

تمهيد: يمثل التفكير الاستراتيجي منظورًا جديدًا في مجال التسويق. ويركز التسويق في دوره الاستراتيجي على نوايا العمل في السوق والوسائل والتوقيت لتحقيق هذه النوايا. إن الدور الاستراتيجي للتسويق يختلف تمامًا عن إدارة التسويق، التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق النوايا المحددة. وللتمييز بوضوح بين إدارة التسويق والتسويق في دوره الجديد، تم صياغة مصطلح جديد - التسويق الاستراتيجي - لتمثيل الأخير. يناقش هذا الفصل جوانب مختلفة من التسويق الاستراتيجي ويفحص كيف يختلف عن إدارة التسويق. كما تمت ملاحظة الاتجاهات التي تشير إلى استمرار أهمية التسويق الاستراتيجي. (Jain, 2000, p. 27).

I. التفكير الاستراتيجي:

1. تعريف التفكير الاستراتيجي:

يرى Henry Mintzberg أن التفكير الاستراتيجي عبارة عن رؤية متكاملة للأعمال. بالإضافة إلى أن التفكير الاستراتيجي يمكن المديرين من معرفة العوامل التي تؤثر على تحقيق الأهداف وكيفية خلق قيمة للشركة ويرى Emamgholizadeh & Emran أن التفكير الاستراتيجي يساعد بشكل كبير في الفرص المتاحة وفي الوقت يناقش التحديات التي تواجه عمل المنظمات وفق رؤية استراتيجية. ومن جهة أخرى هناك من ينظر للتفكير الاستراتيجي على أنه عبارة عن ترتيب الخيارات والاولويات واتخاذ القرارات المناسبة. وبعبارة أخرى فالتفكير الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة هدفها التعامل الصحيح مع اللاتأكد في اتخاذ القرارات باعتبار التفكير الاستراتيجي يساهم وبشكل كبير في خلق ميزة تنافسية للمنظمة (الغالي و القطان، 2018، صفحة 27).

يهدف التفكير الاستراتيجي أيضًا إلى مراقبة التغيرات في العوامل الخارجية المتعلقة بأهداف الشركة وتحليل تلك العوامل، مثل اتجاهات السوق واحتياجات العملاء. وبناءً على هذه التحليلات، يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة (Strategic Thinking: Enhancing Competitive Advantages In The Market).

2. مكونات التفكير الاستراتيجي (الغالي و القطان، 2018، الصفحات 39-41):

- ✓ **النظرة الشمولية:** ينظر المفكر الاستراتيجي إلى المنظمة كنظام متكامل مترابط، حيث يؤثر أي تغيير في أحد الجوانب على باقي الأجزاء، مما يتطلب فهماً عميقاً لكيفية عمل النظام ككل وليس كمجموعة أنظمة منفصلة.
- ✓ **التفكير المركز نحو الهدف:** يركز التفكير الاستراتيجي على رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية دون التأثير بالتغيرات المستقبلية، مما يساعد على توجيه الموارد بفعالية وتحقيق نتائج ملموسة.
- ✓ **التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب:** يعتمد على استباق التغيرات وتحديد المستقبل الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، مع تجنب التأخير والاستفادة من الفرص قبل فوات الأوان، مما يمنح ميزة تنافسية.

- ✓ **التوجه لتطوير الافتراضات:** يقوم على تحليل المتغيرات المحيطة، واختبار الفرضيات الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية لضمان وضع استراتيجيات دقيقة تقلل من احتمالات الخطأ في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ **الفرصة الذكية:** يعتمد التفكير الاستراتيجي على الانفتاح على تجارب واستراتيجيات جديدة أكثر ملاءمة، مما يساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة. يتطلب ذلك ذكاءً استراتيجياً لاقتناص الفرص الواعدة دون تردد، مما يعزز التطور والتقدم.

II. التسويق الاستراتيجي:

1. **نشأته:** لم ينشأ التسويق الاستراتيجي بشكل منهجي، بل ظهر كاستجابة للظروف الصعبة في أوائل السبعينيات، حيث اضطر المدبرون إلى تطوير خطط استراتيجية للتحكم المركزي في الموارد. وكانت هذه الجهود المبكرة في التخطيط الاستراتيجي تركز بالأساس على الجوانب المالية، إذ تم التعامل مع المدخلات التسويقية على أساس الحاجة أو تم افتراضها دون تحليل دقيق. فعلى سبيل المثال، ركزت معظم منهجيات التخطيط الاستراتيجي على التدفقات النقدية والعائد على الاستثمار، والتي غالباً ما تم ربطها بحصة السوق، إلا أن هذه العوامل التسويقية كانت تُؤخذ بطرق غير منتظمة أو يُفترض ثباتها. ونتيجة لذلك، أصبح يُنظر إلى حصة السوق كنتيجة وليست كسبب، حيث تم الاستنتاج بشكل شائع أن زيادتها ضرورية لتحقيق الأهداف المالية. وقد أدى هذا التركيز المالي إلى تقليل دور التسويق، مما جعله عنصراً ضرورياً ولكنه غير جوهري في الرؤية طويلة المدى للمؤسسات.

مع مرور السنوات وترسخ التخطيط الاستراتيجي بشكل أكبر، أدركت الشركات أن هناك حلقة مفقودة في عملية التخطيط. فعند عدم ربط الجهود الاستراتيجية بشكل صحيح بالتسويق، يصبح التخطيط جامداً وغير قادر على مواكبة التغيرات. وبما أن بيئة الأعمال ديناميكية ومتغيرة، فإن المدخلات التسويقية هي التي تتيح استيعاب التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية وإدراجها في عملية التخطيط الاستراتيجي. وباختصار، رغم أن التسويق كان قد تراجع في البداية بسبب التركيز على التخطيط الاستراتيجي، إلا أن دوره أصبح أكثر وضوحاً بمرور الوقت، ليظهر في شكل التسويق الاستراتيجي الذي يُنظر إليه اليوم كعنصر أساسي في التخطيط طويل المدى.

2. مفهوم التسويق الاستراتيجي:

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن .

كما يعرف بأنه التحليل المستمر 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.

3. دور التسويق في الشركة: يلعب التسويق أدواراً مختلفة، فعلى مستوى الشركة، تعد مدخلات التسويق (على سبيل المثال، التحليل التنافسي، وديناميكيات السوق، والتحول البيئية) ضرورية لصياغة خطة استراتيجية للشركة. يمثل التسويق الحد الفاصل بين السوق والشركة، ومعرفة الأحداث الحالية والناشئة في السوق مهمة للغاية في أي تمرين للتخطيط الاستراتيجي. في الطرف الآخر من المقياس، تتعامل إدارة التسويق مع صياغة وتنفيذ برامج التسويق لدعم وجهات نظر التسويق الاستراتيجي، بالإشارة إلى استراتيجية تسويق المنتج/السوق. يتم تطوير استراتيجية التسويق على مستوى وحدة الأعمال.

الجدول رقم (01): دور التسويق في المنظمة

المستوى التنظيمي	الاسم الرسمي	دور التسويق
المستوى المؤسسي	التسويق المؤسسي	تقديم منظور عن العملاء والمنافسة لدعم التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
وحدة الأعمال	التسويق الاستراتيجي	المساهمة في تطوير منظور استراتيجي لوحدة الأعمال لتوجيه مسارها المستقبلي.
المنتج/السوق	إدارة التسويق	صياغة وتنفيذ استراتيجيات التسويق.

Source : (Jain, 2000, p. 24)

4. مرتكزات التسويق الاستراتيجي:

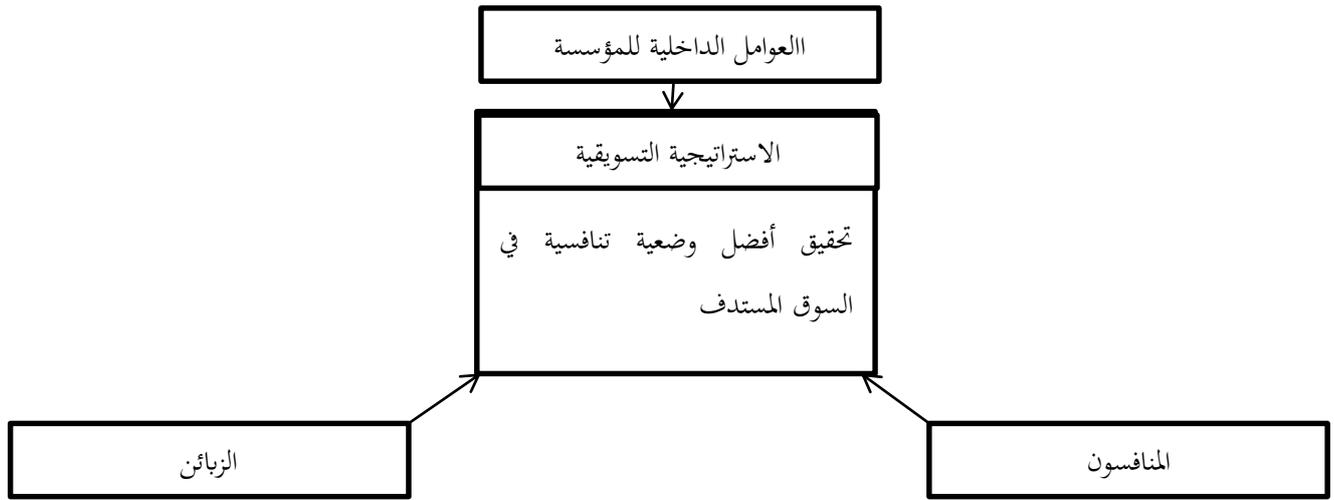
في بيئة معينة، تتعامل استراتيجية التسويق بشكل أساسي مع التفاعل بين ثلاث قوى تُعرف باسم القوى الاستراتيجية الثلاث: العميل والمنافسة والشركة. تركز استراتيجيات التسويق على الطرق التي يمكن للشركة من خلالها التمييز بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المميزة لتقديم قيمة أفضل لعملائها. يجب أن تتميز استراتيجية التسويق الجيدة بما يلي (أ) تعريف واضح للسوق؛ (ب) تطابق جيد بين نقاط قوة الشركة واحتياجات السوق؛ و (ج) أداء متفوق، نسبياً للمنافسة، في عوامل النجاح الرئيسية للشركة (Jain, 2000, p. 23).

إن العناصر الثلاثة الاستراتيجية تشكل معاً مثلث استراتيجية التسويق (انظر الشكل 1). إن العناصر الثلاثة - العميل، والشركة، والمنافسة - كائنات ديناميكية حية لها أهدافها الخاصة التي تسعى إلى تحقيقها. وإذا لم تتوافق رغبات العميل مع احتياجات الشركة، فإن قدرة الشركة على البقاء على المدى الطويل قد تكون على المحك. والواقع أن التوافق الإيجابي بين احتياجات وأهداف العميل والشركة أمر ضروري لإقامة علاقة طيبة دائمة. ولكن هذا التوافق نسبي، وإذا كانت المنافسة قادرة على تقديم توافق أفضل، فإن الشركة سوف تكون في وضع غير مؤات بمرور الوقت. وبعبارة أخرى، فإن التوافق بين احتياجات العميل والشركة لا ينبغي أن

المحاضرة الأولى: التفكير الاستراتيجي في التسويق - رؤية متكاملة لتوجيه الجهود التسويقية

يكون إيجابياً فحسب، بل لا بد وأن يكون أفضل أو أقوى من التوافق بين العميل والمنافس. فعندما يكون نهج الشركة تجاه العميل مماثلاً لنهج المنافسة، فإن العميل لا يستطيع التمييز بينهما. وقد تكون النتيجة حرب أسعار قد تلي احتياجات العميل ولكنها لا تلي احتياجات الشركة. يجب تعريف استراتيجية التسويق، من حيث هذه المكونات الثلاثة الرئيسية، على أنها مسعى من جانب الشركة للتمييز بشكل إيجابي عن منافسيها، باستخدام نقاط القوة النسبية للشركة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل في بيئة بيئية معينة (Jain, 2000).

الشكل رقم: (01) مرتكزات التسويق الاستراتيجي



5. خصائص التسويق الاستراتيجي:

- ✓ التركيز على التأثيرات طويلة الأجل: تركز القرارات التسويقية الاستراتيجية على التأثيرات طويلة المدى بدلاً من الإجراءات الفورية. فهي تمثل التزاماً مستداماً، وليس مجرد تصرف لحظي. على سبيل المثال، بدلاً من تلبية طلب عميل معين بسرعة، يتجسد القرار الاستراتيجي في تقديم خدمة توصيل على مدار 24 ساعة لجميع العملاء.
- ✓ مدخلات الشركات: تتطلب القرارات التسويقية الاستراتيجية مدخلات من ثلاثة جوانب للشركة: ثقافة الشركة، والجمهور العام للشركة، والموارد الخاصة بالشركة. تشير ثقافة الشركة إلى أسلوب وأهواء وخيالات وسمات ومحرمات وعادات وطقوس الإدارة العليا التي أصبحت مقبولة بمرور الوقت باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الشركة. الجمهور العام للشركة هو أصحاب المصلحة المختلفين الذين لديهم مصلحة في المنظمة. يشكل العملاء والموظفون والبائعون والحكومات والمجتمع عادةً أصحاب المصلحة في المنظمة. تشمل الموارد المؤسسية الأصول البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية/الخبرة الخاصة بالشركة. تحدد مدخلات الشركة درجة الحرية التي يتمتع بها استراتيجي التسويق في تحديد السوق الذي سيدخله، والأعمال التي سيتخلص منها، والأعمال التي سيستثمر فيها، وما إلى ذلك. يساعد استخدام المدخلات على مستوى الشركة في صياغة استراتيجية التسويق أيضاً في تعظيم الفوائد الإجمالية للمنظمة.

III. مفهوم الاستراتيجية التسويقية ومستوياتها:

1. تعريفها:

عرفها Kotler بأنها مجموعة التصرفات التي تُحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تُعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية تبعاً لذلك.

كما عرفها Brok بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها في السوق. كما عرفت بأنها مجموعة من الأفكار والأنشطة الخاصة التي تُحدد وتوجه قرارات المؤسسة الخاصة بالإدارة الفعالية للمزيج التسويقي والحفاظ على الميزة التنافسية.

ومنه فاستراتيجية التسويق الكاملة ستحدد كل جانب من الجوانب الأساسية للطريقة التي تستهدف بها المؤسسة السوق. يجب أن تعمل الاستراتيجية السليمة على تلبية بعض الاحتياجات المحددة لبعض العملاء المحددين بشكل أفضل من المنافسين وبشكل مريح. أي أن الأسئلة الستة أدناه تُحدد استراتيجية يحركها العميل. تُحدد استراتيجية التسويق الشاملة ما يلي (Todd, Kurt , & Lawrence , 2014, p. 41):

- ✓ من تُخدم المؤسسة؟ أي من العملاء والقطاعات التي ستخدمهم.
- ✓ عندما تُخدم المؤسسة هؤلاء العملاء وتشبع حاجات ما هي الفرصة أو الفرص التي ستستهدفها.
- ✓ أين ستعمل المؤسسة أي تحديد الأسواق الجغرافية التي ستخدمها.
- ✓ ما الحاجات التي سوف تشبعها المؤسسة.
- ✓ كيف ستخدم المؤسسة هؤلاء العملاء وتشبع حاجاتهم أي ما هي الوسائل (الموارد والكفاءات المميزة) التي ستستخدمها المؤسسة لخدمة عملائها وإشباع حاجاتهم بشكل أفضل من المنافسة.
- ✓ لماذا ستفعل المؤسسة هذه الأشياء - نموذج العمل المقنع الذي يحدد كيف ستتجاوز فيها الإيرادات على المدى البعيد التكاليف بمعدل عائد على رأس المال المستخدم معقول.

2. مستويات الاستراتيجية التسويقية: ويمكن القول أن الاستراتيجية التسويقية هي نتاج عملية التخطيط في جميع المستويات التنظيمية حيث أنه:

- ✓ المستوى الإداري العليا (المؤسسة ككل): تهتم استراتيجية التسويق في هذا المستوى بالتوجه نحو الزبون وفق الامكانيات المتاحة وبما ينسجم مع مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع وتحقيق أهدافها العليا.
- ✓ مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: تهتم الاستراتيجية التسويقية هنا بمزيج المنتجات وبما يحقق الميزة التنافسية لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

✓ **مستوى الوظائف أو الأقسام:** والمقصود هما وظيفة التسويق، إذ تحتم استراتيجية التسويق هنا بتشكيل المزيج التسويقي المناسب الذي يساهم في تحقيق مركز مميز في ذهن الزبون من خلال إشباع حاجاته ورغباته بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون.

IV. التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يركز التخطيط على المستقبل، ويتضمن تقييم الاتجاهات البيئية الحالية وتحديد ما المرجح أن يحدث في المستقبل. يرسم الأشخاص المسؤولون عن وضع خطط التسويق مسار عمل يعتقدون أنه سيسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المعلنة. لكن لا يمكن للمخططين أن يكونوا متأكدين بنسبة 100٪ من أنهم سيحققون أهدافهم المعلنة، لكن الخطط الموضوعه جيداً لديها احتمالية أكبر بكثير لتحقيق النتائج المرجوة.

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يعبر التخطيط الاستراتيجي بأنه تلك العملية التي تساهم في نجاح المؤسسة من خلال دراسة حاجات ورغبات العملاء، وتحليل الفرص التسويقية والتي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطة الاستراتيجية التسويقية، كما أنه يتضمن دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، والأسواق، وتمييز القطاعات السوقية ومن ثم تحديد الأهداف التسويقية. كما يعرف بأنه تلك العملية التي تنتج عنها قرارات وحدات العمل الاستراتيجية لكي تحقق سبق تنافسي في الأسواق المستهدفة. (الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، 2011)

التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو عملية تحديد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة وتنفيذ الإجراءات التي تسمح لها بتحقيق تلك الأهداف والغايات. تجري جميع أنواع مؤسسات الضيافة والسياحة تخطيطاً تسويقياً استراتيجياً، ويكون هذا التخطيط ضرورة مطلقة للمؤسسات أو السلاسل متعددة وحدات الأعمال الاستراتيجية (على سبيل المثال، في سلسلة فنادق كبيرة متعددة العلامات التجارية مثل Marriott International، تعتبر كل علامة من العلامات التجارية التي تنضوي تحت هذه السلسلة وحدة أعمال استراتيجية، مثل Fairfield Inns أو Courtyard) (Reid & David Bojanic, 2006, p. 161)

2. أهداف التخطيط التسويقي:

يتيح التخطيط الاستراتيجي للتسويق تحقيق مجموعة من الأهداف وعلى رأسها (Drummond, John Ensor, & Ruth :Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 247)

- ✓ **التكيف مع التغيير:** يوفر التخطيط فرصة لدراسة تأثير/ تأثير التغييرات في بيئة الأعمال على المؤسسة. إنه يمكن الإدارة من التركيز على القضايا الاستراتيجية بدلاً من المشاكل التشغيلية اليومية.
- ✓ **تحديد الأهداف المشتركة:** يتيح التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع أهداف توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.
- ✓ **تخصيص الموارد:** يسمح التخطيط الاستراتيجي للتسويق بتوضيح كيفية استغلال الموارد وتحديد الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة وكيفية توزيعها فيما بين وحدات الأعمال الاستراتيجية والوحدات الإنتاجية المختلفة.

المحاضرة الأولى: التفكير الاستراتيجي في التسويق - رؤية متكاملة لتوجيه الجهود التسويقية

- ✓ الانسجام: يمكن التخطيط الاستراتيجي للتسويق من تحقيق الانسجام من خلال توفير قاعدة عمل مشتركة (على سبيل المثال التقنيات والافتراضات).
- ✓ التكامل: يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تسهيل عملية تكامل المزيج التسويقي وانسجابه.
- ✓ الاتصال والتحفيز: يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على توضيح الأهداف الاستراتيجية للموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين. إن الأهداف الواضحة وفهم مساهمة الفرد أو المجموعة في العملية يؤدي إلى توليد والتحفيز.
- ✓ الرقابة: تستند جميع أنشطة الرقابة والتقييم إلى خطة محددة سلفاً. ومن هنا فعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديدها لأهداف دقيقة فهي بذلك تحدد المعايير التي يتم من خلالها قياس التقدم والنجاح.

3. مقاربات التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدد من "مدارس الفكر" موجودة حول كيفية للتخطيط هي (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, :Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 151)

- ✓ من أعلى إلى أسفل: يقوم كبار المديرين تطوير الأهداف والاستراتيجية. ثم يطلب من المديرين على المستوى التشغيلي تنفيذ هذه الاستراتيجيات.
 - ✓ من أسفل إلى أعلى: هنا ، يتم تفويض سلطة ومسؤولية صياغة الاستراتيجية التسويقية وتنفيذها. كبار يوافقون مديرو التسويق على الأهداف المتفق عليها ويقومون بالمراقبة فقط.
 - ✓ المقاربة المختلطة أو الهجينة: تعتبر اتباع هذه المقاربة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق شائع نوعاً ما، حيث يتم تحديد الأهداف "من أعلى إلى أسفل" ويتم تفويض مسؤولية عن صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.
4. مكونات عملية التخطيط: يشمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على المراحل التالية:

تحليل الداخلي	• التدقيق التسويقي الداخلي • تحليل القدرات التنظيمية
تحليل الخارجي	• تحليل البيئة العامة • تحليل البيئة التنافسية
تحديد الأهداف صياغة الاستراتيج ية	• تحديد الأهداف التسويقي • بدائل الاستراتيجيات التسويقية
تنفيذ الاستراتيج ية	• تجزئة السوق • استهداف السوق/الأسواق/ التمتع
التقييم التسويقية والتقييم	• الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية • تقييم تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية