

الفصل الرابع: الإستراتيجية التسويقية

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة استراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع العوامل الاستراتيجية الثلاثة 3CS وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي حيث أن استراتيجية التسويق هدفها التفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن.

إن عملية وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتضمن المراحل التي يلخصها الشكل التالي:

1- تحديد رسالة المنظمة:

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة والأهداف العامة المرحلة الأولى في صياغة الإستراتيجية، وعلى مستوى المنظمة تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بتعريف رسالتها التي تعرف بأنها الغاية النهائية التي وجدت من أجلها المنظمة. وتتحدد الرسالة على أساس الرؤية المستقبلية للمكانة المستهدفة للمنظمة وما تحققه من مزايا للأطراف ذوي العلاقة بها، وبناء على تحرير الرسالة تتحدد هوية المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات .

رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان أفرادها، وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدم المنظمة من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به. ورسالة المنظمة تتضمن الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو المغزى أو المبرر من وجود المنظمة؟

- ما هي طبيعة النشاط الذي نمارسه؟

- في أي نشاط تعمل المؤسسة؟ ماذا نعمل؟

- ما نوع المستهلكين والزبائن الذين نريد خدمتهم؟

ولقد حدد AKOFF الشروط الواجب توفرها في الرسالة كما يلي:

- تشمل صياغة الأهداف التي تمكن من تحقيق الانجازات.

- تميز الشركة عن غيرها من الشركات.

- تحدد مجالات نشاط المؤسسة الأساسية التي تريد أن تتواجد بها.
- أن تكون مجدية وذات معنى في نظر الأطراف ذات المصلحة وليس فقط في نظر المساهمين والمدراء.
- أن تكون محفزة وملهمة ومثيرة للعاملين.
- بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم إعدادها، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:
- **ماذا What** ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ : ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها،
- **من Who** ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف.
- **كيف How** ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة..
- **لماذا Why** ؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ : و يكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة،
- وهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توفرها في رسالة المنظمة لكي توصف بالمنظمة الفعالة والناجحة، وهي:

- أن تكون مختصرة بحدود 100 كلمة.
 - أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المنظمة.
 - أن تحدد المنظمة ماذا تنتج؟ ولمن تنتج؟
 - أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء.
 - أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المنظمة.
 - أن تحدد طبيعة القوة الدافعة في المنظمة.
- إن اعداد رسالة المنظمة يكون دائما مرتبطا بتحديد الأهداف العامة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي تسمى الغايات.

إذن **غايات المنظمة** تعرف على أنها: «غرض بعيد المدى والذي لا يحدّد مقداره أو لا يحصر بفترة زمنية». أي أنها النتائج المراد تحقيقها على المدى الطويل، مثل: السمعة أو الشهرة، قيادة السوق، المساهمة في خدمة المجتمع، القيادة التكنولوجية، البقاء.

أما **الأهداف** تعرف على أنّها: «تلك النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني معين ويؤدي تحقيقها إلى تحقيق غايات المنظمة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب انجازه ومتى؟ ويعبر عنها بصورة كمية، مثل: الربحية، الكفاءة، النمو، "زيادة الحصة السوقية بنسبة 10% في سنة 2022".

والأهداف تكون مستمدة من الإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أنها تنبثق من غاياتها، مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف " SMART " أي

Specific : أن تكون الأهداف محددة .

measurable : أن تكون الأهداف قابلة للقياس .

Agreedupon : أن تكون الأهداف متفقاً عليها Achievable قابلة للتحقيق . – ممكن تحقيقها
Attainable

Realistic : أن تكون الأهداف واقعية .

Timely (Time bound): أن تكون الأهداف محددة زمنياً .

2-تحديد مجال النشاط والتجزئة الاستراتيجية:

2-1-تحديد مجال النشاط:

تعريف مجال النشاط الاستراتيجي: يعرف مجال النشاط الاستراتيجي بأنه مجموعة جزئية من النشاط الكلي للمؤسسة، والتي لها نفس عوامل النجاح .كما يعرف بكل زوج (منتج/ سوق) أي هو مجموعة المنتجات المتجانسة والموجهة لسوق معين به منافسة معينة، ويمكن أن تكون له إستراتيجية معينة.

كما تعرف بأنها عبارة عن مجموع خطوط المنتجات التي تشارك نفس الخصائص فيما يتعلق بالوسائل المستعملة مثل التصميم والتصنيع والتسويق والتي لهذا السبب تواجه نفس المنافسين

يمكن القول بأن مجال النشاط هو جزء محتوى ذاتيا داخل المنظمة الأكبر، حيث يكون لكل وحدة مجموعة المستهلكين الخاصة بها ومنافسيها وتكلفتها المنفصلة وإستراتيجيتها التسويقية المتميزة

-2-2- تعريف التجزئة الاستراتيجية

ظهر مفهوم التجزئة الاستراتيجية لأول مرة في عام 1968 على يد Fred Borch مدير مؤسسة General Electric وذلك بتقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات مستقلة تسمى وحدات الأعمال الطبيعية *Natural Business Unit* ، ثم تمت إعادة تسميتها بوحدات الأعمال الإستراتيجية **Strategic Business Unit (SBU)** والتي تعرف كذلك بـ **DAS** .

إن الوصول إلى إستراتيجية شاملة للمنظمة، يتطلب ضرورة معرفة مختلف جوانب ميادين الأنشطة المتواجدة بها، غير أن صعوبة فهم أنشطة المنظمة مجتمعة تدفعها إلى تقسيمها لمجموعات أو وحدات متجانسة من حيث عدة جوانب مثل الأسواق والتكنولوجيا، التوزيع، المنافسة ... الخ، وذلك بغرض تبسيط عملية تحليلها خاصة وأن كل مجال من مجالات الأنشطة للمنظمة يمكن اعتباره ميدانا مستقلا للصراع التنافسي و يسمى هذا التقسيم **بالتجزئة الإستراتيجية**.

وتهدف التجزئة الإستراتيجية إلى البحث عن كيفية لتقسيم مجموعة أنشطة المنظمة إلى وحدات متجانسة على المستوى الداخلي والخارجي تسمى مجال النشاط الاستراتيجي **DAS (domaine d'activité stratégique)**، هي مرحلة أساسية ومهمة عند القيام بعملية التحليل الاستراتيجي والتي تتحدد من خلالها الميزة الملائمة لكل جزء.

2-3- معايير التجزئة الاستراتيجية:

هناك العديد من المعايير التي تستخدم كأساس لعملية التجزئة الإستراتيجية، غير أن كل من **Abell et Hammand** قاما بوضع طريقة للتجزئة الاستراتيجية تستند إلى ثلاثة معايير للتعريف بالثنائية (منتج/ سوق) وهي ما يوضحها الشكل التالي:

- من هي مجموعات الزبائن التي سيتم إشباع حاجاتهم ؟
- ما هي الحاجات المطلوب إشباعها (حاجات الزبائن)؟ ما الذي سيتم إشباعه،
- كيف سيتم إشباع حاجات الزبائن (التكنولوجيا أو القدرات المميزة)؟ هذا البعد يصف

الأداة

المستخدمة في الإشباع.

انطلاقاً مما سبق يوجد فرق بين التجزئة الاستراتيجية والتجزئة التسويقية وهو ما يوضحه

الجدول التالي.

التجزئة الاستراتيجية	التجزئة التسويقية	
جميع مجالات نشاط المؤسسة	مجال محدد من نشاط المؤسسة	مجال التطبيق
تجزئة الأنشطة	تجزئة الزبائن	الموضوع
حسب التكنولوجيا، الأسواق، المتنافسين.	حسب الاحتياجات، العادات، سلوك الشراء	المعايير
تحديد أنشطة الخوض (العمل / الإستثمار)، أنشطة التطوير، المغادرة	تصميم المنتج حسب رغبات المستهلك	الهدف..
طويلة المدى	قصير أو متوسطة المدى	الأفق