

## الفصل الثاني

### مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي

#### I- تعريف التسويق الاستراتيجي

يعريف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدات العمل الإستراتيجية كل على حدا.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، باستغلال جيد لإمكانيات المنظمة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة، تجزئة السوق، تحديد موقع في السوق، التنبؤ بحجم السوق واكتساب حصة سوقية. فهو يعمل على وضع إستراتيجية تسويقية والتي تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

فالتسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الامكانيات المتاحة لها من أجل ايجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تنفرد بخدمة أفضل للمستهلكين وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والافراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الاعمال الاستراتيجية، ومتابعة النمو في الاسواق الحالية و المتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الاستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الاسواق.

و يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الاسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والاشراف على تنفيذها، بالاضافة الى إدارة مختلف استراتيجيات الاحلال التسويقي بهدف اشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الاسواق المستهدفة.

## II- جوهر التسويق الاستراتيجي

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو يمثل مصدر المعلومات الضرورية لإعداد الخطط الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فمبدأ التسويق الحديث يفترض:

- توجيه استراتيجيات الشركة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة؛
- تحديد الكيفية التي سيتم اتباعها من أجل تحقيق اشباع لتلك الحاجات ، وهي مسؤولية كل وظائف المنظمة وليس التسويق فقط؛
- تحقيق أهداف المنظمة يكون على أساس اشباع الحاجات والرغبات في السوق المستهدفة؛
- تحديد استراتيجيات الوظائف الأخرى للمنظمة من انتاج تمويل وموارد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ومن ثم التكامل بين جميع أنشطة المشروع؛

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ Porter و الاطار التسويقي لـ Kotler، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن ادارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق و التي تتضمن المعلومات عن المنافسين و الزبون لصياغة الاستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات و الاجراءات التنفيذية. إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الاستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات و الرغبات، وكذلك تطوير الأدوات الاستراتيجية اللازمة لذلك ومنه فإن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في:

- قيادة السوق؛
- التوجه بالزبون؛
- خلق الميزة التنافسية؛
- تعظيم القيمة للزبون؛
- صياغة استراتيجية تسويقية مبتكرة وفاعلة؛
- الابداع في التنفيذ والاداء؛

● خلق فرص التسويقية للمنظمة؛

● تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون بإعتباره أحد أركان التسويق الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن :

● تقديم القيمة؛

● الاخبار عن القيمة؛

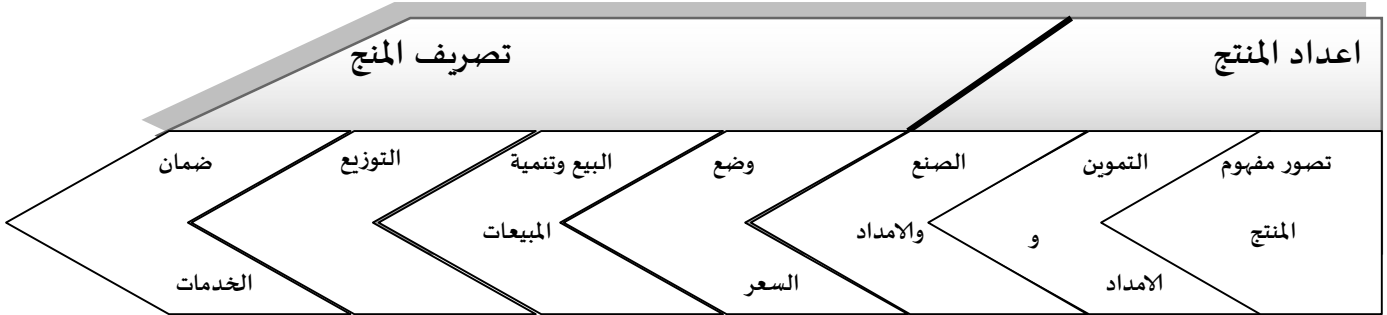
● تسليم القيمة؛

● الخدمات.

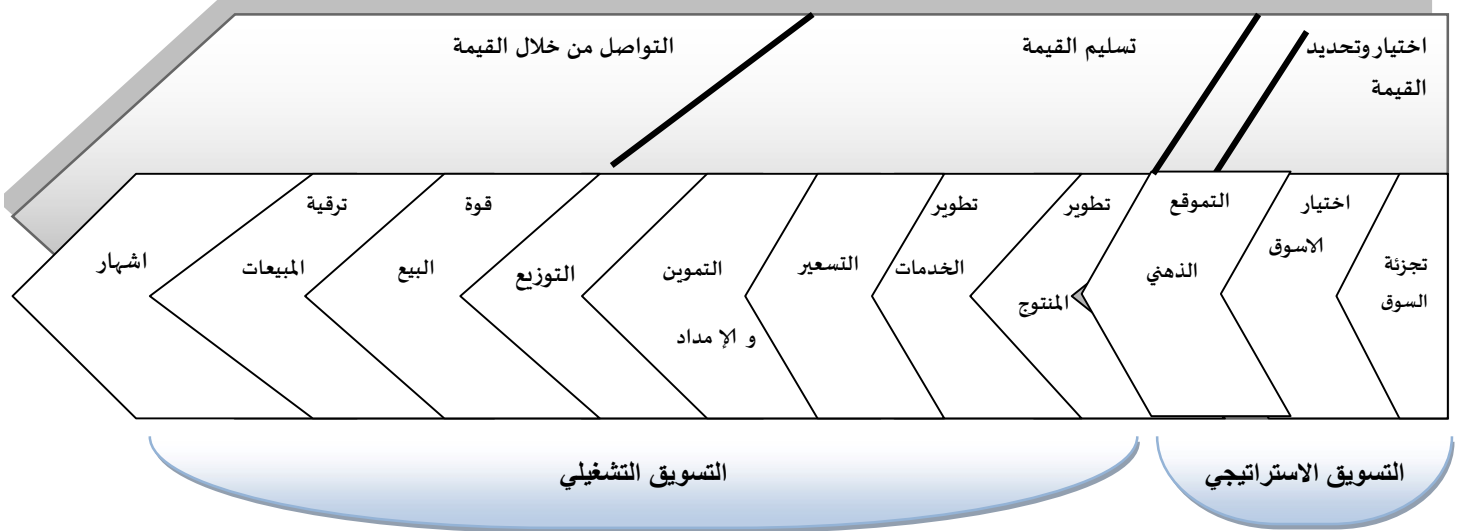
وبالتالي فإن التسويق أصبح له دور استراتيجي في قدرة المؤسسة على خلق وتسليم القيمة لزيائنها واسواقها، و الشكل (3) يوضح المفهوم الحديث لعملية خلق القيمة ودور التسويق في هذه العملية.

### الشكل (3) خلق القيمة بين النظرة التقليدية والحديثة

#### المفهوم التقليدي لخلق القيمة



#### المفهوم الحديث لخلق القيمة



إن نجاح المنظمات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة، وإن تحديد موقع القيمة يعتبر الأساس في تحديد القرارات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة، بهذا الصدد يقترح Doyle بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التزويد القيم والاتصال والتسليم إلى الزبائن، من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوءها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح وبناء علاقات متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وأخيراً وضع المعايير اللازمة لمستوى الأداء المطلوب.

إن النظرة التسويقية الاستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة الى البحث و التطوير و الابداع في تحديد حاجات الزبون من خلال دراسة وفهم الأسواق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء الزبون و انجاز أهداف المنظمة.

### -III- مضامين التسويق الاستراتيجي:

إن الهدف الاساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق وجعل إشباع ورضا الزبون كمفتاح يجب أن تبني عليهما استراتيجية التسويق الفعالة، إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف الاداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الاقسام المختلفة داخل المنظمة و المنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئات عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة.

إن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للادارة الاستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون تصورات الادارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل.

إن أهم مضامين الاساسية للتسويق الاستراتيجي يمكن أيجازها بما يلي:

- 1- تعظيم قيمة الزبائن: ويتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الاسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح اليه هذا الزبون وبالتالي يحقق له الرضا و ثم الولاء، وبالتالي فإن تعظيم قيمة الزبون يتطلب الدراسة المعمقة للزبائن وفهمهم جيدا، و تطوير نظرة استراتيجية لدورة حياة الزبون (الفوز بالزبون، استثمار الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تحول الزبون)، تكوين توجه استراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون.
- 2- استراتيجية التوجه بالسوق: إن أحد مضامين التسويق الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية الموجهة الى السوق والتي تهدف المنظمة من خلالها لتزويد قيم عالية للمستهلكين.
- 3- التوجه طويل المدى: تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، وبتعبير أوضح يعد التسويق الاستراتيجي التزاما وليس عملا، فمثلا لا يكون القرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) وتسليم فوري الى زبون مفضل ولكون مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة الى كل الزبائن بالطريقة نفسها. و يتطلب التوجه طويل المدى للتسويق الاستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة، فالتغيرات البيئية المحتملة في الفترات الطويلة أكثر

من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة.

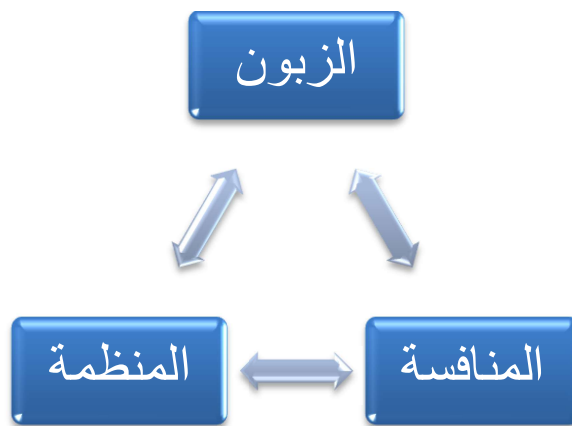
#### -IV- مثلث التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي لابد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية المعروفة (3Cs)، الزبون (Customer) المنافسة (Competition) و الشركة (Corporation)، فاستراتيجيات التسويق تركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة أن تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزيائنها، لذلك فإن الإستراتيجية التسويقية الجيدة تتضمن:

- التعرف الجيد على حاجات الزبائن وتحديد الأسواق بشكل واضح ودقيق.
- التعرف على ديناميكية السوق وقوى المنافسة
- التعرف الجيد على قدرات وكفاءات المنظمة واستغلالها في تحقيق الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة عليا للزبائن وتمييزها عن المنافسين ، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات وتعقيدات بيئة النشاط والأسواق.

إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جمع هذه العوامل الثلاث معا والتي تشكل الـ 3Cs الاستراتيجية التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي التي يوضحها الشكل (4).

#### الشكل (4) مثلث التسويق الاستراتيجي



فإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المنظمة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو طويل الامد للمنظمة في خطر. ويعتبر التوافق و الملاءمة الايجابية (التامة) لاحتياجات و الاهداف لكلى الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية، وإذا

كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تفقد تميزها بمرور الوقت، بمعنى آخر عندما يكون مدخل المنظمة للزبون مشابهاً لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما ، كما أنه يمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي الزبون وليس المنظمة.

إذن الاستراتيجية الجيدة هي كمعادلة للعناصر الثلاثة الرئيسية 3C<sub>s</sub> لتستطيع المنظمة تمييز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبياً لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد، وإن اعتماد عناصر 3C<sub>s</sub> الاستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية تسويقية مبنية على ثلاث قرارات رئيسية هي:

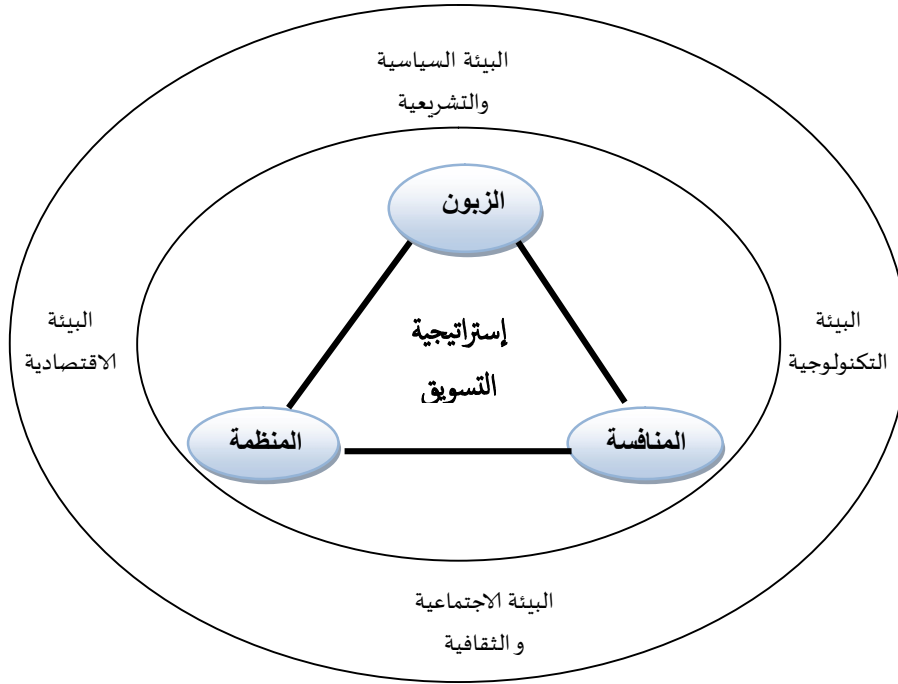
- أين تنافس: مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفه منه)؛
- متى تنافس: وقت التنافس: أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو تنتظر لحين يثبت الطلب الاساسي)؛
- كيف تنافس: كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس ( مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجات الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

## V- صياغة الاستراتيجية التسويقية

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة استراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع العوامل الاستراتيجية الثلاثة 3C<sub>s</sub> وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي وإن استراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الايجابي و التفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن..

وإن العناصر التي تمثل مفتاحاً للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة استراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه

## الشكل (5) مفتاح صياغة الاستراتيجية التسويقية



المصدر: الصمبدي جاسم محمود، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة، الاردن 2011، ص 38.

إن دور التسويق في التخطيط الإستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المنظمة يقدم التسويق فلسفة توجيهه " المفهوم التسويقي " التي تقترح على إستراتيجية المنظمة العمل حول بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق مدخلات للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحولات البيئية ومتغيرات السوق (حصة السوق، تطوير السوق، نمو الأسواق) وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها، بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المنظمة وأهدافها. بينما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول إلى أهداف وحدات العمل الإستراتيجية.

ومن هذا المنطلق، تعد إستراتيجيات التسويق التنافسية خيارات تفاضل المنظمة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالعميل وسلوك منافسيها. وهذا ما توضحه التعريفات الخاصة بها، حيث عرفها Brok بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق وفي تعريف آخر يشير كل من Harrel & Kiefer بأنها النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المنظمة بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي،



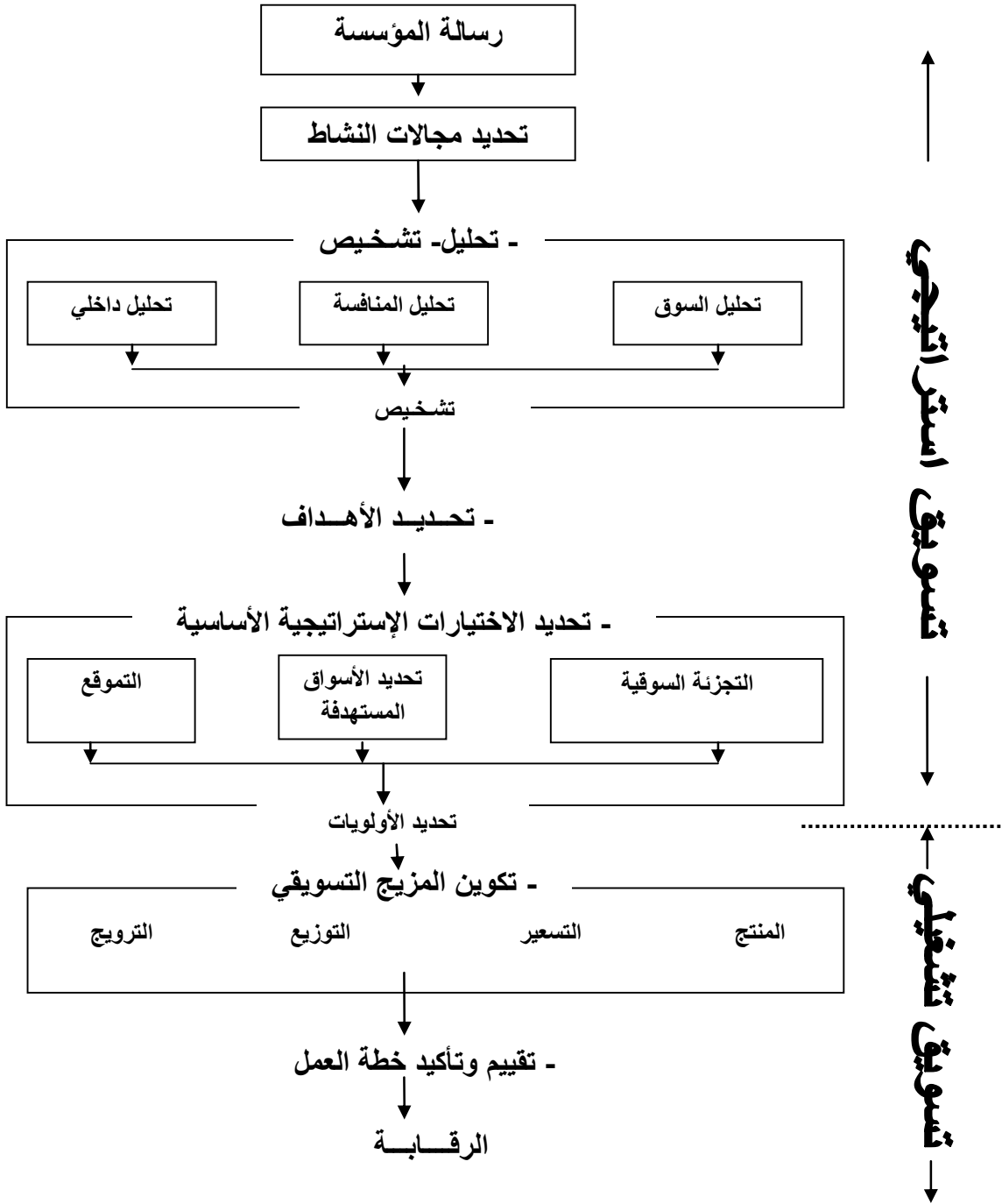
أما Gluck فيعرفها بأنها مجموعة من الأهداف والتصرفات التي تكمل بعضها الآخر بغرض تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

بينما يعرفها Kotler بأنها مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعا لذلك.

ومن نفس المنظور يعرف MacDonald الإستراتيجيات التسويقية بأنها الوسائل التي تستخدمها المنظمة للوصول إلى أهدافها، هذه الوسائل تتمثل في متغيرات المزيج التسويقي

يتضح من التعريفات السابقة بأن إستراتيجيات التسويق التنافسية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، تحاول من خلالها تحديد أسواقها المستهدفة و تحقيق الأهداف والغايات المحددة في المستوى الرئيسي ووحدات الأعمال.

الشكل (6) : مراحل وضع الاستراتيجية التسويقية



إن عملية وضع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة تتضمن المراحل الأساسية والتي تتضح في الشكل السابق، المرحلة الأولى تتضمن عملية تحديد وتعريف مهمة ورسالة المؤسسة والانشطة الاستراتيجية و الاسواق المرجعية التي سوف تقوم بخدمتها من خلال امكانيات وقدرات وتكنولوجيات

معينة، تم تأتي مرحلة التحليل والتشخيص للأسواق والمنافسة، وكذا تحليل للمؤسسة داخليا، في المرحلة التالية نقوم بتحديد الأهداف بطريقة دقيقة بعدها نقوم بتحديد الاختيارات الإستراتيجية الأساسية: تجزئة الأسواق واختيار الأسواق المستهدفة والتموقع، ثم بعدها وعلى أساس هذه الاختيارات نقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب وتقييمه والرقابة على تنفيذ خطط العمل.

من خلال الشكل (5) يتضح أن التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدى، ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

## -VI- التسويق الاستراتيجي و التسويق الميداني (التكتيكي):

### - التسويق الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي لكل أنشطة المؤسسة في ظل المفهوم التسويقي هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة من المؤسسة، ولكن لأن إشباع حاجات الزبائن هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو وجني للأرباح، إن تبني هذه الفلسفة ووضعها حيز التنفيذ في المؤسسة يكون عبر مسارين متكاملين:

- تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير منتجات ذات أداء جيد توجهها المؤسسة لفئة محددة من المستهلكين (يمثلون سوقها المستهدف) حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من منتجات المنافسين وبالتالي تضمن للمنتوج -ومنه للمؤسسة -ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو "التسويق الإستراتيجي (strategic marketing)
- تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتوج المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيهم عناء وتكلفة البحث عن المنتوج في السوق وهذا هو دور "التسويق الميداني" أو التكتيكي (tactical marketing).

إن مسار التسويق الإستراتيجي والذي يعمل على المدى المتوسط والبعيد يهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافظة منتجات متوازنة، إن هذا التفكير والتخطيط الاستراتيجي يختلف تماما عن التسويق (العملي) الميداني ويتطلب مهارات أخرى عند الأفراد الذين يمارسون هذا التفكير، إن 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، فإن أي حركة دون تفكير هي ضرب من الخطر

المؤدي للفشل ولذلك نفهم أن هذا النوع من التفكير الاستراتيجي في التسويق له مكانته وأهميته في مواجهة التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، التنافسية، الاجتماعية والثقافية التي تميز بيئة المؤسسة.

– 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، يلها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال، إن التسويق العملي يهدف إلى:

✓ تنظيم عملية غزو و اختراق الأسواق الحالية؛

✓ تفعيل المزيج التسويقي؛

✓ تسيير ميزانية التسويق؛

✓ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة.

فالتسويق 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، وأن يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها والتي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التموقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجاتها في سوقها المستهدف.