

المحور الاول: مدخل للتسويق الاستراتيجي

أولاً: تعريف الاستراتيجية :Strategy

كلمة استراتيجية كلمة اصلها يوناني مشتقة من الكلمتين 'stratos' والتي تعني الجيش و 'ageio' والتي تعني القيادة أو التوجيه، أي ان معناها الأصلي "فن قيادة الجيش أو الحرب"، واصلها تأتي من المجال الحربي والعسكري.

و للاستراتيجية عدة تعريفات نذكر منها على انها ايغور انسوف (1965) الاستراتيجية هي مجموعة القرارات التي تحدد العلاقة بين المؤسسة وبئتها، والتي تحدد اختيار المنتجات والأسواق المستقبلية للشركة.

مايكل بورتر (1980) الاستراتيجية هي بناء موقع فريد ومتميز في السوق من خلال القيام بأنشطة مختلفة عن المنافسين، أو القيام بالأنشطة نفسها ولكن بطريقة مختلفة.

ألبرت همفري : الاستراتيجية هي خطة تُعد لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق رؤيتها وأهدافها طويلاً المدى عبر استغلال نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها، والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.

أي بشكل عام الاستراتيجية هي : خطة شاملة وطويلة المدى تحدد كيفية تخصيص الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة في بيئة تنافسية ومتسمة بعدم اليقين .

ثانياً : تعريف التسويق الاستراتيجي (Strategic Marketing) : هناك عدة تعريف للتسويق الاستراتيجي يمكن ابراز أهمها فيما يلي :

كوتلر (Kotler, 2003) : التسويق الاستراتيجي هو عملية تحليل الفرص البيئية، وتحديد الأسواق المستهدفة، ووضع استراتيجيات القيمة التي تضمن للمؤسسة التفوق التنافسي طويلاً المدى.

هوفر (Hofer, 1975) هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق التي يجب على المؤسسة التركيز عليها في المستقبل، من أجل تعظيم المردودية على المدى الطويل.

ريفييد آكر (Aaker, 1988) التسويق الاستراتيجي هو نظام يدمج قدرات المؤسسة مع فرص السوق، من خلال صياغة استراتيجيات موجهة نحو بناء ميزة تنافسية مستمرة.

جونسن و شولتز (Johnson & Scholes, 1999) هو أسلوب إداري يحدد الاتجاهات التسويقية للمؤسسة على المدى الطويل، بهدف تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من المنافسين. من هذه التعريفات يمكن ان نستشف ان التسويق الاستراتيجي يهتم بـ:

- تحليل البيئة بمختلف تفرعاتها الداخلية الخارجية؛
- تحديد المنتجات والأسواق المستهدفة،
- اختيار الاستراتيجيات التنافسية المناسبة
- واهم شيء التركيز على نوعية القرارات على المدى المتوسط والطويل وتأثيرها على مستقبل المؤسسة

ثالثاً: التسويق الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية واستراتيجية التسويق.

يمثل **التسويق الاستراتيجي** (Strategic Marketing) تلك الفلسفة الإدارية التي تركز على تحليل البيئة وتحديد الفرص والتهديدات كما تم الإشارة له في التعريف السابقة، كما يهتم بتحديد الأسواق المستهدفة والمنتجات، واختيار استراتيجيات على المدى الطويل تمكن من بناء مزايا تنافسية على المدى الطويل، أي ان الهدف من التسويق الاستراتيجي هو فهم المنافسة والسوق والزبون، وتحديد اتجاهات المؤسسة التسويقية على المدى الطويل،.

اما **التخطيط الاستراتيجي** (Strategic Planning) فهو عملية أوسع من التسويق الاستراتيجي، فهو يشمل جميع أنشطة المؤسسة من انتاج، موارد بشرية، ... والتسويق أيضا، وهو يهدف الى تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وصياغة الأهداف وتحصيص الموارد لتحقيقها .

وفيما يتعلق **بالمراقبة الاستراتيجية** (Strategic Management) فهي أيضا عملية شاملة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الرؤية والرسالة والاهداف طويلة المدى، ثم اختيار وتنفيذ استراتيجيات في مختلف مجالات المؤسسة من انتاج، مالية، تسويق ...، وهي تهدف الى تحقيق بقاء ونمو وتفوق المؤسسة .

اما عن **استراتيجية التسويق**(Marketing Strategy) فهي الجانب التطبيقي والعملي من التسويق الاستراتيجي، والتي تمثل في الخطط التي يتم تحديدها وتنفيذها من قبل المؤسسة ، وهي تهدف بشكل أساسى الى تحديد استراتيجيات المزيج التسويقى واختيار السوق المستهدف وتحديد كيفيات المنافسة .

رابعاً: الرؤية، الرسالة، المهمة، الغاية والاهداف.

تعد الرؤية، الرسالة، المهمة والاهداف جزءا أساسيا من التسويق الاستراتيجي وهي تتتمى أيضا الى الإدارة الاستراتيجية وفيما يلي شرح مبسط لهذه المفاهيم مع تقيد مثال :

- **هدف المؤسسة** (Objective) : وهو نتيجة محددة وملموسة تسعى المؤسسة نحو تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، مثل هدف المؤسسة زيادة مبيعاتها بنسبة معينة خلال السنة الحالية مقارنة مع السنة الماضية ؟
- **مهمة المؤسسة** (Mission) : وتعرف المهمة على انها الغرض الأساسي لوجود المؤسسة، أي لماذا وجدت؟ وماذا تقدم؟ ولمن؟ ومن خلال تحديد المهمة يتوضح مجال نشاط المؤسسة والغة المستهدفة والقيمة المضافة، وكمثال على مهمة المؤسسة مهمة مؤسسة الهلال الأحمر تقديم المساعدات الإنسانية في حالة الطوارئ والكوارث
- **رؤية المؤسسة** (Vision) : وهي الصورة المستقبلية التي تطمح المؤسسة أن تكون عليها ، وهي ذات طابع طويل المدى، يمثل مصدر الهمام وطموح للمؤسسة، وكمثال على ذلك تمثل رؤية مؤسسة تسلا في تسريع الانتقال إلى الطاقة المستدامة، كما تمثلت رؤية مؤسسة مايكروسوفت في السابق في وجود حاسوب على كل مكتب وفي كل بيت
- **رسالة المؤسسة** (Message / Values Statement) : هناك من يعتبر الرسالة والمهمة شيئاً واحداً بينما يرى آخرون مهمة المؤسسة هو ما تقوم به المؤسسة الان بينما رسالة المؤسسة هي تعبر أوسع يشمل القيم والمبادئ التي توجه عمل المؤسسة وكيف تتعامل مع المجتمع وأصحاب المصلحة (stakeholders) .
- **غاية المؤسسة** Purpose: وهي تعبير عن النية او المقصد الاسمي والذي تسعى المؤسسة نحو تحقيقه وهي بمثابة السبب الفلسفى لوجود المؤسسة او المقصد الاسمى لها، وهو اقل تحديداً من الهدف، وكمثال على ذلك غاية منظمة بيئية هي حماية الكوكب من التلوث، وغاية مؤسسة صحية هي تحسين الرعاية الصحية لفئة من المرضى.

رابعاً : أهمية التفكير الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي للتسويق

1- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يعد التفكير الاستراتيجي بشكل عام طريقة تفكير تعتمد على الرؤيا طويلة المدى، واستباقي الاحاديث والتغيرات والتنسيق بين البيئة الداخلية والخارجية، كما انها تبحث دائماً في الحلول الإبداعية والمبتكرة لتحقيق اهداف المؤسسة، ويمكن إيضاح أهمية التوجه نحو التفكير الاستراتيجي في النقاط التالية :

- ✓ **وضوح الرؤية والاتجاه:** يساعد متذبذبي القرار في المؤسسات على تحديد أين نحن الآن؟ وأين نريد أن تكون مستقبلاً؟

- ✓ القدرة على استشراف المستقبل: التفكير الاستراتيجي يركز على تحليل الاتجاهات المستقبلية (اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية)، ما يمكن المؤسسة من الاستعداد للتغيرات بدل الاكتفاء برد الفعل.
- ✓ تحقيق التميز التنافسي: بالبحث عن فرص جديدة وابتكار حلول، تستطيع المؤسسة أن تخلق ميزة تنافسية يجعلها متميزة عن المنافسين.
- ✓ ترشيد استغلال الموارد: يوجه استخدام الموارد (بشرية، مالية، تكنولوجية...) بشكل أفضل، بحيث تستثمر في المجالات الأكثر تأثيراً وربحية على المدى الطويل.
- ✓ المرونة والتكييف: التفكير الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية.
- ✓ تعزيز ثقافة الابتكار: لأنه لا يقتصر على الحلول التقليدية، بل يشجع على البحث عن أفكار وأساليب جديدة.
- ✓ تحسين جودة اتخاذ القرار: من خلال الربط بين المعلومات، تحليل البديل، وتقدير المخاطر، تصبح القرارات أكثر عقلانية وأقل مخاطرة.

2-التوجه الاستراتيجي للتسويق Strategic Marketing Orientation

يعد التوجه الاستراتيجي للتسويق ذلك المنظور طويلاً المدى الذي تتبعه المؤسسة في توجيه أنشطتها التسويقية وبشكل متكامل مع استراتيجيتها العامة بهدف تحقيق مزايا تنافسية وتوليد قيمة للعملاء والمستهلكين. وبشكل عام تتجلى أهمية التوجه الاستراتيجي للتسويق فيما يلي:

- توليد ميزة تنافسية قوية.
- تعزيز الابتكار والتطوير في عناصر المزيج التسويقي والأنشطة التسويقية.
- تعزيز ولاء الزبائن وصورة العلامة .
- جعل المؤسسة أكثر قدرة ومرنة على التعامل مع التغيرات البيئية المختلفة

اما عناصر التوجه الاستراتيجي للتسويق فهي تتجلى بشكل عام فيما يلي :

- التركيز على الزبون: و هذا من خلال فهم حاجاته وتوقعاته الحالية والمستقبلية، وبناء استراتيجيات تحقق القيمة له.
- التركيز على المنافسة والمنافسين: وهذا حتى تضمن المؤسسة التفوق التنافسي .
- التركيز على الرؤيا طولة المدى: أي مستقبل المؤسسة على المدى المتوسط والطويل .

- التركيز على البيئة: وخاصة البيئة الخارجية الكلية والجزئية من خلال تحليل الفرص والتهديدات والتغيرات ...الخ.
- ضمان التكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة .

وكمثال على تبني المؤسسة للتوجه الاستراتيجي للتسويق، مؤسسة ابل لا تركز على بيع الهواتف فقط بل تتبنى توجها استراتيجيا تسويقيا مبنيا على الابتكار الدائم ، وأيضا بناء نظام بيئي متكامل وتقديم تجربة مميزة للزبائن .

سادسا : عناصر التسويق الاستراتيجي Strategic Marketing Elements

تتمثل أهم عناصر التسويق الاستراتيجي فيما يلي هذه العناصر :

1. تحليل البيئة التسويقية : ويشمل كل من :
 - البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف، الموارد ...)
 - البيئة الخارجية (المنافسون، العملاء، الموردون، التشريعات، الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية....)
2. تجزئة السوق (Market Segmentation) : تقسيم السوق إلى شرائح حسب خصائص ديمografية، سلوكية، جغرافية أو نفسية...
3. اختيار السوق المستهدف (Targeting) : أي تحديد الشرائح الأكثر جذباً وربحية والتركيز عليها.
4. التموقع او التمووضع الاستراتيجي (Positioning) : أي بناء صورة ذهنية مميزة للعلامة التجارية في عقول العملاء مقارنة بالمنافسين.
5. تحديد الأهداف الاستراتيجية للتسويق: مثل: زيادة الحصة السوقية، التوسع في أسواق جديدة، تعزيز الولاء، تحقيق النمو المستدام.
6. المزيج التسويقي الاستراتيجي (Strategic Marketing Mix)
 - المنتج: (Product) وتشمل الابتكار، الجودة، التصميم...
 - السعر: (Price) وتشمل سياسات التسعير الاستراتيجي.
 - التوزيع: (Place) وتمثل في استراتيجيات قنوات البيع والتوزيع.
 - الترويج: (Promotion) وتشمل استراتيجيات الاتصال التسويقي، الإعلانات، العلاقات العامة، التسويق الرقمي.
7. الميزة التنافسية (Competitive Advantage) : أي تقديم قيمة مضافة يصعب تقليلها (مثل الجودة، التكلفة المنخفضة، الابتكار، خدمة العملاء...).

8. التنفيذ والمتابعة: وتشمل

- وضع خطط عملية وبرامج تطبيقية.
- متابعة الأداء باستخدام مؤشرات (KPIs) وتعديل الاستراتيجيات عند الحاجة.

خامساً : مستويات التسويق الاستراتيجي (Levels of Strategic Marketing)

بشكل عام تقسم مستويات التسويق الاستراتيجي بحسب مستوى التخطيط داخل المؤسسة، وتشمل ثلاثة مستويات رئيسية:

المستوى	الوصف	أمثلة
مستوى المؤسسة (Corporate Level)	يركز على التوجه العام للمؤسسة ككل، وتحديد مجالات العمل الكبرى، والرسالة والرؤية والقيم.	تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستعمل في مجال واحد (تخصص) أو عدة مجالات (تنوع)، مثل قرار كوكاكولا بالتوسيع إلى مشروبات الطاقة بجانب المشروبات الغازية.
مستوى الوحدة أو وحدات الأعمال الاستراتيجية (Business Unit Level)	يركز على صياغة استراتيجيات كل وحدة عمل أو خط إنتاج لتنافس في أسواقها الخاصة.	مثلاً، لدى مؤسسة سامسونغ وحدة خاصة بالهواتف الذكية وأخرى بالشاشات ووحدات أخرى، وكل منها استراتيجية.
المستوى الوظيفي (Functional Level)	يركز على السياسات والخطط التفصيلية داخل الوظائف (التسويق، الموارد البشرية، التمويل...)، وهنا يأتي التسويق الاستراتيجي في تفاصيله (المزيج التسويقي، الحملات، الاستهداف...)	في وحدة الهاتف لدى سامسونغ، يقوم قسم التسويق بتحديد التموض، حملات الترويج، قنوات التوزيع...

سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بعدة خطوات متتابعة تهدف إلى رسم طريق واضح لتحقيق أهداف المؤسسة التسويقية على المدى الطويل والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

المرحلة الاولى: التحليل الموقعي (Situation Analysis) : وهي المرحلة التمهيدية التي تهدف إلى فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتكوين صورة شاملة عن وضعها الحالي ومكانتها في السوق وتشمل

تشمل:

- **تحليل البيئة الداخلية** : تحليل الموارد، القدرات، نقاط القوة والضعف (باستخدام تحليل SWOT أو تحليل القيمة).

- **تحليل البيئة الخارجية الكلية** : دراسة العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية (تحليل PESTEL) .

- **تحليل السوق والمنافسين** : تحديد حجم السوق، شرائح المستهلكين، سلوك العملاء، المنافسين الرئيسيين واستراتيجياتهم.

المرحلة الثانية : تحديد الرسالة والرؤى والأهداف

المرحلة الثالثة: تحديد الاستراتيجيات التسويقية (Marketing Strategy Formulation)

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخيارات الاستراتيجية بناءً على نتائج التحليل. تشمل:

- اختيار السوق المستهدف.(Target Market)

- تحديد التموقع (Positioning) أي الصورة الذهنية المراد تكوينها لدى المستهلك.

- تصميم المزيج التسويقي:(Marketing Mix – 4Ps)

المرحلة الرابعة : وضع الخطة التنفيذية (Marketing Plan Implementation)

تهدف هذه المرحلة إلى تحويل الاستراتيجية إلى برامج عمل ملموسة

- تحديد الأنشطة والبرامج الزمنية.

- تحديد المسؤوليات والميزانيات.

- توزيع الموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية.

المرحلة الخامسة : الرقابة والتقييم (Control and Evaluation) : والهدف من هذه المرحلة هو ضمان تنفيذ

الاستراتيجية وتحقيق الأهداف وتحسين الأداء المستقبلي وهي تشمل :

- مراقبة الأداء التسويقي الفعلي مقارنة بالأهداف المحددة.
- استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل المبيعات، العائد على الاستثمار التسويقي (ROI)، ورضا العملاء.
- اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال وجود انحرافات.

سابعاً : نماذج التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

نماذج التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي أدوات أو أطر تحليلية تساعد المؤسسات على وضع خطط طويلة المدى لتوجيه أنشطتها التسويقية نحو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وفيما يلي تقديم بعضها :

1- نموذج SWOT: وتقوم فكرة هذا النموذج على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف (داخلية)، والفرص والتهديدات (خارجية)، ويهدف هذا النموذج أساساً إلى استغلال الفرص ونقاط القوة، ومواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

2- نموذج PESTEL أو PEST (Political – Economic – Social – Technological – Environmental – Legal)

يركز هذا النموذج على تحليل العوامل الكلية للبيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة، حيث يهدف إلى فهم التغيرات المحيطة لتكيف وتعديل الاستراتيجيات التسويقية معها .

3- نموذج ستانتون Stanton: قدمه ويليام ج. ستانتون (William J. Stanton)، ويركز هذا على عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تمر بعدة مراحل متراقبة ومنطقية تهدف إلى توجيه الجهود التسويقية نحو الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يعمل هذا النموذج على :

1. تحليل الموقف: (Situation Analysis): دراسة البيئة الداخلية والخارجية، العملاء، المنافسين، السوق، الاتجاهات، القدرات التنظيمية...

2. تحديد الأهداف التسويقية: (Marketing Objectives): وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة.

3. تحديد الاستراتيجية التسويقية: (Marketing Strategy): تحديد الأسواق المستهدفة (Positioning) وتحديد التموضع. (Segmentation & Targeting)

4. وضع المزيج التسويقي: (Marketing Mix): تصميم عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

5. تنفيذ الخطة: (Implementation) : تحويل الخطط إلى برامج وأنشطة فعلية.

6. الرقابة والتقويم (Control & Evaluation) : قياس الأداء ومقارنة النتائج بالأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

4- نموذج فافر (FAVRE Model) : يبني هذا النموذج على ثلات مراحل رئيسية متتابعة:

1. مرحلة التشخيص (Diagnostic):

- تحليل السوق والبيئة والمنافسة.

- دراسة قدرات المؤسسة (نقاط القوة والضعف)

- تحليل سلوك المستهلك والاتجاهات.

2. مرحلة التوجيه الاستراتيجي (Orientation Stratégique):

- تحديد الخيارات الاستراتيجية الممكنة (اختراق السوق، تنويع، تمييز ...).

- اختيار الاتجاه الاستراتيجي الأكثر ملاءمة.

3. مرحلة التنفيذ والرقابة (Mise en œuvre et Contrôle):

- تحويل الاختيار الاستراتيجي إلى خطة عمل تشغيلية (مزيج تسويقي).

- متابعة الأداء وتقويم النتائج بشكل دوري.

5- نموذج السيناريوهات (Scenario Planning Model) : يستخدم هذا النموذج في البيئات غير المستقرة أو سريعة التغير، ويهدف إلى إعداد المؤسسة لعدة احتمالات مستقبلية بدلاً من التنبؤ بمستقبل واحد فقط، حيث يقدم رؤية استباقية تسمح لها بالتعامل مع عدم اليقين، ووضع خطط بديلة جاهزة لمواجهة المستقبل، ويمر بناء نماذج السيناريوهات بالمراحل التالية :

1- تحديد المتغيرات (Key Factors) المؤثرة:

دراسة العوامل السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية التي قد تؤثر في السوق.

2- تحديد القوى المحركة (Driving Forces):

تحديد القوى الأكثر تأثيراً على مستقبل المؤسسة.

3- بناء السيناريوهات المحتملة (Scenario Construction):

وضع 2 إلى 4 سيناريوهات محتملة (مثلاً: متقابل، متشارم، معتدل، متغير جذري).

4- تحليل التأثيرات الاستراتيجية (Strategic Implications):

لكل سيناريو، تُحدَّد الإجراءات المناسبة والخطط البديلة.

5- اختيار الاستراتيجية المرنة (Flexible Strategy):

تصميم استراتيجية يمكن تكييفها مع تغير الظروف.

