

أدوات التحليل الاستراتيجي التسويق

I. تعريف حقبة العمل وكيفية تشكيلها:

قبل التطرق لتحليل محفظة نشاطات المؤسسة يجب المرور بتحديد مفهوم المصطلحات التالية:

1. **تعريف التجزئة الاستراتيجية:** هي عملية تقسيم أنشطة المؤسسة إلى مجموعات متجانسة يطلق عليها اسم مجال النشاط

الاستراتيجي أو وحدة الأعمال الاستراتيجية. وذلك بالاعتماد على ثلاث معايير أساسية هي:

✓ من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم؟ يمكن تحديدهم على عدة طرق جغرافية

ديموغرافية....الخ؛

✓ ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن)؟ ما الذي سيتم إشباعه، بحيث أن السلع

وجدت لإشباع حاجات معينة والشركة يمكن أن تختار حاجة واحدة أو عدة حاجات؛

✓ كيف سيتم إشباع حاجا الزبائن (التكنولوجيا أو القدرات المميزة)؟ هذا البعد يصف الأداة

المستخدمة في الإشباع بحيث يمكن إشباع حاجة واحدة بكرة طرق.

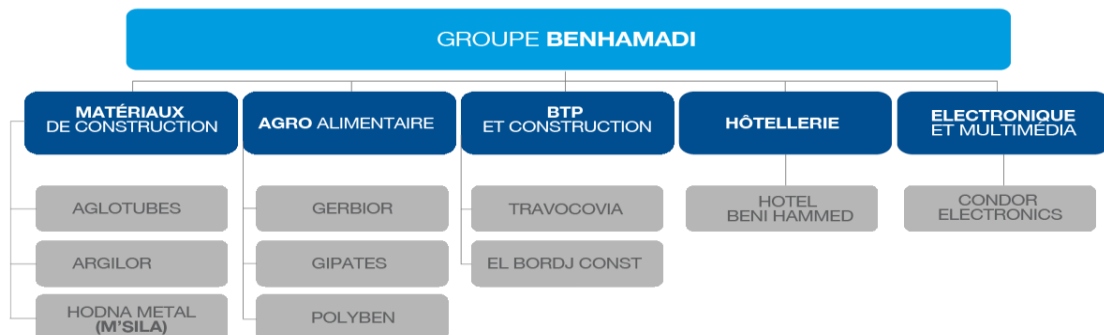
2. **تعريف محفظة النشاطات:** هي مجموعات الثنائيات (منتج/سوق) التي تتكون منها المؤسسة، والتي تتقاسم الموارد

والكفاءات وعوامل النجاح الأخرى في المؤسسة، والمؤسسات تبحث دائما عن جعل محفظتها متنوعة ومتوازنة.

3. **تعريف مجال النشاط الاستراتيجي:** يمثل كل ثنائية (منتج/سوق)، أي هي مجموعة من المنتجات المتجانسة، والموجهة

لسوق معين بيه منافسين محددين، ويمكن أن تكون له استراتيجية معينة. والشكل الموالي يقدم مثال توضيحي لحقبة

عمل مجموعة بن حمادي:



المصدر:

أهمية تحليل المحفظة:

تحسين عملية صنع القرار: تتيح عملية تحليل المحفظة الاستراتيجية للشركات إجراء تقييم أكثر فعالية للمخاطر والمكافآت المحتملة المرتبطة بكل مشروع، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن المشاريع التي يجب متابعتها.

تخصيص أفضل للموارد: باستخدام التحليل الاستراتيجي للمحفظة، يمكن للشركات تخصيص مواردها بشكل أكثر فعالية للمشاريع والمبادرات التي من المرجح أن تحقق أكبر العوائد.

زيادة الكفاءة: يساعد تحليل المحفظة الاستراتيجية أيضًا الشركات على أن تصبح أكثر كفاءة، حيث يمكنها تحديد المشاريع التي من المرجح أن يكون لها التأثير المطلوب وتحديد أولوياتها.

تحقيق توازن في المحفظة:

II. نماذج تحليل محفظة نشاطات المؤسسة:

1. نموذج BCG لتحليل محفظة النشاطات:

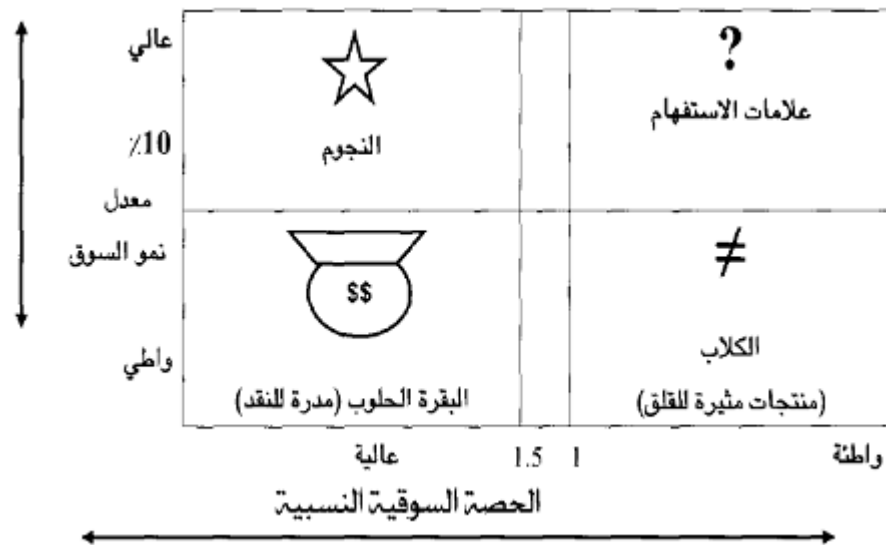
طور هذا النموذج من طرف مجموعة بوسطن الاستشارية، ويعتمد في تقييمه لأنشطة المؤسسة على بعبارين هما:

الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية لوحدة نشاط المؤسسة / الحصة السوقية لوحدة نشاط أكبر منافس في السوق.
والتي قد تكون قوية أو ضعيفة

معدل نمو السوق = $\frac{\text{مبيعات القطاع للسنة } (ن+1) - \text{مبيعات القطاع للسنة } ن}{\text{مبيعات القطاع للسنة } ن}$

والذي قد يكون قوي أو ضعيف.

وينتج عن مقابلة الوضع الداخلي مع الوضع الخارجي لمجالات النشاط مصفوفة مكونة من أربع خانات كما هو موضح في الشكل الموالي:



– خلية علامة الاستفهام:

تسمية هذه الخلية مجازاً بعلامة الاستفهام يعني بأن مستقبل مجالات النشاط التي تقع في هذه الخلية يكون في الغالب مجهول ويصعب تحديده، لأنها قد تفشل أو تنجح، وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة. ولذلك فإن على المؤسسة أن تستثمر الكثير من الأموال على وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل وبخاصة خلية النجوم، ومن أبرز الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق) ضمن مصفوفة انصوف Ansoff لأنها تتيح لها فرصة التقدم إلى حصة أفضل في السوق.

– خلية النجوم:

التشبيه المجازي لهذه الخلية بالنجوم يدل على أن وحدات الأعمال التي تكون بها تتسم بالقوة والارتقاء على المنافسين وأن فرص النجاح أمامها كبيرة وقد يصعب على المنافسين أن يصلوا إليها. وتمثل هذه الخلية العلاقة بين معدل نمو عالي في السوق (الصناعة) وحصة سوقية مرتفعة ، وبطبيعة الحال فإن الوحدات التي تقع في هذه الخلية لا تسعى المؤسسة إلى جني الأرباح منها، لأنها تتفق عليها الكثير من أجل زيادة حصتها السوقية ومواجهة المنافسين بقوة. ولذلك فإنها تنتهج لتحقيق ذلك الآتي :

– التكتيف في أنشطة البحث والتطوير لغرض إكساب المنتج صفات وخصائص أكثر تميزاً ولغرض المحافظة على ميزتها التنافسية والحد من إمكانية التقليد من قبل المنافسين. وهذا ما يتطلب المزيد من الأموال المستثمرة في المنتجات الموجودة في هذه الخلية.

– مواجهة المنافسين عن طريق تخفيض الاسعار سواء كان ذلك من خلال هامش الربح والذي تستطيع ان تعوضه بزيادة عدد الوحدات المباعة، او من خلال تخفيض التكاليف بسبب الارتقاء بمستوى منحنى البرة والتعلم لدى العاملين في أنشطتها المختلفة.

– تعزيز نشاط الترويج بأساليب وطرق مبتكرة وجديدة لمواجهة المنافسين او الداخليين الجدد للسوق. فضلاً عن اعتماد سياسات التنويع في عمليات التوزيع واختيار منافذ توزيعية أكثر تأثيراً في السوق.

– خلية البقرة الحلوب:

وتسمى أيضاً بالوحدات المدرة للنقد على اعتبار ان وحدات الأعمال التي تقع ضمن هذه الخلية تحقق عوائد نقدية كبيرة للمؤسسة لكونها تتمتع بحصة سوقية كبيرة مما يعني بأنها قائدة للسوق، على الرغم من كون معدل نمو السوق منخفض فيها. وتنتهج المؤسسة في استراتيجية اعمالها الآتي للتعامل مع هذه الخلية:

- تقليص الانفاق المالي في أنشطة الترويج إلى حد ما لكونها قائمة للسوق وبالتالي توفر هذا الفرق في التخفيض نحو زيادة هامش الربح.

- استخدام العوائد المالية المتحققة من وحدات هذه الخلية لدعم واسناد الوحدات التي تقع في الخلايا الأخرى لكي تنتقل إلى مستوى تنافسي أفضل.

- تسعى إلى إبقاء وحدات الأعمال ضمن هذه الخلية لأطول فترة ممكنة طالما كانت تحقق تدفق نقدي من جانب ولكي لا تنتقل إلى خلية الكلاب التي تعني احتمالية الانسحاب من السوق من جانب آخر.

- خلية الكلاب:

وتسمى هذه الخلية أيضاً بخلية الوضع المضطرب للدلالة على أن منتجات هذه الخلية ذات مستقبل مجهول وقد يؤول إلى الانسحاب أو الخسارة. وهذه الخلية تمثل حصة سوقية نسبية منخفضة ويقابلها معدل نمو واطئ في السوق، ولكن المنظمة تبقي تعاملها في منتجات هذه الخلية على احتمال أن تحقق إحداها أو أكثر لنجاحات محتملة تعكسها عمليات مسح السوق التي تقوم بها إدارة التسويق. أو أن المنتج ذو شهرة وسمعة سابقة وتسعى الشركة لإبقائه لكي يساعد على إثارة الاهتمام بمنتجات أخرى تتعامل بها الشركة. ولكن في الغالب المنتجات التي تقع ضمن هذه الخلية يكون مصيرها الانسحاب والخروج من السوق لأن كلفتها تكون أكثر من العوائد التي تحققها.

2. نموذج جنيرال إلكتروك GE: تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية ومن

قبل مكتب مكنزي Mckinsey للاستشارات وبالتالي تسمى أحياناً بهذا الاسم. أو يمكن تسميتها في بعض الأحيان مصفوفة إشارات المرور Traffic Lights لكون المصفوفة تتكون من ثلاث ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر وتتكون من حدثين هما قوة النشاط (الوضعية التنافسية) ودرجة جاذبية القطاع وينتج عنها تسع خلايا.

الحدثين العموديين لهذه المصفوفة يتمثلان بدرجة جاذبية القطاع والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تُحفز بمجموعها المستثمرين أو المنظمات للدخول إلى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية ... الخ.

الحدثين الأفقيين للمصفوفة يتمثلان بقوة النشاط (الوضعية التنافسية) والذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلف، تجهيز المواد، التوزيع ... الخ.

جدول يوضح كيفية حساب كل من قوة النشاط ودرجة جاذبية القطاع

العنصر	درجة الأهمية	النقد ير	النقد يم
- حصة وحدة الأعمال في السوق.	9	10	90
- الموارد البشرية الكفاءة.	9	2	18

63	7	9	- درجة استخدام الطاقات المتاحة.
30	10	3	- جوانب قوة المنظمة.
63	9	7	- المهارات التقنية المتاحة.
264			المجموع
90	10	9	- حجم السوق.
18	9	2	- معدل نمو السوق.
27	3	9	- شدة المنافسة.
30	10	3	- مردودية القطاع.
63	9	7	- درجة التمايز التكنولوجي.
228			المجموع

المقياس المستخدم: - 250 فما أكثر ممتاز . - 175-249 جيد . -125-174 متوسط . -أقل من 125 ضعيف



الاستراتيجيات المناسبة:

الخانات الخضراء: ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية قطاع قوية أم متوسطة، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستثمر وتزيد من انفاقها واستثماراتها، والتوسع في أعمالها والاستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات النمو.

الخانات الصفراء: وهي مجالات النشاط ذات (مركز تنافسي/جاذبية القطاع): إما (قوي/ ضعيف) أو (متوسط/متوسط)، أو (ضعيف/قوي)، في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرهما، وتستثمر بحذر وأن تراقب الموقف باستمرار، والاستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية، أو إحدى استراتيجيات الانكماش إذا كانت الظروف غير مواتية.

الخانات الحمراء: وهي مجالات النشاط ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط، وجاذبية القطاع ضعيفة أو متوسطة، في هذه الحالة يجب على المؤسسة استبدال هذه الأنشطة بأنشطة أخرى، والاستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

3. نموذج ADL:

لمعرفة المزيد عن الوضع التنافسي للمنظمات، طور Arthur D. Little آرثر ليتل مصفوفة تُعرف أيضًا باسم مصفوفة ADL. تتكون مصفوفة ADL من بعدين مهمين: المركز التنافسي والمرحلة من دورة حياة الصناعة (نضج القطاع). وإذا ما رغبت المؤسسة تحليل حقيقية عملها، وجب عليها تحديد هذين البعدين لكل وحدة أعمال استراتيجية على حدة، ومن ثم وضعها على المصفوفة للتعرف على وضعيتها وما هي البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، إذن يجب عليها أن تجيب على السؤالين التاليين بالنسبة لكل وحدة أعمال استراتيجية:

- ✓ ما مدى قوة الموقف الاستراتيجي لوحدة الأعمال الاستراتيجية؟
- ✓ في أي مرحلة من دورة حياتها تكون الصناعة التي تنشط فيها وحدة الأعمال الاستراتيجية محل التحليل؟
- **المحور الأفقي: نضج القطاع (المرحلة من دورة حياة الصناعة):** تمر الصناعة في العادة بأربعة مراحل تشبه مراحل دورة حياة المنتج، وتتمثل هذه المراحل في:
 - ✓ **مرحلة الانطلاق:** تتميز هذه المرحلة بنمو سريع ومن المحتمل ألا يكون هناك الكثير من المنافسين.
 - ✓ **مرحلة النمو:** ينمو السوق بمعدل جيد، قد يزداد عدد المنافسين أكثر من ذي قبل ولكن لا يزال هناك فرصا للتطور والنمو بالنسبة للمؤسسات التي تنشط فيه، كما أن هناك فرصا لدخول مؤسسات جديدة في القطاع.
 - ✓ **مرحلة النضج:** تتميز هذه المرحلة باستقرار المبيعات أو ارتفاعها بمعدلات ضعيفة جدا، السوق يكون مهيكلا، مع وجود منافسين راسخين ينشطون في القطاع، مع ارتفاع حواجز دخول منافسين جدد.
 - ✓ **مرحلة التدهور:** السوق في تراجع، انخفاض الطلب على المنتج أو الخدمة ويتم تخفيض السعر. يمكن للمنافسين تنويع السوق أو الخروج منه.
- **المحور العمودي:** هناك أربع وضعيات تنافسية وفق هذا النموذج، وهي تتراوح بين:
 - ✓ **مسيطرة:** وحدة الأعمال رائدة في السوق ولديك مكانة قوية، وهناك منافسة قليلة يمكن أن تؤثر عليها في الوقت الحالي.

✓ **قوية:** تتمتع وحدة الأعمال بحصة جيدة في السوق، ربما أنت قائد أو رقم 2، ولديها عدد من الاتجاهات لصالحها (مثل ولاء العملاء). قد تكون المنافسة موجودة ولكنها لا تمثل مصدر قلق كبير.

✓ **ملائمة:** تتميز وحدة الأعمال هنا بحصة سوقية متساوية مع العديد من المنافسين، من الصعب جدا عليها أن تميز نفسها في السوق، وهي تكافح من أجل اكتساب مركز سوقي.

✓ **غير ملائمة:** تتميز وحدة الأعمال الاستراتيجية بأداء مرضي لتبرير مواصلة النشاط، مع وجود عدد مهم من المنافسين.

✓ **هامشية:** أداء وحدة الأعمال غير مرضي، لديها فرصة للبقاء على المدى القصير.

في النموذج أدناه ، تم تسليط الضوء على مصفوفة آرثر دي ليتل من ADL ، حيث يتم مقابلة بين الوضعيات التنافسية المختلفة و المراحل المختلفة من دورة حياة الصناعة (نضج القطاع).

من خلال النموذج، نلاحظ أن هناك 20 وضعية يمكن أن تحتلها وحدات العمال الاستراتيجية للمؤسسة، غير أنه يمكن تلخيصها في 4 حالات تقابها 4 استراتيجيات كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل البياني رقم (6)
التصنيف المصفوفي لمختلف أدوات التقييم الاستراتيجي

نضج القطاع / المنافسة	الانطلاق	النمو	التفج	القدحور
مسيطر				
قوية				
ملائمة				
غير ملائمة				
هامشية				

() منهجية Arthur D. Little

استراتيجية التطوير الطبيعي (النمو الطبيعي): في ظل هذه الوضعية يمكن للمؤسسة مواصلة الاستثمار في وحدات الأعمال الاستراتيجية التي تقع ضمن هذا المجال من أجل المحافظة على الوضعية التنافسية. وتعد هذه الاستراتيجية قابلة للتطبيق في جميع مراحل دورة حياة الصناعة.

استراتيجية التطوير التصفوي (الاختياري): في ظل هذه الاستراتيجية يجب على وحدات الأعمال العمل من أجل الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

استراتيجية التصحيح: من المهم هنا العمل على زيادة الحصة السوقية، والتركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

استراتيجية الانسحاب: يفضل تطبيقها في حالة وحدات العمال ذات الوضعية التنافسية الضعيفة، أين يبرز الخطر وتقل المردودية عندما تحاول المؤسسة الاستمرار في هذا النشاط.

. دورة حياة المنتج كأداة لتحليل المنتجات:

تمر دورة حياة المنتج/ الخدمة بأربع مراحل رئيسية تتمثل في:

➤ **مرحلة التقديم:** تسمى المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج مرحلة التقديم. يكون المنتج/ الخدمة في هذه المرحلة قد مر بعملية تطوير المنتج الجديد، ونجح في التحليل والاختبار، واعتبر جديراً بطرحه إلى السوق. يمثل المنتج مفهوماً جديداً، لذلك لا يوجد منافسون يقدمون مثله، وإذا كان المنتج فريداً، فلا توجد حتى منتجات مشابهة له في السوق. لذلك فإن أهداف المؤسسة في هذه المرحلة هي تطوير الوعي لدى العملاء المبتكرين بالمنتج وتحفيز تجربته وتبنيه. ولتحقيق هذه الأهداف، يجب على المؤسسة إجراء استثمار كبير على الرغم من أن المبيعات ستكون منخفضة في البداية وهذا ما سيؤدي إلى أرباح سلبية. يكون الاستثمار في شكل نفقات رأسمالية على المرافق والمخزونات، وعلى شكل حملة ترويجية لجذب العملاء. عادة ما يعتمد قرار التسعير على التكاليف المقدرة والطلب على المنتج لأنه لا يوجد منافسون مباشرون. ويكون توزيع المنتج/ الخدمة انتقائياً في محاولة لبناء قاعدة عملاء قبل إضافة وحدات أو موزعين جدد. فقد بدأت العديد من سلاسل الفنادق والمطاعم الكبيرة بوحدة واحدة ونمت في النهاية لتصبح سلسلة كبيرة. وعلى سبيل المثال، بدأت Holiday Inn بملكية واحدة في Tennessee بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1958 .

➤ **مرحلة النمو:** إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها في مرحلة التقديم واستطاع المنتج/ الخدمة أن يبني قاعدة عملاء مناسبة، سينتقل إلى مرحلة النمو؛ حيث تبدأ المجموعة الثانية من المستهلكين، المعروفة باسم المتبنيين الأوائل، في دخول السوق من خلال حصولهم على تعليقات العملاء المبتكرين. وتظهر مرحلة النمو من خلال الارتفاع السريع في المبيعات والأرباح، وانخفاض التكلفة الوحيدة للمنتج/ الخدمة. تجذب هذه النظرة الإيجابية المنافسين المستعدين للمخاطرة بسبب إقبال العملاء وزيادة هوامش الربح. في هذه المرحلة، تسمح الأرباح الناتجة عن المنتج للمؤسسة بتوسيع توزيعها عن طريق إضافة وحدات جديدة؛ إذ يساعد استخدام استراتيجية التوزيع المكثف المؤسسة على بناء قاعدة عملاء وتوسيع حصتها في السوق. غالباً ما يتم تجميع هذه الوحدات في مجموعات داخل المناطق الجغرافية. إن تطوير علامة

Courtyard للفنادق من قبل Marriott شركة International هو خير مثال على ذلك. بعد فترة من اختبار التسويق والبحث والتطوير في منطقة Atlanta، تم تطوير علامة Courtyard في مجموعات داخل المدن الكبرى. تؤدي الزيادة في عدد المنافسين خلال هذه المرحلة والحاجة إلى بناء حصة في السوق إلى تخفيض السعر. ويجبر ذلك المؤسسة بأن تعمل على خلق المزيد من الوعي والاهتمام بالمنتج من خلال التركيز أكثر على أشكال أخرى من الترويج مثل البيع الشخصي والإشهار. والغرض منه هو أنه عندما تخترق المؤسسة السوق وتطور عملاء أوفياء، سيكون من الممكن تقليل تكلفة وحجم ترويج المبيعات والخصومات.

➤ **مرحلة النضج:** في هذه المرحلة، تكون المؤسسة قد توسعت بالقدر الذي يسمح به السوق، ويستقر حجم إجمالي المبيعات السنوية. تجدد المؤسسات في هذه المرحلة من دورة حياة المنتج أن السوق غالبًا ما يكون مشبعًا وأن المنافسة تطرح العديد من المنتجات/الخدمات البديلة. تميل أرباح الصناعة إلى الذروة بالقرب من نهاية مرحلة النمو حيث ينتقل المنتج إلى مرحلة النضج. ومع ذلك، لا تزال هناك أرباح عالية بسبب وفورات الحجم الكبير وبداية تراجع عدد المنافسين. بعبارة أخرى، يغادر المنافسون الأضعف عندما يصل السوق إلى التوازن ويقاوم المنافسون الأقوى للحصول على حصة في السوق. تتمثل الاستراتيجية الشائعة للمؤسسات في تنميط المنتجات وإزالة بعض الخصائص الأقل قيمة. سيمكن هذا التبسيط المؤسسة من الاستفادة من وفورات الحجم وبالتالي توسيع هامش الربح. على سبيل المثال قدمت شركة Delta Airlines وجبات الغداء التي تقدمها للركاب أثناء صعودهم إلى الطائرة. بعد ذلك بعامين، أعلنت هذه الشركة أنها لن تضع السندويشات في علب الغداء، وهي خطوة من المتوقع أن توفر عشرات الملايين من الدولارات. قد تكون هناك أيضًا تغييرات في تفضيلات العملاء حيث يتجه العميل نحو خدمات أحدث وأكثر إبداعًا. تركز الإعلانات والعروض الترويجية خلال هذه المرحلة على تمييز المنتج، على الرغم من أنه قد يكون صعبًا لأن المنتجات الأساسية تميل إلى أن تكون متشابهة جدًا. يزيد تجانس المنتج هذا من حساسية العميل للسعر ما يجبر المؤسسات على التسعير بسعر السوق. في هذه المرحلة، قد ينقسم السوق إلى المزيد من القطاعات بسبب الرغبات المختلفة وحساسية الأسعار المختلفة. لذا قد تلجأ المؤسسات لطرح أكثر من علامة تجارية في محاولة لجذب المستهلكين من مختلف قطاعات السوق. على سبيل المثال، تمتلك فنادق Holiday Inns سلسلة فنادق منها: فنادق خدمة محدودة (Holiday Inn Express)، وفنادق كاملة الخدمات (Holiday Inn و Holiday Inn Select)، وفنادق تجارية (Crowne Plaza)، وفنادق فاخرة (InterContinental).

في هذه المرحلة، يصبح توزيع المنتج أكثر كثافة لضمان راحة المستهلك وإمكانية الوصول إليه. ويتم خلال هذه المرحلة دخول معظم المستهلكين إلى السوق، مما يترك مجالاً صغيراً للنمو في مبيعات فئة المنتج. نتيجة لذلك، لا يمكن للعلامات التجارية زيادة المبيعات إلا على حساب منافسيها، كما يمكن التوسع من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ؛ حيث قد يتم استحواذ المنافسين الأقوى الذين يرغبون في الوصول إلى أسواق جديدة على أضعف المنافسين. تشتهر صناعة الوجبات السريعة بمنافسة شرسة في الإعلانات والتسعير. شارك McDonald's و Burger King في حروب البرجر لعقود، وتستمر المعركة على حصة السوق.

➤ **مرحلة التراجع:** تنخفض مبيعات الصناعة وأرباحها بسرعة أكبر، وينخفض عدد المنافسين ويبقى فقط أولئك الذين يحتلون مواقعاً تنافسية قوية جداً. المستهلكون الجدد الوحيدون الذين يدخلون السوق هم المتقاعدون، وغالباً ما يتم تخفيض الأسعار أكثر من ذلك. في هذه المرحلة، تتخلص المؤسسات تدريجياً من العلامات التجارية الأضعف وتركز أكثر على العلامات التجارية القوية. يتكون المنتج من الخدمة الجوهر والخدمات المكملّة ذات القيمة الحقيقية للمستهلك فقط. التوزيع انتقائي حيث يتم إغلاق المنافذ الأضعف. تقوم مؤسسات الضيافة ببيع أو إغلاق ممتلكاتها في الأسواق التي لا تعمل بشكل جيد في محاولة لتحرير الموارد للعقارات الأكثر نجاحاً. على سبيل المثال، بدأت Planet Hollywood مرحلة التراجع بإغلاق المطاعم التي لم تكن مربحة في محاولة للبقاء، ولكن المؤسسة أفلسّت في النهاية وقررت التوقف عن العمل تمامًا.

الهدف الرئيسي خلال مرحلة التراجع هو تقليل نفقات التسويق الإجمالية وزيادة التدفق النقدي. يشار إلى هذه الاستراتيجية باسم "حلب العلامة التجارية" لأن المؤسسة تحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح منها. يأتي الانخفاض في نفقات التسويق في شكل خدمة عملاء مخفضة، وانخفاض الجودة والتنوع، وتقليل التوزيع، وتقليل الترويج والإشهار. تعمل المؤسسات مع مجموعة من العملاء المخلصين قد يكون عددهم كاف أو لا لمواصلة عملية مربحة. من الأهمية بمكان أن تكون المؤسسات متأكدة نسبياً من حالة المنتج في دورة حياته لأن هذه الإجراءات قد تجبر المنتج على التراجع قبل الأوان. تجد العديد من شركات الضيافة والسياحة المستقلة نفسها في مرحلة الانحدار حيث تستفيد سلاسل الامتياز الكبيرة من انخفاض تكاليفها وتنخرط في حروب أسعار تدفع المؤسسات الأضعف إلى الخروج من السوق.

تطوير استراتيجيات لدورة حياة المنتج:

يجب على الإدارة تحليل دورة حياة المنتج/ الخدمة. وذلك باتباع سبع خطوات:

- ✓ **تجميع البيانات التاريخية:** من الضروري أن تقوم مؤسسات الضيافة بتجميع بيانات المبيعات التاريخية. يتضمن النوع المحدد من البيانات المطلوبة حجم المبيعات (بالوحدات) والأسعار وإجمالي إيرادات المبيعات والتكاليف والأرباح.
- ✓ **تحديد الاتجاهات التنافسية:** يجب مراقبة الأنشطة الحديثة للمنافسين الرئيسيين عن كثب لتحديد التغييرات في الحصة السوقية والوضعية التنافسية، بالإضافة إلى التغييرات في جودة مزيج الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، يجب مراقبة العناصر الأخرى للمزيج التسويقي فيما يتعلق بالتغييرات المهمة.
- ✓ **تحديد التغييرات في مزيج خدمة المنتج:** يجب مراقبة السوق للتعرف على المنتجات والخدمات الجديدة التي تقدمها مؤسسات الضيافة الأخرى ولتوقع تأثيراتها المحتملة على عمل المؤسسة.
- ✓ **دراسة دورة حياة المنتج للمنتجات المماثلة:** من المفيد دراسة دورة حياة المنتجات أو الخدمات المماثلة لتحديد ما إذا كان النمط موجوداً. نادراً ما يكون المنتج أو الخدمة جديداً وغير معتاد بحيث لا يمكن مقارنته بمنتج سابق.
- ✓ **مبيعات المشروع:** بناءً على البيانات التي تم جمعها، يجب توقع المبيعات لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات. قد يكون تطبيق التقنيات الإحصائية المحوسبة مفيداً بشكل خاص في هذه المرحلة. تتوفر حزم برامج متخصصة تتيح لمدير التسويق توقع

تطور المبيعات. ستسمح هذه البرنامج بتطوير سيناريوهات متعددة. بالإضافة إلى توقع المبيعات، يجب على الإدارة فحص النسب المالية الرئيسية وغيرها من مؤشرات الأداء المالي.

- ✓ تحديد الموقع الحالي على دورة الحياة: بناءً على البيانات التاريخية بالإضافة إلى التوقعات، سوف يكون من الممكن تحديد موقع المنتج في دورة الحياة. يستخدم هذا الموقف لتحديد استراتيجيات التسويق الأساسية الأكثر ملاءمة.
- ✓ تطوير الاستراتيجيات: بمجرد تحديد الموقع في دورة حياة المنتج، تبدأ صياغة الاستراتيجية. يوضح الجدول الخصائص والاستراتيجيات التي تنطبق على المراحل المختلفة في دورة حياة المنتج. لا ينبغي النظر إلى هذه الاستراتيجيات على أنها حازمة تمامًا، لكنها تمثل الأفكار الأكثر قبولاً على نطاق واسع في مجال التسويق.

خصائص مراحل دورة حياة المنتج واستراتيجياتها

مرحلة الانطلاق	مرحلة النمو	مرحلة النضج	مرحلة التراجع
الخصائص			
المبيعات	منخفضة	ارتفاع سريع	تبلغ الذروة
الأرباح	سالبة	موجبة ومتزايدة	قصوى وتبدأ في التراجع
التدفق النقدي	ضعيف جداً	متوسط	مرتفع
الزبائن	المبتكرين وفئة ضعيفة من المتبنين الأوائل	المتبقيين من المتبنين الأوائل وبعض الغالبية المتقدمة	المتبقيين من الغالبية المتقدمة والمتأخرة
المنافسون	قليلون	يتزايدون في العدد	عدد كبير
			انسحاب بعضهم

والخطورة

الاستراتيجيات				
الأهداف التسويقية	خلق التجربة والوعي	زيادة المبيعات وتعظيم	زيادة الأرباح والحفاظ	تقليل نفقات التسويق
		الحصة السوقية	على الحصة السوقية	وتعظيم الأرباح على المدى القصير
المنتج	الخدمة الجوهر مع خدمات مكملية أساسية	تغييرات وإضافات طفيفة في المنتج	إضافة خصائص ذات تمايز إيجابي	الخدمة الجوهر والخدمات الأساسية فقط
التوزيع	انتقائي	مكثف	مكثف	انتقائي
السعر	تحديد السعر على أساس التكاليف والطلب المتوقع	السعر لاختراق السوق بناءً على الطلب الفعلي	أسعار منخفضة من أجل زيادة الحصة السوقية	تخفيض السعر للحفاظ على الحجم
الترويج	خلق التجربة والوعي من خلال ترويج المبيعات والإشهار التعريفي	بناء الوعي والاهتمام وتقليل ترويج المبيعات	العمل على خلق التميز عن المنافسين الرئيسيين (الإشهار التنافسي)	تخفيض النفقات والتركيز على العملاء الأوفياء