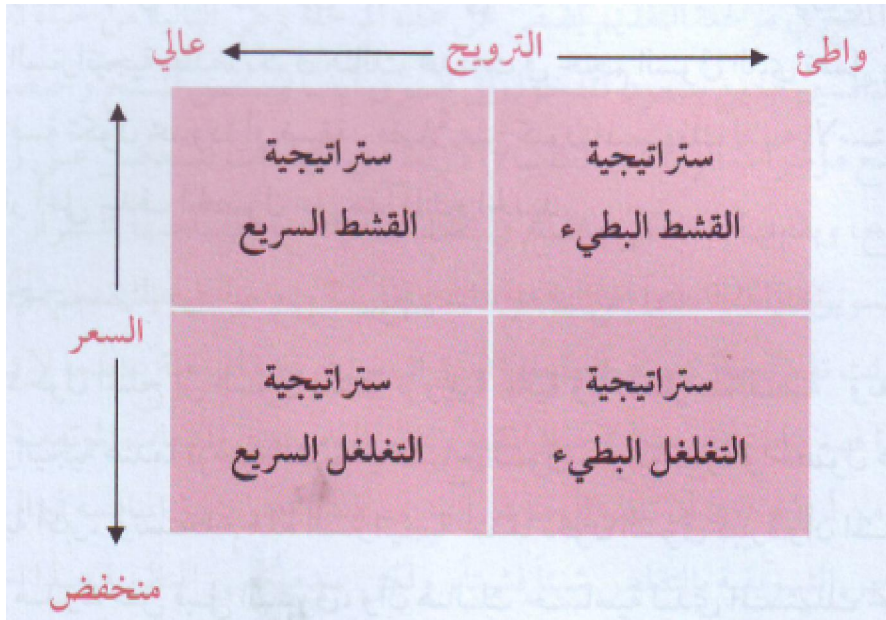
هي المرحلة الأولى من دور حياة المنتج وتمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله إلى السوق. وهذا يعني بأن المستهلك لا يعلم شيء عن المنتج الجديد لأول وهلة، وماهية الخصائص والمزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع سلع سابقة أو حالية مما يعني بأن المؤسسة ملزمة بتعريف المستهلك بكل تلك التفاصيل فضلاً عن محاولة إقناعه والتأثير به لتحقيق عملية الشراء. وتمتاز هذه المرحلة بعدد من الخصائص والتي من أبرزها الآتي:

أ- انخفاض واضح في حجم المبيعات مقابل ارتفاع في سعر المنتج لتغطية تكاليف الإنتاج والتسويق.

ب- ارتفاع واضح في الكلف قياساً بمعدل المخرجات المتحققة ويعزى ذلك للمشكلات التكنولوجية الحاصلة في مجال الإنتاج وعدم تحقق الاستقرار الكامل في نمطية العمل وضعف الرغبة للمجازفة في إنتاج عدد كبير من الوحدات لعدم تأكد المؤسسة من قبولها أو رفضها في السوق.

ج - المنافسة تكون قليلة أو حتى محدودة بسبب حداثة المنتج المعروض في السوق وعدم تقليده من منافسين آخرين نتيجة لأحجام المستثمرون من الدخول في إنتاج سلعة لا يعرفون مصيرها بشكل دقيق.

د- تخصيص هامش كبير من الإيرادات المتحققة لتغطية ودعم النشاط الترويجي المكثف بهدف الانتقال بالمنتج إلى مرحلة النمو. وعلى ضوء ذلك فإن المؤسسة بإمكانها اعتماد عدد من الاستراتيجيات التسويقية في هذه المرحلة تدور في محتواها على العلاقة ما بين السعر والترويج ليتحدد على ضوء كل واحدة منها الهدف الذي تسعى المؤسسة إليه في هذه المرحلة والتي يمكن توضيح ذلك بالمصفوفة التالية في الشكل رقم 3-12 والاستراتيجيات المعتمدة هي :



المصدر <https://almerja.com/reading.php?idm=113802> تاريخ الزيارة 2019/04/14

• **إستراتيجية القشط السريع - Skimming Strategy - Rapid**

تقوم على أساس دخول المؤسسة بمنتجاتها الجديدة بأسعار مرتفعة وبمستوى ترويجي عالي (مكثف) لأن ذلك يتيح لها الفرصة في الحصول على أرباح كبيرة للوحدة الواحدة. ولعل السبب في قيامها بكثافة ترويجية عالية هو لغرض تحقيق تغطية شاملة للسوق وبما يسمح لها أن تضع أسعار مرتفعة نسبياً نظراً لرغبة المستهلك بشراء هذا المنتج. فضلاً عن كون المنافسة في السوق تكاد تكون معدومة أو محدودة بسبب كون المنتج جديد على السوق.

• **إستراتيجية القشط البطيء - Slow - Skimming Strategy**

تتمثل بدخول الشركة إلى السوق بأسعار مرتفعة للمنتج الجديد مع انخفاض واضح في النشاط الترويجي، وذلك لتحقيق أرباح مرتفعة للوحدة الواحدة من خلال السعر، وتخفيض المصاريف إلى الحد الأدنى المناسب عند القيام بالترويج. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون هنالك محددات في حجم السوق الذي تعمل به الشركة، والمنافسة تكون محدودة أو ضيقة. فضلاً عن كون المستهلك لديه الاستعداد لدفع أسعار أعلى بهدف الحصول على هذا المنتج الجديد.

• **إستراتيجية التغلغل السريع - Rapid Penetration Strategy**

دخول المنتج إلى السوق بكثافة ترويجية عالية وبأسعار منخفضة. وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما ترغب الشركة باكتساح السوق بسرعة كبيرة والحصول على حصة سوقية أكبر. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون السوق كبيرة وأن المنتج الجديد غير مدرك من قبل السوق، وأن هنالك حساسية لدى المستهلك تجاه السعر فضلاً عن وجود منافسة قوية محتملة ستظهر في السوق تجاه المنتج الجديد.

• **إستراتيجية التغلغل البطيء - Slow Penetration Strategy**

تقوم بإدخال المنتج الجديد إلى السوق بأسعار منخفضة ومستوى منخفض أيضاً من النشاط الترويجي. ولعل المبرر في ذلك هو أن الانخفاض في السعر يمكن أن يحقق قبول محتمل وسريع للمنتج الجديد بالسوق وبخاصة إذا ما كان لدى المستهلك حساسية واضحة تجاه السعر. فضلاً عن كون الانخفاض في مستوى الترويج سيقبل من المصاريف التسويقية المنفقة في هذا المجال. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون السوق كبيرة وأن المستهلك لديه إدراك واضح للمنتج الجديد مع وجود حساسية واضحة تجاه السعر، وأن هنالك احتمالات كبيرة في ظهور منافسين آخرين في السوق.

## 2-5 مرحلة النمو : Growth Stage

نجاح المنتج في مرحلة التقدم يضيف على هذه المرحلة وهي التالية من حياة المنتج المزيد من المنافين الذين يسعون للدخول إلى السوق أيضاً وبنفس المنتج وخصوصاً بعد أن تتضح مؤشرات الزيادة في الطلب والارتفاع في المبيعات لتنعكس على زيادة هامش الربح، ويقابلها انخفاض واضح في تكاليف الإنتاج، ويصاحبها استقرار نسبي في كلف التسويق، ولكنها حتماً أقل مما هو عليه بالمقارنة مع مرحلة التقدم. ولكن بعض المتطلبات تقع بخطأ كبير في تخطيطها الاستراتيجي في هذه المرحلة عندما لا تضع نصب عينها فهم واستيعاب دورة حياة المنتج وتنظر إلى مستوى المبيعات المرتفعة وما ينجم عنها من أرباح دون أن تنظر إلى ما هو أبعد من ذلك وهو بروز المنافسة في السوق ولتبدأ الفرص التسويقية بالتقلص شيئاً فشيئاً. ولكن عندما تعي المؤسسة هذا الخطأ يكون الوقت قد مضى ويصعب تغيير ما حصل. وعليه فإن الإداري الذي يضع نصب عينه هذا الخطر يكون أقل عرضة لاحتمالات هذه المشكلات.

وعلى ذلك وطالما كانت هذه المرحلة هي (الأكثر ربحاً من باقي المراحل فإن المؤسسة تعتمد عدد من الاستراتيجيات لتحاول جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن ومن بين أبرزها الآتي :

أ- تطوير في نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة.

ب- إدخال تشكيلة جديدة من المنتج ومحقة مزيج سعلي كبير يضمن لها البقاء في مرحلة النمو عندما تكون فرص الحصول على أرباح أكبر هي الأكثر وضوحاً لها.

ج - الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق وباستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه زيادة رقعته الجغرافية وزيادة حصتها السوقية.

د- الدخول بأسعار منخفضة لمواجهة حساسية المشتري تجاه المنتجات المنافسة التي دخلت أو ستدخل في مرحلة لاحقة إلى السوق.

## 3-5 مرحلة النضج : Maturity Stage

هي المرحلة الأطول من بين مراحل دورة حياة المنتج، وأن معظم المنتجات تكون في مرحلة النضج من دورتها. هذا يعني بأن أغلب إدارات التسويق في المؤسسات المختلفة تتعامل مع هذه المرحلة. وتسعى بجهد للدخول فيها، رغم ما تحمله في طياتها من تحديات كبيرة لإدارة المؤسسة إذ تشهد منافسة قوية تصل إلى ذروتها. لأن العديد من السلع المنافسة قد طرحت إلى السوق. وتشهد هذه المرحلة أيضاً سياسة الاندماج مع بعضهم البعض لفرض تكوين قوة جديدة في السوق. النقطة المهمة التي يجب أن تعيها إدارة التسويق هنا، هي أن الأرباح في مرحلة النضج تبدأ بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات. وهذه الحقيقة يجب أن تقبلها المؤسسة وتتعامل معها بسبب المنافسة التي يشهدها المنتج في السوق ضمن هذه المرحلة قياساً بمرحلة النمو. وأن تعي الإدارة أيضاً بأن الأرباح المرتفعة التي كانت في مرحلة النمو لا يمكنها أن تتمر طويلاً، لذلك عليها أن تعايش مع هذه الحالة وتفكر



جديا في كيفية بقاء المنتج في السوق لأطول فترة ممكنة شريطة أن تكون ناجحة. وتمكن من استثمار الجوانب الموجبة في حالة المنافسة، وذلك بالعناية والاهتمام بتطوير المنتج وتقديمه بكلفة أقل جراء النمطية العالية في الإنتاج وارتفاع منحى الخبرة وتراكمها، وما يصاحب ذلك أيضاً من تخفيض في التكاليف التسويقية عامة وبجانبيها الترويجي بخاصة.

والاستراتيجيات الممكن اعتمادها في هذه المرحلة هي:

### أ- إستراتيجية تعديل السوق Market Modification strategy

تطبق هذه الإستراتيجية أساساً على العلامة التجارية التي تستخدمها الشركة في مواجهة العلامات الأخرى السائدة في السوق. وذلك من خلال التركيز على المستهلكين الذين ليس لديهم تفضيلات لعلامات تجارية محددة باتجاه أن يكون هنالك تبني من قبلهم لعلامة الشركة. أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق (جغرافية، ديموغرافية) تستخدم المنتج إلا أما لا تتعامل مع علامة الشركة. كما يمكن للشركة أن تتنافر مع الشركات المماثلة لها باتجاه كسب زبائنها وكما هو حاصل على سبيل المثال من منافسة شرسة بين علامتين تجاريتين رائدتين في صناعة المشروبات الغازية وهما كوكا كولا وبيبسي كولا، إذ كل شركة تسعى لتأكيد علامتها التجارية في ذهنية المستهلك.

### ب- إستراتيجية تعديل المنتج Product Modification

تطبق هذه على زيادة المبيعات وإجراء تطورات في المنتج تتعلق أساساً بجودته، وذلك من خلال زيادة وظائفه المتمثلة بالسرعة، الموثوقية، المعولية، المنافسة... الخ. بحيث يمكن أن تتضمن الإعلانات الجديدة التي تقدمها الشركة عن المنتج أن تضع صفات الأقوى أو الأكبر أو الأفضل وهي صفات حقيقية تؤكد لها عملية التطوير التي أجريت على المنتج قياساً بما كان عليه في مرحلة سابقة من دورة حياته. كما يمكن إجراء تعديلات على السمات البارزة في المنتج وأن يأخذ شكلاً جديداً وكما هو على سبيل المثال من حيث الحجم، الوزن، المواد التي يتكون منها، الإضافات الجديدة على المنتج... الخ.

ومن المزايا الرئيسة التي تحققها هذه الإستراتيجية هي خلق صورة إيجابية عن الشركة لدى المستهلكين، وفي كونها تسعى إلى تطوير المنتج بما يحقق رضاهم وأنها تستجيب لرغباتهم في التغيير. وهذا ما سيقود إلى ميزة مضافة تتمثل بزيادة ولاء المستهلك للعلامة التجارية التي يجملها المنتج، أو إلى الشركة ذاتها.

### ج - إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي Marketing Mix- Modification:

وهي الإستراتيجية التي تنصب على إجراء تعديلات على عناصر المزيج التسويقي المعتمدة وبما يتوافق مع خصوصية السوق المستهدف والأفراد المتعاملين. وذلك بما يزيد من الفاعلية التأثيرية لهذه العناصر ومواجهة استراتيجيات المنافسين في ذات السوق لزيادة المبيعات أو المحافظة عليها لكي يبقى المنتج في هذه المرحلة من حياته ودون انتقاله إلى المرحلة اللاحقة المتمثلة بالانحدار.

### 4-5 مرحلة الانحدار Desline Stage :

المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج هي الانحدار، والتي تؤول في نهايتها إلى خروج المنتج من السوق وتحول المؤسسة لإنتاج سلع جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى، وتبدأ ملامح هذه المرحلة بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات، وارتفاع واضح في التكاليف تنعكس على مستوى الإيرادات النهائية المتحققة والتي قد تصل إلى مستوى الخسارة. مما يستوجب على المؤسسة مغادرة السوق من خلال المنتج الذي يمثل ذلك التواجد. وعلى الرغم من ذلك قد تستمر في إنتاج السلعة قياساً بما تحصده من أرباح محددة أو حتى خسارة، مقابل ما تقدمه من منفعة اجتماعية أو إنسانية للمجتمع. وما تنوه به من مسؤولية اجتماعية ومن خلال ذلك المنتج الذي تقدمه وخصوصاً إذا ما ارتبط بحاجة أساسية للأفراد.

ولعل أحد الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة النهائية لمرحلة حياة المنتج تعود إلى التغيرات التكنولوجية الجديدة والمنعكسة على ابتكار سلع جديدة حتى أصبحت تقاس طول هذه المرحلة وشدة انحدار منحني المبيعات بدرجة التغير التكنولوجي، فإذا كان بطيء، فإن المرحلة ستكون أطول نسبياً وشدة انحدار المنحنى أقل مما لو كان التغير سريعاً، فضلاً عن سبب آخر هو زيادة حدة المنافسة وما يقابلها من تغيرات شديدة في توجهات المستهلكين والتحول في الطلب إلى سلع أخرى.

ومن جراء ذلك فإن المؤسسة بإمكانها الاعتماد على واحد من الاستراتيجيات التالية وعلى وفق هذه المرحلة :

أ- زيادة استشارا في مجال ذلك المنتج الذي تتعامل به لمواجهة المنافسة القائمة قدر استطاع.

ب- المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للمنظمة والانتظار لمعرفة حالة عدم التأكد التي تكون فيها الصناعة عموماً.

ج- اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

عموماً يمكن تلخيص بمحمل الخصائص والصفات التي تميز كل مرحلة من مراحل حياة المنتج والاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها على وفق عناصر المزيح التسويقي. وعلى الرغم مما تم مناقشته وعرضه من جوانب موجبة لصالح مفهوم دورة حياة المنتج، وانعكاس ذلك على عمل المؤسسة وإستراتيجية تعاملها مع السوق وتفاعلها مع البيئة. إلا أن ذلك لا يمنع من توجيه بعض الانتقادات لهذا المفهوم شأنه بذلك شأن أي موضع مهم يبقى قيد النقاش والحوار والاجتهاد في التطبيق ، ومن بين أبرز هذه الانتقادات الآتي:

- لا يوجد هنالك شكل نموذجي لدورة حياة المنتج يمكن على ضوءه قياس مدى تطابق أو انحراف دورة حياة المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة مع ذلك النموذج المعياري.
- تعيين الحدود الفاصلة بين مراحل حياة المنتج يخضع لاعتبارات كيفية (اعتباطية) في بعض الأحيان وفي أحيان أخرى يكون من النادر على مديري التسويق أن يعرفوا بأي مرحلة من مراحل حياة المنتج هم يعملون.
- دورة حياة المنتج تعتين بحد ذاتها متغير معتمد يتم إقراره على وفق الحالة التي تكون بها الإدارة وبالتالي فهو ليس متغير مستقل يتوجب على الشركة التكيف معه في ظل برنامجها التسويقي.
- ليس بالضرورة تمام أن تمر جميع المنتجات بكامل مراحل دورة حياة المنتج وهذا يعني بأنه لا يمكن تطبيق المفهوم بشكله المتكامل على عدد غير قليل من المنتجات والتي تتعرض إلى الفشل والانسحاب من السوق وبوقت مبكر من حياتها.
- يرى البعض بأن الدورة تمثل في حد ذاتها نوع من الترف والرفاهية التي يعيشها المستهلك في الدول ذات الاقتصاد المتقدم والتي قد لا يحصل عليها الفرد في الدول الأقل تقدماً ونموً ولعل مدعاة ذلك هو أن الدورة تكون أسرع في الدول المتقدمة نتيجة للاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين والمتغيرة باستمرار ورغبتهم في عدم البقاء والولاء لعلامة سلعة معينة ولفترة طويلة من الزمن.

الجدول رقم 3-1. استراتيجيات ومواصفات دورة حياة المنتج

المرحلة	التقديم	النمو	التضخم	التدهور
خصائص المبيعات	منخفضة	ارتفاع سريع	تبلغ ذروتها	تبدأ بالانخفاض
الكلف	مرتفعة لكل مستهلك	معتدلة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة (خسارة)	تبدأ بالارتفاع	أعلى ارتفاع	الانخفاض حاد
المستهلكون	متجددين	اختيار مبكر	غالبية متوسطة	بطيئين (قليلين)
المنافسون	قليلة جداً	أعدادهم تنمو	ثبات أعدادهم	انخفاض أعدادهم
الأهداف التسويقية	إيجاد المنتج ومحاولة تجريبه	تعظيم المساهمة في السوق	تعظيم الأرباح من خلال المساهمة في السوق	تخفيض النفقات والاعتماد على العلامة التجارية
الاستراتيجيات				
المنتج	تقديم وعرض المنتج	إطالة مدة عرضه مع ضمان تقديم الخدمة له	تقديم تشكيلة من النماذج والأشكال	التخلص من النماذج الضعيفة
السعر	استخدام الكلفة المضافة	التسعير لاختراق السوق	التسعيرة المثل أو مع أفضل منافسة	الأسعار القطعية (تخفيض الأسعار)
التوزيع	الاعتماد على منافذ مختارة	كثافة في التوزيع	اعتماد كثافة أكبر في التوزيع	المخروج دون تحمل خسائر
الإعلان	محاولة جعل اختيار الأفراد مبكر	التركيز على المنافع المتحققة في السوق	التأكيد على العلامة والمنافع المتحققة	اضبوط إلى مستوى تلبية الطلب والحاجة
ترويج المبيعات	ضغط ترويجي عالي لدفع المستهلك للتجريب	التخفيض للاستفادة من الطلب الشديد المتحقق من المستهلك	الزيادة بالاعتماد على قوة العلامة التجارية	التخفيض لأدنى مستوى ممكن

المصدر <https://almerja.com/reading.php?idm=113802> تاريخ الزيارة 2019/04/14

## خاتمة الفصل

إن الأهمية الكبيرة لعملية التجزئة السوقية تمخض عنها عملية أخرى تسمى بتقييم جاذبية القطاعات السوقية ففي هذا الفصل الثالث حاولنا الإحاطة بموضوع تقييم جاذبية القطاعات السوقية من مختلف الجوانب كما تطرقنا إلى استراتيجيات الأسواق المستهدفة وذكرنا أهمها ثم وفي مرحلة رابعة تطرقنا إلى التموقع باعتباره وضعاً يجب على أي مؤسسة تريد النمو التطور تحقيقه .

## أسئلة الفصل الثالث

- 1- على أي أساس تتم عملية تقييم القطاعات السوقية.
- 2- يعتبر الاستهداف الخطوة التي تأتي بعد عملية التجزئة السوقية لماذا.
- 3- هل الأسواق المستهدفة دائماً تحقق كفاءة ومردودية اقتصادية .
- 4- ما المقصود بالتموقع وهل هناك مؤسسات جزائرية حققت نوعاً من التموقع.
- 5- ما المقصود بدورة حياة المنتج.
- 6- أي إستراتيجية نستخدمها في مرحلة التدهور.