

الفصل الثاني: الفرق بين التسويق الإستراتيجي و التسويق التكتيكي

و مهام التسويق الاستراتيجي

1- مكانة التسويق في عملية الإدارة الإستراتيجية:

لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبر البيئة الصعبة الإدارة على تطوير خط استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الأول على المالية، وبالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوباً ولكن ليس ضرورياً، فمثلاً أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي و الأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقاً من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة و اضطرابات البيئة أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلاً من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة.

إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلاً إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة و إلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضاً أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساساً على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحرير وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد اتجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين؟ إن هذا ما يقوم به التسويق الإستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبتقا من طلب السوق فهو ينطلق أولاً من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه

الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحرير كل الثنائيات المتطابقة منتوج / سوق، بمعنى آخر تحرير القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات ، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين و منافسين... الخ.

إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي (corporate) على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي (SBU) ، و على المستوى (التنفيذي) ، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق و التي تجد موقفها في المستويات السابقة، التسويق كثقافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كنشاط تكتيكي(ميداني)،
ثقافة و فلسفة التسويق : ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرته للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في الاتجاه الإيجابي لدى الإدارة العليا وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي ” إن التسويق يبدأ من الإدارة العليا، فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ والنظام و القيادة اللازمة لإيجاد برنامج تسويقي ناجح"، غير أن ذلك لا يعني إطلاقا أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصا في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك و توجيه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة.

إستراتيجية التسويق : إن بناء أي إستراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق :التجزئة، السوق المستهدف، و التمويع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الإستراتيجي من خلال تحرير الثنائيات منتوج / سوق والتي تمثل فرصا للمؤسسة يمكن استغلالها. إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجال النشاط و للمؤسسة ككل

التسويق التكتيكي : ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيج التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختارة، فعلى هذا المستوى تحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، و سياسة الاتصال المتعلقة بها، إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المؤسسة و السوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص

المزيج التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرارات ذلك أن المزيج التسويقي ينمي لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف. إن مهمة التسويق إذن لا تنحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل مختلف المستويات في نشاط المؤسسة.

2- الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي

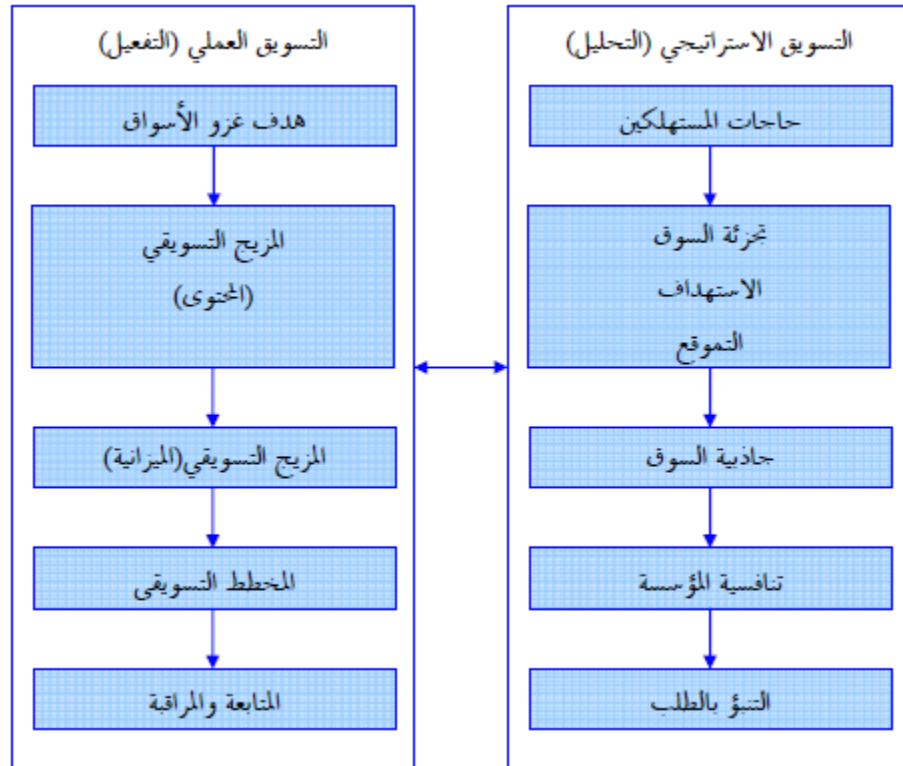
2-1- التسويق الاستراتيجي: يعرف التسويق الاستراتيجي على أنه "نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف لتحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين."

إن التسويق الاستراتيجي عملية تبدأ في المقام الأول من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات) -انظر الشكل الموالي -، وفي إطار المفهوم التسويقي فإن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته وإنما يشتريه لما يأمل أن يقدم له من خدمات أو لما سيجد فيه من حل لمشكلة لديه، إن هذا الحل الذي يقدمه المنتج يمكن الحصول عليه من تطبيق تقنيات متعددة تتغير باستمرار كما تتغير مشاكل ورغبات المستهلكين، لذلك فإن دور التسويق الاستراتيجي هو متابعة التطورات الحاصلة في أذواق ورغبات المستهلكين من أجل تحديد الأسواق والقطاعات الحالية أو المحتملة و المنتجات التي تقابل هذه الأسواق، إن عملية التحديد هذه يجب أن تقوم على قاعدة تحليل تنوع واختلاف الحاجات التي يجب إشباعها لدى أولئك المستهلكين.

وبعد تحديد المنتجات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمؤسسة فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية أو في شكل ديناميكي من خلال قياس " (potentiel market) كميًا عن طريق مفهوم "السوق المحتمل، مدة صلاحية المنتج و السوق وهذا ما يمثله مفهوم "دورة حياة المنتج أو السوق"، وبالنسبة للمؤسسة فإن جاذبية المنتجات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه المنتجات، والتي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق منتج ذي جودة متميزة، و إما عن طريق إنتاجية بحجم كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف.

إن هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي استراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة "منتوج/سوق" من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التموقع، والتي تسمح بملائمة عرض المؤسسة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم

الشكل: التسويق الإستراتيجي و التسويق العملي



ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحديد واختيار:

- ✓ الأسواق والقطاعات التي تستهدف المؤسسة خدماتها .
- ✓ المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين.
- ✓ الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المضطرد و المتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية ...

ومسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط و البعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافظة منتجات (product portfolio) متوازنة و هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق، ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير.

و هذين الدورين للتسويق يتكاملان بشكل مباشر ذلك أن بناء مخطط استراتيجي له علاقة مباشرة بالتسويق العملي، هذا الأخير الذي لن يكون مجديا ما لم يتم بناؤه وصياغته على أساس من الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

2-2 - التسويق الميداني أو العملي: التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، ومن أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مريح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين و التوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل مايسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال، و التسويق العملي يهدف إلى:

- ✓ تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية؛
- ✓ تفعيل المزيج التسويقي؛
- ✓ تسيير ميزانية التسويق؛
- ✓ تسيير و مراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

التسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المؤسسة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل منتج مهما كانت جودته عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن يكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأنه يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها والتي يتميز بها في السوق،

وفعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التموّج الذي تختاره المؤسسة لمنتوجها في سوقها المستهدف.

و يركز التسويق في التصور العملياتي بشكل رئيسي على كسب إنتباه الزبائن المستهدفين والإنجاز بفعالية لمبيعات من أجل إيجاد العوائد.

3- مهام التسويق الاستراتيجي

يتطلب فهم دور التسويق الاستراتيجي في الشركة التعرف على مهامه والتي يمكن تصنيفها في ست مهام هي:

أولاً: تحديد واقتراح الأسواق التي سيتم التوجه إليها.

يُعتبر اختيار الأسواق التي ستنافس فيها الشركة من القرارات الاستراتيجية، ويتوجب على الشركة أن تجيب على الأسئلة التالية المتعلقة بالأسواق التي ستنافس فيها:

- ما هي الأعمال الجديدة التي ستتم إضافتها؟
- أي من الأعمال الحالية يجب الاستمرار بالاستثمار فيها وبكم؟
- ما هي الأعمال التي يجب أن تتسحب منها الشركة؟

ويلعب التسويق الاستراتيجي دورين في هذا النمط من القرارات هما:

أ- تحديد الفرص: يساهم التسويق الاستراتيجي في لفت انتباه الشركة إلى البيئة المحيطة، حيث يقوم بإجراء مسح للبيئة لتحديد الفرص الجديدة المتاحة، كما يقوم بجمع وتحليل البيانات الملائمة، وبالتالي فهو يلفت انتباه الإدارة العليا لهذه الفرص لاستثمارها أو عدم استثمارها.

ب- تقديم النصح حول الأعمال الاستراتيجية المقترحة: إضافة إلى دوره في تحديد الفرص، يلعب التسويق الاستراتيجي دور حاسم في الكثير من القرارات الاستراتيجية المقترحة كالتحالفات الاستراتيجية، وأنظمة التوزيع الجديدة، والانسحاب من السوق، والتصفية.

نتوصل إلى أن الفكرة الأساسية للمهمة الأولى للتسويق الاستراتيجي هي التأكد من توفر النصيحة الجيدة المبنية على مبادئ تسويقية متينة وسديدة عند قيام الشركة باتخاذ القرارات الحاسمة.

ثانياً: التعرف على أجزاء السوق واستهدافها.

بعد اختيار الأسواق التي سيتم التوجه إليها تأتي المهمة الثانية للتسويق الاستراتيجي، وهي التعرف على الزبائن الذين ستحاول الشركة خدمتهم، وهو ما يعبر عنه بتجزئة السوق. إنَّ المبدأ الأساسي لتجزئة السوق هو فهم أنه في أي سوق للمنتجات تكون للزبائن حاجات متنوعة.

وقد عرّف (Chad) تجزئة السوق بأنّها: «عملية تجميع الزبائن الفعليين والمحتملين في السوق بهدف تشكيل أجزاء للسوق بحيث يتكون كل جزء من أجزاء السوق التي يتم تشكيلها من زبائن يسعون لتحقيق مجموعة فوائد متشابهة بمستويات متشابهة من الأولويات مع وجود تباين في حاجات الزبائن من جزء إلى آخر».

وبعد أن تقوم إدارة الشركة بتشكيل عدة أجزاء للسوق فإنه يتوجب عليها أن تحدد أين يمكن للشركة أن تستغل نقاط قوتها بكفاءة أكبر وأن تستغل نقاط ضعف المنافسين بما يحقق لها علاقة مميزة مع الزبائن، كما يجب على الإدارة أن تحدد الأجزاء الأكثر جاذبية للشركة ليتم التوجه إليها. وحالما تقرر الإدارة العليا الأجزاء أو الجزء الذي سيتم التوجه إليه فإنه وفي هذه الرحلة تكون مهمة التسويق الاستراتيجي الأهم هي اختيار جودة التجزئة وخلق المكانة (Positioning).

إنَّ عمليات التجزئة وخلق المكانة الناجحة تشكل الأساس للعمليات المربحة، وعلى العكس من ذلك، فإن قرارات التجزئة وخلق المكانة غير السليمة يمكن أن تقود إلى عواقب خطيرة.

ثالثاً: وضع توجّه استراتيجي.

تمت الإشارة في المهمة الثانية من مهام التسويق الاستراتيجي إلى أهمية نوعية عملية التجزئة واختيار أجزاء السوق لتأتي بعدها المهمة الثالثة وهي اتخاذ مجموعة من القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكيفية المنافسة في هذه الأجزاء.

يتوجب على الشركة أن تحدد أهدافها الخاصة بكل جزء مستهدف، كما يتوجب عليها أن تضع تصوراً للمبررات الأساسية التي تجعل العملاء في كل جزء يندفعون للشراء منها أكثر من غيرها من المنافسين. إضافة لذلك يتوجب على الشركة أن تحدد المركز السوقي لمنتجاتها، الأمر الذي يساعدها في تصميم العروض التسويقية المختلفة. كما أنه يجب على الشركة أن تضع مجموعة من السيناريوهات المستقبلية تحسباً لحدوث تغيرات في البيئة، بحيث تحدد من خلالها ما إذا كانت ستعمل على تعظيم حصتها السوقية أو الأرباح أو التدفقات النقدية. كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي للشركة بعض القرارات المهمة المتعلقة بالتكامل الاستراتيجي عبر السوق وأجزاء السوق عند استهدافها عدة أجزاء من السوق أو أكثر من سوق، كما يجب أن يتضمن التوجه الاستراتيجي القرارات الخاصة باستخدام العلامات التجارية (Branding) والتي أصبحت من أهم القضايا التسويقية.

رابعا : تصميم العرض التسويقي.

في المهمة الرابعة يركز التسويق الاستراتيجي على تصميم العروض التسويقية بالشكل الذي يؤدي إلى جعل الزبائن المستهدفين يتصرفون بالطريقة المرغوبة من الشركة.

إنّ الأدوات المتاحة لإنجاز هذه المهمة هي العناصر التقليدية للمزيج التسويقي وهي: المنتج والتوزيع والترويج والتسعير، وقد تم تعزيزها في الأونة الأخيرة بعنصر الخدمة.

- المنتج: يتم إيصال فوائد المنتج للزبون لتلبية حاجاته، وهذه الفوائد يتم تصميمها من خلال المنتج والغليف وما شابه ذلك، وكلما كانت الفوائد المتحققة للزبائن أكبر كلما كانت فرصة إظهارهم للسلوك المرغوب أكبر.

- التوزيع: ترتبط مزايا التوزيع بالزمان والمكان الملائمين للحصول على المنتج أو الخدمة.

- الترويج: وهو الوسيلة التي تقوم الشركة من خلالها بإعلام وإقناع الزبائن بأنّ فوائد المنتج والخدمة والتوزيع أصبحت متوفرة، وهو يتضمن كل من الاتصالات الشخصية وغير الشخصية.

- التسعير: وهو العنصر الوحيد الذي يحقق عائداً من بين عناصر المزيج التسويقي، لذلك فإنّ تحديد السعر يعتبر مسألة حاسمة بالنسبة للشركة وهو يشكل مقياس للقيمة الموجودة في المنتج

أو المطلوبة من قبل الزبون، ويتم التعبير عن السعر على شكل مبلغ نقدي يتفق عليه البائع والمشتري خلال عملية التبادل.

- الخدمة: إنّ الخدمات التي يتضمنها العرض التسويقي تمثل العناصر المميزة للشركة عن منافسيها، وقد يتم تزويد الزبون بالخدمة عن طريق المنتج مباشرة أو عن طريق الوسيط أو عن طريقهما معاً.

إنّ هذه العناصر مترابطة إلى درجة كبيرة، فكلما كانت المزايا المدركة للمنتج والخدمة والتوزيع كبيرة كلما كان من الممكن رفع السعر. إضافة لذلك فإنّ السعر قد يعبر عن مزايا المنتج المعروف، فمثلاً قد يدل السعر العالي على الجودة العالية، بينما قد يدل السعر المنخفض على الجودة المتدنية. كما إنه إذا لم تحقق المزايا المتوفرة في المنتج القيمة المتوقعة من قبل الزبون بالمقارنة مع عروض المنافسين وكان السعر مرتفعاً، فإن حصة الشركة من السوق سوف تتخفض.

خامساً: ضمان الحصول على الدعم من بقية الوظائف.

يحتاج التسويق إلى نوعين مختلفين من الدعم هما دعم التصميم ودعم التنفيذ، فدعم التصميم يكون مشروطاً باعتبارات الجدوى الفنية والتشغيلية والاقتصادية، في حين أن دعم التنفيذ يفترض ثبات التصميم (أي الالتزام بما تم التخطيط له).

إن العناصر الأساسية لاستراتيجية التسويق يجب أن يتم وضعها قبل تطوير وتنسيق خطط المبيعات والإعلان والترويج والتوزيع. إلا أن بعض الشركات لا تقوم بتخطيط هذه الأنشطة، أو تقوم بالتخطيط دون مراعاة ترتيب ومراحل تسلسله، أو تقوم بتطوير برنامجها التسويقي بشكل مستقل عن بقية الوظائف، وفي هذه الحالات فإن إمكانية التنفيذ الناجح تكون عرضة للخطر ويكون تحقيق عرض متكامل صعب عملياً.

إنّ ما يميز الاستراتيجية عن التنفيذ هو أنّ الاستراتيجية يتم وضعها من قبل مجموعة من الأفراد بينما تتم عملية التنفيذ من قبل العديد من الأفراد الآخرين كقوى البيع وعناصر خدمة الزبائن وغيرهم من الأفراد الذي يعملون داخل المنظمة، وبالتالي فإنه من غير المحتمل أن تتجح المنظمة

دون أن يكون لديها برنامج أو عرض تسويقي مطّور بشكل جيد، وبالتوازي ينبغي أن يكون واضحاً بأن العرض الذي تعتبره الشركة مميّزاً سيكون لا قيمة له إذا تمت عملية التنفيذ بشكل رديء.

نستنتج أنّهُ لنتمكن الشركة من تحقيق أهدافها فإنّه ينبغي عليها القيام بتخطيط أنشطتها وتحديد استراتيجيتها قبل الشروع بتطوير المزيج التسويقي، ويعتبر ذلك جوهر عمل التسويق الاستراتيجي، ويأتي بعد ذلك الدور المكمل للتسويق التشغيلي، شريطة توفّر التنفيذ الجيد.

سادسا: رقابة التنفيذ والأداء.

بينما تركز المهمة الخامسة على الأمور الداخلية، فإنّ المهمة السادسة تتعلق بكيفية متابعة ورقابة أنشطة وأداء الشركة في السوق، إذ يضطلع التسويق الاستراتيجي بمهمة تعديل وتطوير العرض التسويقي والتأكد من استخدام الأنظمة الفعالة للتغذية العكسية للسوق، وينبغي هنا الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل يتم تنفيذ العناصر المختلفة للعرض التسويقي كما هو مخطط؟
- هل يحقق الأداء المالي والسوقي للشركة الأهداف المخططة؟
- هل طرأت تغييرات مهمة في البيئة بحيث تتطلب إعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات؟

وإذا أظهرت الإجابة وجود مشكلة ما فإنه لابد من اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.