

الفصل الاول

المحاضرة الأولى والثانية مقرر التسويق الاستراتيجي

- أساسيات في التسويق الاستراتيجي -

مقدمة :

مفهوم الاستراتيجية و تعريفها:

اشتقت كلمة استراتيجية Strategy من

الكلمة اليونانية ستراتيجيوس Strategos،

وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية

المنطقة بمفهوم الاستراتيجية .

لقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية بل نجده قد امتد اليوم إلى كافة العلوم الاجتماعية كعلم السياسة، الاقتصاد، الاجتماع،

يتألف التسويق من جانبين مختلفين تمامًا، ولكنهما متكاملان بلا شك. فمن ناحية، لدينا جزء يركز على المدى المتوسط والطويل، مثل التسويق الاستراتيجي، ومن ناحية أخرى، لدينا جزء تكتيكي يركز على المدى القصير بهدف تطوير إجراءات تسويقية، ويسمى التسويق التشغيلي.

في البيئة التنافسية التي تعيشها الشركات اليوم من التسويق مع الجزء الضروري ألا يتعامل أخصائي التشغيلي فحسب بل يجب العمل على الجزء الاستراتيجي من التسويق

قبل أن نعالج مفهوم التسويق الاستراتيجي لابد من استذكار مفاهيم هامة وأساسية كالتسويق ، الاستراتيجية، والادارة الاستراتيجية، الرؤية

التسويق : هو نظام كلي لأنشطة الأعمال مصمم لتخطيط المنتجات التي تلي الاحتياجات وتخصيص الأسعار وترويجها وتوزيعها على الأسواق المستهدفة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"

الاستراتيجية



والاستراتيجية حسب بورتير Porter

هي: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

ألفريد تشاندلر، في عام ١٩٦٢، حدد مفهوم استراتيجية العمل في عمله "الاستراتيجية كعنصر تحدد الأهداف الأساسية للشركة على المدى الطويل، وكذلك اعتماد مسارات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

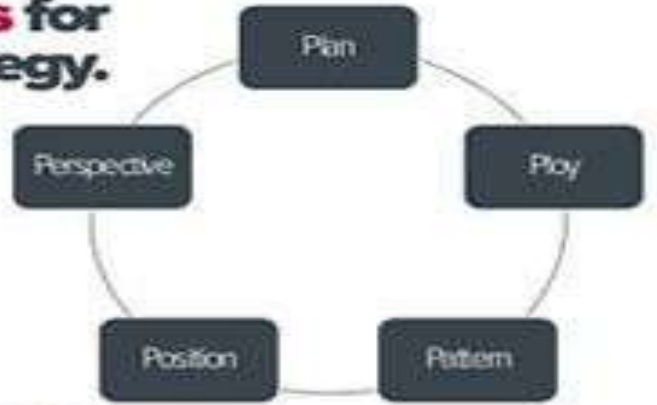


صياغة مفهوم الاستراتيجية :

Minzberg: 1987 توصل الى صياغة مفهوم

الاستراتيجية من خلال تضمينه آراء مجموعة كبيرة

Mintzberg's 5Ps for explaining strategy.



1. الخطة Plan: أي أن الاستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

المناورة Ploy

أي أن الاستراتيجية هي مناورة يُقصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم
Pattern النموذج 3.

هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد

الاستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليه، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية

5.Perspective: المنظور

الاستراتيجية هي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة.

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها " : علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن

المنظمة من تحقيق أهدافها"

ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي

وهي مجموعة من القرارات والاجراءات التي تحدد مسار الأداء على المدى الطويل للمنظمة وتتضمن التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

الرؤية الاستراتيجية :

الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليها. "

ملتزمون بأن نكون الشركة السورية الأولى



وهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال

الرسالة :

رسالة بنك البركة: تقديم خدمات عالية الجودة تفوق

تطلعات عملائنا، وتحقق عوائد متزايدة للمساهمين والمودعين".

رسالة شركة سيريتل : نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لمشركينا، ورعاية كوادرننا البشرية ، مع الاستمرار
ية بالنمو المريح للمستثمرين ، والمساهمة باعتزاز بخدمة وطننا سورية.

الغايات والأهداف Objectives & Targets :

تمثل الغايات النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني طويل نسبياً، وهي ترتبط
بالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على المدى الزمني الطويل، ويهتم بوضعها
وتحديدها أعلى المستويات الإدارية بالمنظمة، لأنها
تحتاج إلى تفكير استراتيجي ومهارات ذهنية عالية.

أما الأهداف فهي تمثل النتائج المراد تحقيقها على مدى زمني متوسط، وتحقيقها بطريقة
متكاملة ومتتابعة وبما يحقق غايات المنظمة، وهي مطلوبة لترجمة رسالة المنظمة ومهمتها

الخطة الاستراتيجية :

وتشمل كلا من رسالة المنظمة وتوجيهها المستقبلي على المدى الزمني القريب والبعيد نحو تحقيق الاهداف والأداء
والاستراتيجية الموضوعة.

يمكننا تعريف وجهين للاستراتيجية^{٢٥} :

الوجه الأول: ويسمى الموقف الاستراتيجي Strategic Position وهو يعبر عن العلاقات الفعلية بين
المنظمة والبيئة.

الوجه الثاني: ويسمى الخطة الاستراتيجية Strategic Plan وهو يعبر عن العلاقات المستهدفة بين المنظمة
والبيئة، فالخطة تشتمل على مجموعة أهداف المنظمة والخطوات والقرارات اللازمة للوصول إلى هذه
الأهداف.

فالاستراتيجية إذاً هي أساس الخطة، بل أنها توأم الخطة الملازم لها، فإذا كان من الصعب تصور خطة
لإحدى المنظمات من دون استراتيجية وأهداف تسعى إلى تحقيقها، فإنه من المستحيل أن يكون في المنظمة
استراتيجية بدون خطة، فالخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل الخطوات
الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة فالاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا
القيود حدود الالتزامات والارتباطات والقرارات، كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف
التسويق أو الإنتاج أو الأفراد أو التنظيم أو غيرها من الوظائف والمجالات الإدارية، وبصفة عامة يمكن

وحدة العمل الاستراتيجية SBU :

وهي قطاع أو خط سلمي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم تتبع كل منها مجموعة مميزة من السلع الى مجموعة مميزة
من الزبائن ، وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد . ويمكن أن تكون وحدة العمل

الاستراتيجية فرعاً رئيسياً في المنظمة أو مجموعة من المنتجات المترابطة أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة .
ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوفر به السمات التالية:

- أن تكون مؤسسة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره.
- أن يكون له مهمة مميزة ومحددة.
- أن يكون له منافسون معينون.
- أن يكون له مجموعة موظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

التفكير الاستراتيجي:

يدل التفكير الاستراتيجي على توفر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتصرف الاستراتيجي وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية بحيث يمتلك متخذ القرار الاستراتيجي الذي يتمتع بهذا الفكر القدرة على فحص وتحليل البيئة وعناصرها وكذلك القيام بالتنبؤات المستقبلية وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها...

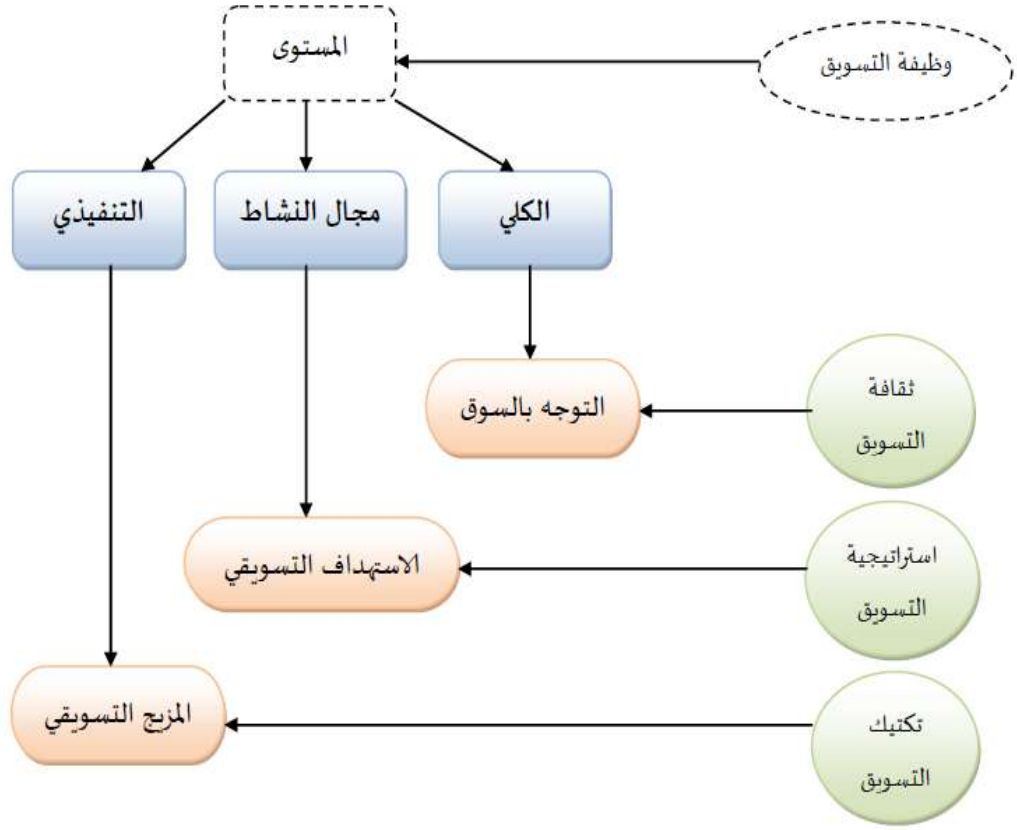
ومن أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي ما يلي

- القدرة على بناء الغايات.
- البصيرة النافذة والفراسة في وزن الأمور.
- ١ الاستشعار البيئي.
- ٢ مهارات تحليل البيانات وتفسيرها.
- ٣ مهارة الاختيار الاستراتيجي.
- ٤ مهارة تحديد الموارد والامكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- 5 التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- 6 مواكبة عوامة الفكر الإداري.

مكانة التسويق في عملية الادارة الاستراتيجية

- لم تنشأ المكانة الاستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبرت البيئة الصعبة الادارة على تطوير خطة استراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد.
- إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلا إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فان 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 أيضا أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساسا على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الإستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحديد وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

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 تجر موقفها في المستويات السابقة، التسويق كثقافة و فلسفة، التسويق كإستراتيجية، و التسويق كمنشآت تكتيكي (ميداني)، كما يلخص الشكل التالي :



ثقافة و فلسفة التسويق :

ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق و التي تتمثل في نظرتة للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة (وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي)، إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك .

استراتيجية التسويق :

إن بناء أي استراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق: التجزئة، السوق المستهدف، و التموقع، إن هذه الأنشطة تجد مكانها على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي من خلال تحرير الثنائيات منتج / سوق والتي تمثل فرصاً للمؤسسة يمكن استغلالها، إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الاستراتيجية العامة لمجال النشاط و للمؤسسة ككل.

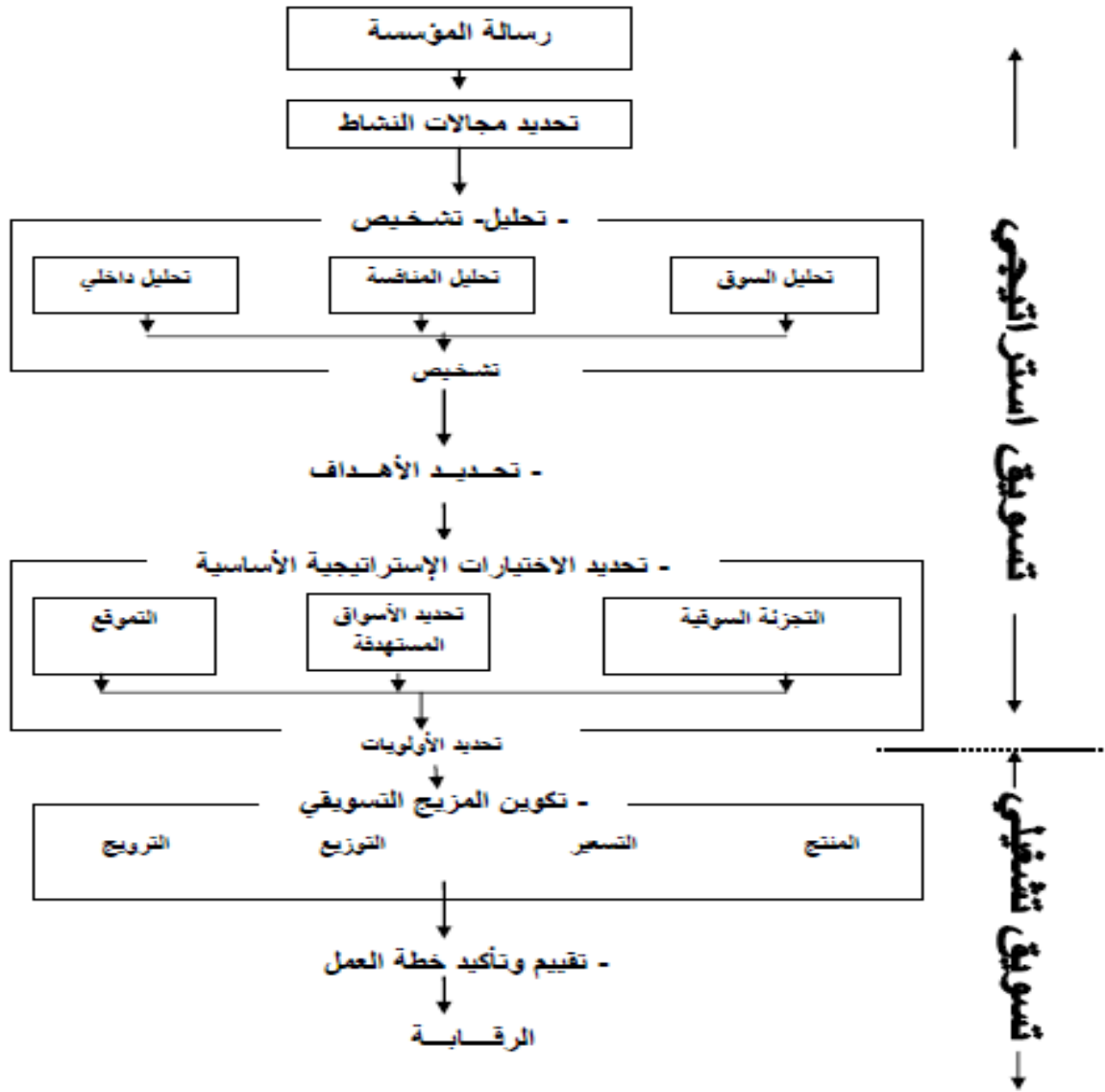
والآن بعد أن أصبحت لدينا كل هذه المفاهيم، نستطيع التفريق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق الميداني أو التكتيكي:

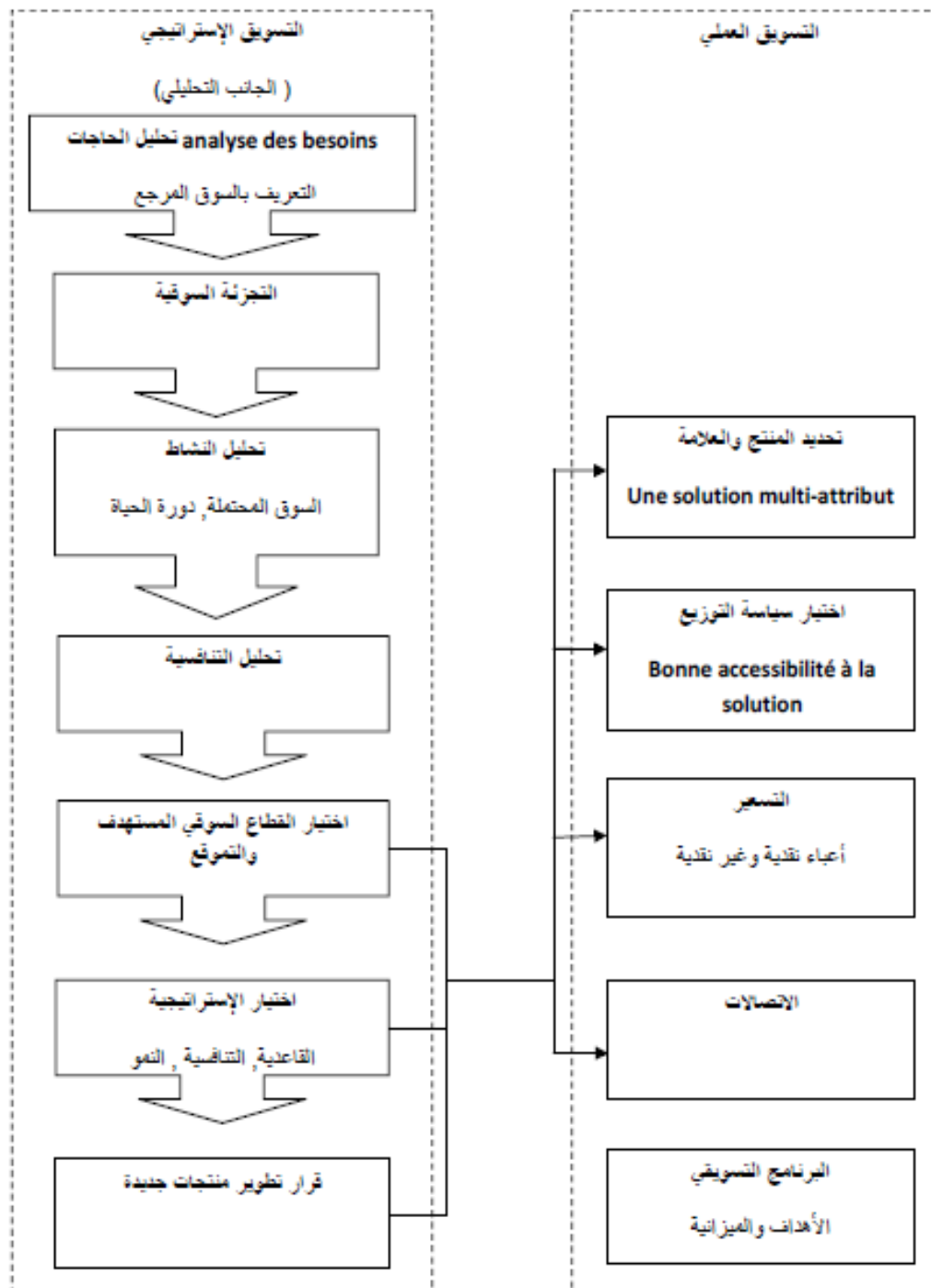
-التسويق الاستراتيجي

إن تبني فلسفة التسويق 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 للمنتج - ومنه للمؤسسة - ميزة تنافسية قوية ودائمة، وهذا ما يقوم به المسار الأول وهو " التسويق الإستراتيجي (strategic marketing) وهو يعمل على المدى المتوسط والبعيد ويهدف إلى تحديد مهمة ورسالة المؤسسة، وأهدافها، بناء استراتيجية لنموها، والسهر على إيجاد حافطة منتجات متوازنة.

➤ تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بمنتج المؤسسة وإقناعهم بمدى جودته وتميزه وبالتالي تجنيبهم عناء وتكلفة البحث عن المنتج في السوق وهذا هو المسار الثاني أو مايسمى " التسويق الميداني " أو التكتيكي (tactical marketing)

وهو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المؤسسة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: المنتج، السعر، التوزيع والاتصال.





مثلث التسويق الاستراتيجي:

إن التسويق الاستراتيجي لا بد وأن يركز على تفاعل ثلاث قوى إستراتيجية المعروفة (3Cs) الزبون (Customer) ، المنافسة (Competition) ، و الشركة Corporation

الشكل (4) مثلث التسويق الاستراتيجي



إن اعتماد عناصر 3Cs 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

خصائص التسويق الإستراتيجي:

- 1- الإنتاج في ظل وجود نظام تسويق إستراتيجي يضبط بطلب السوق.
- 2- التسويق الإستراتيجي سياسة إبداع و تغيير مستمر في المؤسسات و منتجاتها من السلع و الخدمات.
- 3- التسويق الاستراتيجي وسيلة التمييز التنافسي.
- 4- التكامل و الترابط مع جميع وظائف المنشأة.
- 5- توقع ردود فعل المنافسين و الإحتياط ضدها.
- 6- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- 7- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المنشأة و أهدافها الرئيسية.
- 8- النظرة الشمولية للمتغيرات التي تتم التعامل معها.
- 9- المرونة في التكيف مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.

١٠- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المنشأة.

١١- توفير التعديلية المرتدة بالمعلومات