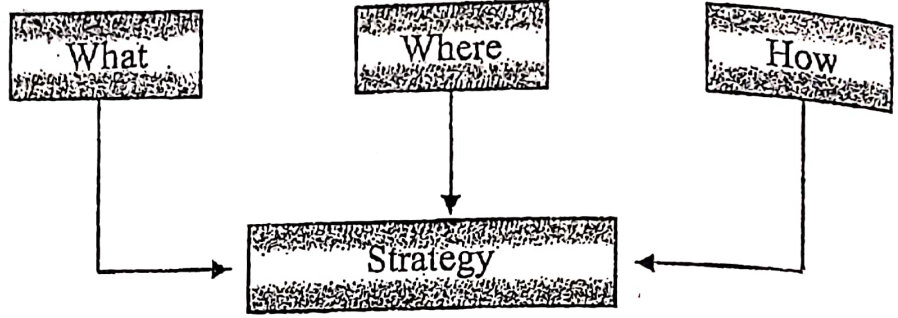


مفهوم الاستراتيجية Strategy Concept

وجدت الاستراتيجية منذ وجود المنافسه وباشكالها المختلفه، والأخيرة ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة، عندما كان الإنسان يتنافس مع الآخر لغرض البقاء والاستمرار. وكل واحد منهم يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشود قبل الآخر. وتاريخياً فقد وجدت كلمة الاستراتيجية (Strategos) والتي تعني "عمل القائد" أو "فن الجنرال" في اللغة الإغريقية القديمة، مكتوبة على إحدى العملات المعدنية في أثنا عام 508 قبل الميلاد. وكانت تعبر عن معنى العمل العسكري وكيف يمكن التخطيط لمواجهة العدو وتدميره.

وبعيداً عن التطور التاريخي لهذا المصطلح واستخدامه فإنه يمكن القول بأنه قد شاع استخدامه في منتصف القرن الماضي وفي مجالات شتى ومن بينها مجال الأعمال. وقد عرفت الاستراتيجية بتعاريف متعددة كل واحد منها تناول جانب معين تم التركيز عليه، فقد عرفت من قبل "كليووك Glueck" في سبعينيات القرن الماضي على أنها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية". ويشير هذا التعريف إلى كون الاستراتيجية عبارة عن خطة تأخذ بعين الاعتبار جوانب الشمول والتكامل بحيث تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

وفي تسعينيات القرن الماضي عرف "ولكر Walker" الاستراتيجية على أنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها". وهذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لا بد أن تحتويها الاستراتيجية وموضحة في الشكل (1-4) وهي:



شكل (1-4)

المتغيرات الرئيسية في تعريف الاستراتيجية

What: ما هو الشيء الذي يفترض أن يتم إنجازه من قبل المنظمة ولكي تقوم بالتخطيط له.

Where: أي من المجالات في الصناعة التي تريد المنظمة أن يتم التنفيذ بها أو سوق المنتج الذي تريد أن تركز عليه.

How: الكيفية التي يمكن أن يتم بها تجميع الموارد والأنشطة لكل (سوق - منتج) ولغرض أن يتم مواجهة الفرص والتهديدات الحاصلة في البيئة ولتحقيق الميزة التنافسية.

وبشكل عام يمكن القول بأنه مهما اختلفت التعريفات بخصوص استراتيجية فإنها لا بد أن تتضمن الآتي:

- إنها وسيلة تعتمد من قبل المنظمة للموائمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية.

- كونها أداة رئيسة لأخذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المنظمة وعلى الأمد البعيد.

- تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها.

- تستمد الاستراتيجية وجودها من خلال رسالة المنظمة.

استراتيجية التسويق Marketing Strategy

لا بد من الإشارة ابتداءً والقول، بأن إستراتيجية التسويق، ما هي إلا جزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمة وساعية إلى تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي يمكننا القول بأن إستراتيجية التسويق تهتم بشكل أساسي في الأداء التنظيمي للمنظمة ككل، أكثر من التصور المسبق على أنها تنصب على زيادة المبيعات تحديداً. وهذا يعني بأن إستراتيجية التسويق ترتبط مع البيئة من خلال النظرة إلى كون التسويق هو النشاط المسؤول عن دخول المنظمة إلى مجال الأعمال المحدد والمناسب لها، أكثر من كونه نشاط متخصص في المنظمة فحسب. أي بعبارة أخرى إن نجاح المنظمة وإستراتيجيتها الكلية يرتبط إلى حد كبير على نجاح إدارة النشاط التسويقي، وما يتحقق من إستراتيجية التسويق من أداء مناسب ومتوافق مع المنظمة ككل.

فإستراتيجية التسويق ستجعل المنظمة أكثر قدرة على مراقبة البيئة وما يحصل بها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسون، الجامعات الاستيعابية، خيارات الشراء المتاحة أمام المستهلكين، تصميم ومستوى جودة المنتج... الخ. هذا وغيره سيجعل المنظمة بالضرورة أكثر قرباً وتوافقاً مع توجهات المستهلك وتلبية حاجاته. وبالتالي فإن إستراتيجية التسويق ستهتم في خلق قيمة أكبر للزبون من خلال إشراكه كعنصر مؤثر في المنظمة وإمداد جسور التواصل معه. حتى يرى البعض بأن الزبون جزءاً داخلياً من المنظمة وبخاصة بعد سيادة مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون وتسويق العلاقة.

وقد عرفت إستراتيجية التسويق على أنها "التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة على وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة"، وبهذا المعنى عرفت أيضاً على أنها "التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما تتوافق مع إنجاز أهداف المنظمة في المنتج - السوق"⁽²⁾. ويلاحظ في هذين لتعريفين أنهما ركزاً على: الخصوصية لإستراتيجية التسويق من خلال الربط بين عناصر المزيج التسويقي والتي تمثل الجوهر الرئيسي للنشاط التسويقي، والأسواق

الفصل الرابع : إستراتيجيات التسويق وتجزئة السوق

المستهدفه التي تمثل الميدان الطبيعي لتطبيق النشاط التسويقي، وعبر المنتج المصمم تحديداً لذلك السوق أو أكثر من سوق مستهدف.

وفي تعريف أشمل وأكثر بعداً لإستراتيجية التسويق فقد عرفت على أنها "تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف"⁽³⁾ وهذا التعريف يشير في متضمناته إلى الآتي:

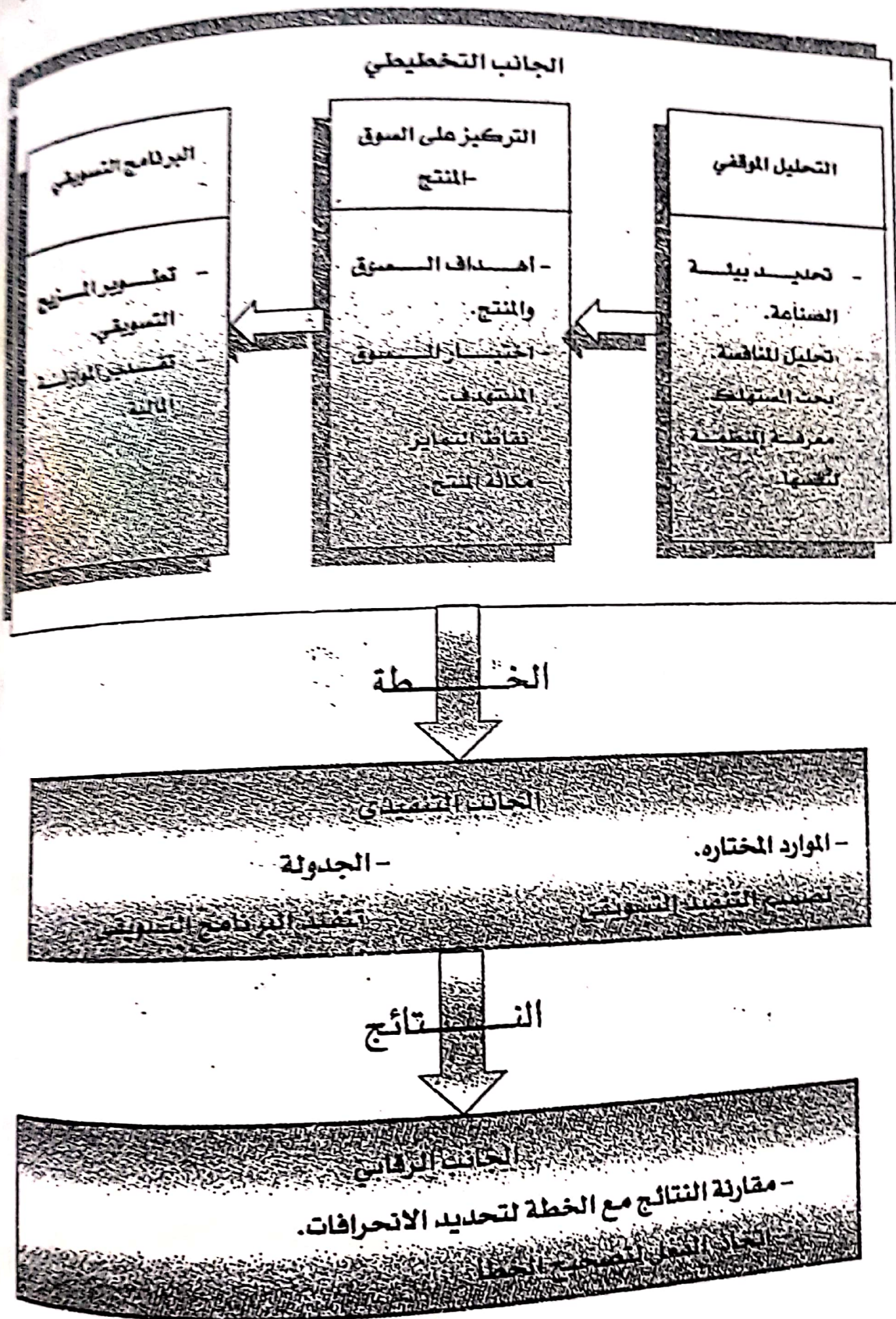
- كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها.
- خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون.
- تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف.
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

خطوات إستراتيجية التسويق Strategic Marketing Process

لفرض أن نفهم إستراتيجية التسويق بشكل معمق ونحدد ملامحها في المنظمة بوضوح، فإنه يتوجب الإجابة على الأسئلة التالية والتي تكون المفتاح لضمين وعمليات إستراتيجية التسويق وهي:

- أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد أن نذهب؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟
- كيف يمكن أن نحول خطة المنظمة إلى فعل تنفيذي؟
- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعية؟
- كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟

هذه الأسئلة تمكن المنظمة من أن تحدد ومن خلال الإجابة عليها الخطوات ممكن اعتمادها في عملية رسم إستراتيجية التسويق⁽⁴⁾. والتي يمكن توضيحها بكل ملخص من خلال الشكل (4-2) والتي سنستعرض بإيجاز تفاصيل كل جزء ومحتوياته وبالتتابع وهي:



شكل (4-2) خطوات إستراتيجية التسويق

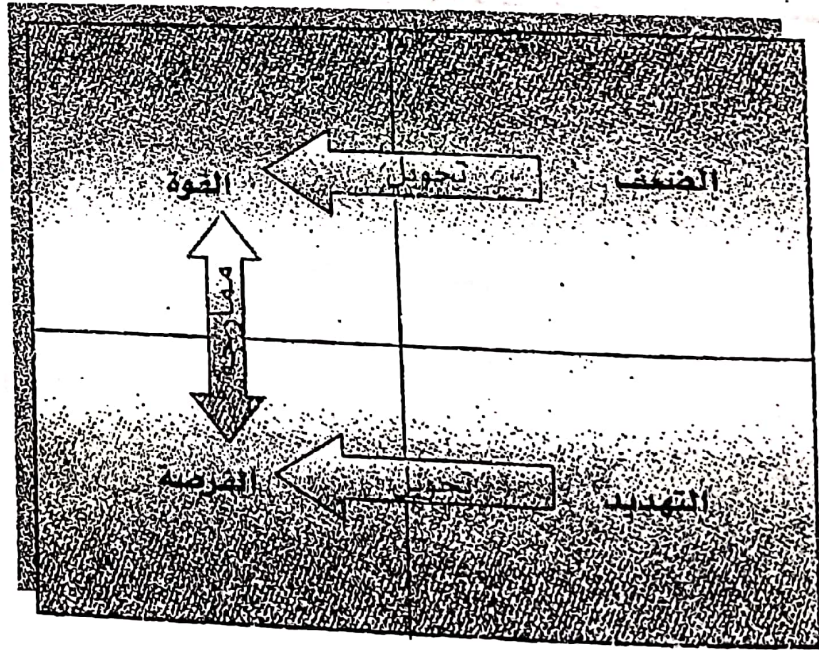
أولاً: الجانب التخطيطي Planning Phase

ويتضمن هذا الجانب الحيوي والمهم من عملية إستراتيجية التسويق ثلاث

خطوات هي:

الخطوة الأولى: التحليل الموقفي (SWOT) Situation Analysis

يمكننا القول أنه يتمثل بتحليل معمق إلى البيئة الداخلية للمنظمة والمتمثلة بالقوة Strengths والضعف Weakness وما يقابلها من البيئة الخارجية والمتمثلة بالفرص Opportunities والتهديدات Threats، والشكل (3-4) يمثل مصفوفة لتحليل الموقفي (SWOT) والتي تعد أداة مساعدة ورئيسة للمدرسة في خطوات التخطيط. حيث تتمثل بالمازجة بين قوتها الداخلية والفرص المتاحة في السوق، لتحقيق الميزة التنافسية في مقابلة احتياجات المستهلكين. وبذات الوقت على المنظمة أن تعمل من خلال القائمين على التخطيط الإستراتيجي التسويقي تحويل نقاط الضعف الداخلية التي تواجهها إلى قوة وكذلك التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية إلى فرص جديدة.



شكل (3-4)

مصفوفة SWOT

وهذا يعني بأن المنظمة ستقوم بدراسة أربع متغيرات أساسية تصب في هذا الجانب لكي يسكنها من بناء برنامجها التسويقي، وهذه المتغيرات هي:

1. التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة Industry Trends التي تعمل بها، وتحليل موقفها بدقة حيال إمكاناتها المستقبلية في هذا المجال
2. تحليل المنافسين Analyze Competition من حيث قوتهم، حجمهم، وتأييدهم الحالي أو المستقبلي في السوق.
3. معرفة الشركة لذاتها Assess Own Company ومعرفة عنها وبشكل موضوعي من خلال مكان القوة والضعف فيها.
4. العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين ومن خلال إجراء الدراسات البحثية وبما يتعلق بعلاقتهم مع المنظمة عبر منتجاتها المقدمة لهم.

الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف:

هذه الخطوة ضمن إستراتيجية التسويق تتمثل بعدد من المتغيرات وهي:

1. تجزئة السوق Market Segmentation:

وتعني بشكل مختصر كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات، تجمع كل واحدة منها خصوصية وصفات مشتركة قد تختلف كلياً أو جزئياً عن بقية الأسواق. وهذا ما يجعل توجه المنظمة دقيق ومناسب نحو تلك الأسواق المستهدفة. ولتحديد السوق المستهدف يتطلب النظر في خصوصية المستهلكين من حيث عاداتهم وقدراتهم الشرائية وخصوصيات التعامل معهم، وأنواع المنتجات والعلامات التجارية المفضلة لديهم... الخ. والتي تقود إلى المعرفة الدقيقة والمسبقة بتلك الأسواق لإمكانية الدخول الناجح إليها. (سنناقش هذا الموضوع تفصيلاً في فقرة لاحقة من هذا الفصل).

2. نقاط التمايز Points of Difference:

تمثل في حقيقتها الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة عما يماثلها وينافسها من منتجات أخرى، وبخاصة المنتجات الجديدة الداخلة للسوق. لأنه من الصعب تماماً أن تنجح هذه المنتجات إن لم تكن تمتلك شيء معين من

الخصائص أو الصفات أو القوة التي تميزها عن غيرها من المنتجات الموجودة أساساً في السوق.

3. مكانة المنتج Product Positioning:

وهي تمثل المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه للمنتج، وما يحمله من تصورات عن مستوى كفاءته، جودته، وقدرته على إشباع حاجاته. وهذا أمر مهم يمكن أن تخطط له المنظمة لتعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع المستهلكين، ولمواجهة المنافسين بذات الوقت.

ومجمل هذه المتغيرات تقود إلى إمكانية الدخول إلى التخطيط للخطوة الثالثة من الجانب التخطيطي لإستراتيجية التسويق.

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي Marketing Program:

تتركز هذه الخطوة أساساً على تطوير عناصر المزيج التسويقي وإعداد الموازنة المالية التقديرية لها، وتتمثل أنشطة البرنامج التسويقي بالآتي:

1. إستراتيجية المنتج Product Strategy:

وتتعلق بشكل موجز بعمليات تحديد الخصائص المميزة للمنتج، وعلامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقديمه أو ما بعد بيعه، الضمانات المقدمة... الخ.

2. إستراتيجية التسعير Pricing Strategy:

وتتصب على طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات والسماحات المقدمة، شروط الدفع الأجل.. الخ.

3. إستراتيجية التوزيع Distribution Strategy:

وتتمثل بالأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق وما يرافقها من فعاليات وخدمات مرافقة. وكما هو في اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، مستوى الخزين، الخدمات التي يضيفها الوسيط.. الخ.

4. إستراتيجية الترويج Promotion Strategy:

وتتركز أساساً على، كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي المتمثل بالإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية.. الخ، واستخدامها بالشكل الكفء للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

أما بالنسبة إلى إعداد الموازنة Budget فإنها ترتبط أو تبدأ من عملية التخطيط للمبيعات المتوقعة بشكل شهري، فصلي، سنوي. وبالتالي تقدير مستوى المصاريف المترتبة على أنشطة المزيج التسويقي والمقارنة مع البرنامج التسويقي المعد لذلك. وبالتالي تحديد مستوى أو حجم العائد والأرباح المحتمل تحقيقها.

ثانياً: الجانب التنفيذي The Implementation Phase:

تأتي هذه المرحلة من إستراتيجية التسويق في أعقاب سلسلة من الخطوات وعدد غير قليل من الجهود التي قضيت في مجال التخطيط للتسويق. وتتكون عملية التنفيذ من الآتي:

1. الموارد المتحققة Obtaining Resources:

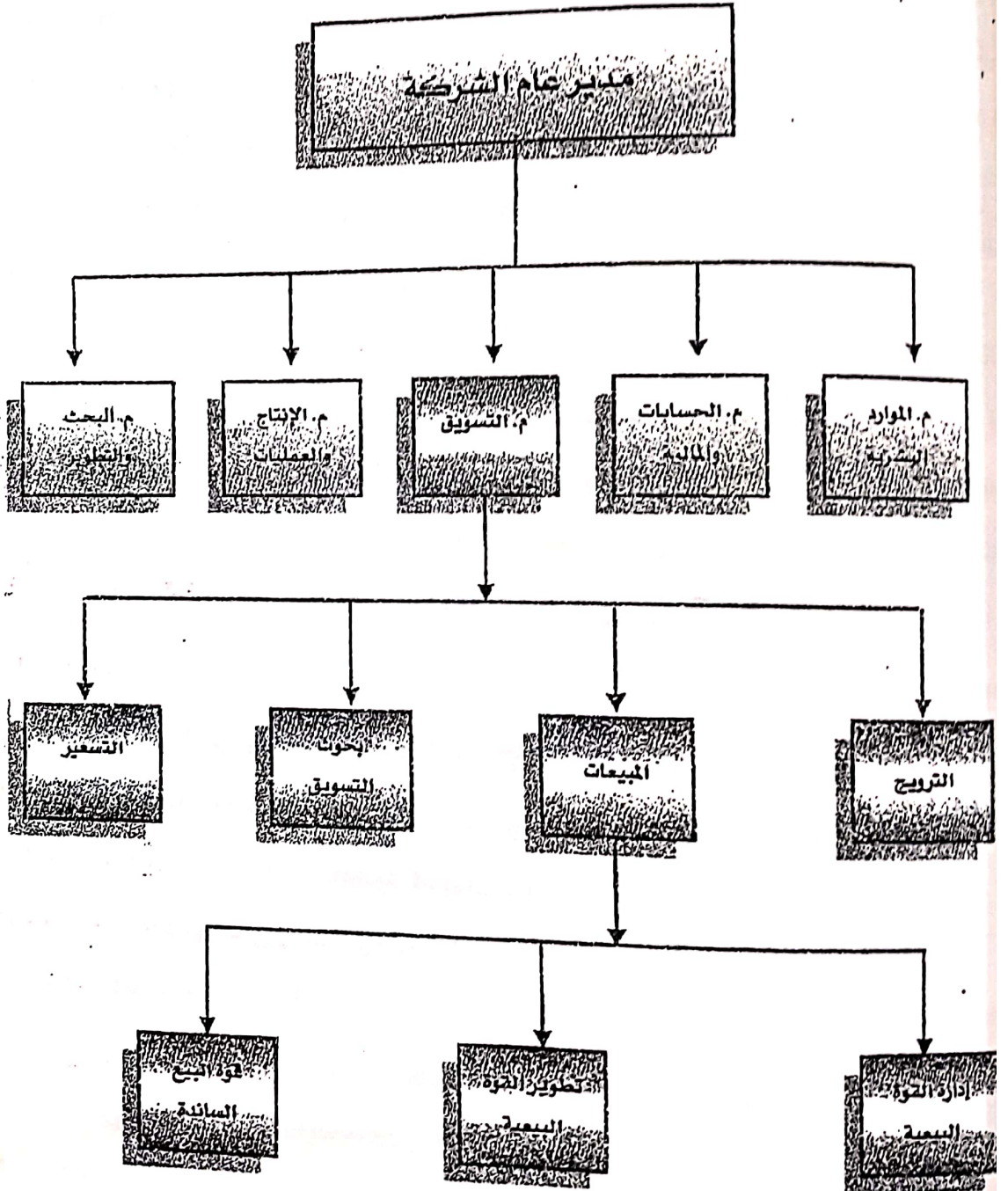
وتتصب أساساً على الموارد المالية التي يمكن من خلالها أن تحول الأفكار الموضوعية بالخطة الاستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ. فعلى سبيل المثال اعتمدت شركة كوداك Kodak للتصوير خطة إستراتيجية انصببت على:

- التركيز على بناء صورة مميزة للشركة في مجال الأعمال التي تقوم بها.
- تقديم خدمة أفضل للمستهلك وبجودة أعلى.
- تقليص في دوران تطوير المنتج (الإسراع في تقديم منتجات جديدة).
- ديناميكية أكبر في العمل مع تقليل في حدة المخاطرة وسرعة في اتخاذ القرار.

ومن أجل تنفيذ ذلك، فقد رصدت الشركة ميزانية مالية بلغت (6) ستة مليارات دولار لنقل الشركة إلى مستوى آخر أفضل قياسياً بما كانت تؤديه.

2. تصميم التنظيم التسويقي Design Marketing Organization:

لغرض أن يتم تنفيذ البرنامج التسويقي فإنه بحاجة إلى وجود تنظيم تسويقي في الشركة قادر على القيام بمهمة التنفيذ، والشكل (4-4) يوضح الخارطة التنظيمية لمنظمة صناعية، ويتوضح من خلالها الشكل التنظيمي لقسم التسويق:



شكل (4-4)

التنظيم التسويقي ضمن هيكلية المنظمة

ويتضح من الشكل ودون الحاجة للبحث في التفاصيل الدقيقة بأن قسم التسويق يتكون من عدد من الأجزاء والتي تنقسم في مكوناتها على أجزاء أو شعب أخرى، كل واحد منها مسؤول عن أداء أو عمل معين يصب في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية المعتمدة من قبل المنظمة.

3. جدولة التطوير Develop Schedules:

وهي مسألة مهمة جداً في عملية التنفيذ وتتمثل بوضع مديات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية.

4. إنجاز البرنامج التسويقي Executing the Marketing Program:

تبقى الخطة التسويقية حياً على ورق إن لم يتم إنجاز أو تنفيذ لها. ومن أجل تحقيق تنفيذ فعال للبرنامج التسويقي، فإنه يتطلب تفاصيل دقيقة لما يتعلق بالاستراتيجية التسويقية من حيث إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة والخصائص المميزة للزبائن. وحملات الترويج وما يعقبها أيضاً من قرارات تتعلق على المستوى التكتيكي التسويقي Marketing Tactics والتي تمثل التفاصيل اليومية أو ما يصطلح عليه في بعض الحالات التنفيذ أول بأول.

ثالثاً: الجانب الرقابي The control Phase:

يتمثل هذا الجانب في السعي لجعل إستراتيجية التسويق تسير في الاتجاه الصحيح المخطط لها، ويتم ذلك من خلال جانبين أساسيين هما:

1. مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف:

توضع الأهداف ضمن إستراتيجية التسويق على أمل أن تتحقق في مديات زمنية معينة، ولكن واقع الحال عند تنفيذ البرامج التسويقية قد يحصل انحراف أو اختلاف عن الخطة وهو ما يصطلح عليه بالفجوة التخطيطية Planning Gap، والتي تمثل الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ. ومن هنا فإن إدارة الشركة أو القسم التسويقي يسعى للبحث الدقيق عن أسباب هذا الانحراف ومعالجتها. وقد يكون الخطأ ليس بالتنفيذ بل في عدم واقعية الأهداف الموضوعية أو المبالغة فيها إلى حد كبير، وبالتالي أصبح من الصعب تنفيذها في الواقع الميداني.