



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



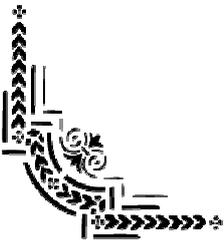
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE Ziane Achour – Djelfa-
Faculté des Sciences Economiques, Sciences
Commerciales et de Gestion

محاضرات في التسويق الاستراتيجي للخدمات

السنة الأولى ماستر تخصص تسويق مصرفي /خدمات

إعداد الدكتور:

صديقي النعاس



المحاضرة الأولى

ماهية التسويق الاستراتيجي

أولاً: مفهوم التسويق الاستراتيجي

يرتبط مفهوم التسويق الاستراتيجي بالإدارة العليا أي بالإستراتيجية العامة فهو يشير إلى التفكير التسويقي على المستوى الاستراتيجي للإدارة فهو أسلوب لاكتشاف حاجات المستهلكين، وتخصيص الموارد والوسائل الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية. وسنتناول في هذا الجزء تعريف التسويق الاستراتيجي، ثم أهمية التسويق الاستراتيجي ثم مستوياته المختلفة، وفي الأخير الفرق بينه وبين التسويق العملي

1- تعريف التسويق الاستراتيجي:

يمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المؤسسة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لها من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تتفرد 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 حاجيات كل من المؤسسات والأفراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية*، وأقسام السوق الحالية والمرتبطة ومرافقة طرح المنتجات، واختيار الإستراتيجية التسويقية، والتخطيط للأنشطة الخاصة بغزو الأسواق⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن التسويق الاستراتيجي يستند إلى عملية تحليل حاجات المستهلكين سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات كما يلعب دوراً مهماً في تحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية والمتوقعة، كما يعمل على توجيهه السليم لطرح المنتجات واختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق.

وفي الأخير يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المؤسسة. والإشراف على تنفيذها. بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجيات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة⁽¹⁾

2- الفرق بين التسويق الاستراتيجي و الاستراتيجية التسويقية

الجدول التالي

نشير إلى وجود اختلاف بين التسويق الإستراتيجي و الإستراتيجية التسويقية وذلك من خلال

الخصائص المميزة	التسويق الاستراتيجي	الإستراتيجية التسويقية
مجال الارتباط النظري	الإدارة الإستراتيجية	الإدارة و التسويق
الميزة المحصلة	ميزة تنافسية إستراتيجية	ميزة تنافسية تجارية
عوامل النجاح الأساسية	إستراتيجية	تجارية
المستوى الهرمي للقرار	المؤسسة، ميدان النشاط الإستراتيجي (daS)	الوظيفة، ميدان النشاط الإستراتيجي (daS)
التوجه	خارجي، داخلي	خارجي
تأثير القرار	مدى طويل	مدى متوسط،مدى قصير
الأهداف المنتظرة	نجاحة	فعالية

إن التسويق الاستراتيجي يجعل المؤسسة أكثر قدرة على مراقبة البيئة التسويقية وما يحدث فيها من تغيرات متسارعة تتعلق بالمنافسين ومختلف خيارات الشراء المتاحة للمستهلكين. تصميم مستوى الجودة للمنتج....

كل هذا يسبب جعل المؤسسة بالضرورة اقرب وأكثر تلاؤما مع رغبات المستهلكين وتلبية احتياجاتهم. ومنه فإن التسويق الاستراتيجي سيهتم بخلق قيمة أكبر للزبون ويتم ذلك عن طريق إشراكه وجعله عنصرا مؤثرا في المؤسسة بتحقيق التواصل معه وذلك بإدارة علاقات جيدة معه واستعمال التسويق بالعلاقات¹.

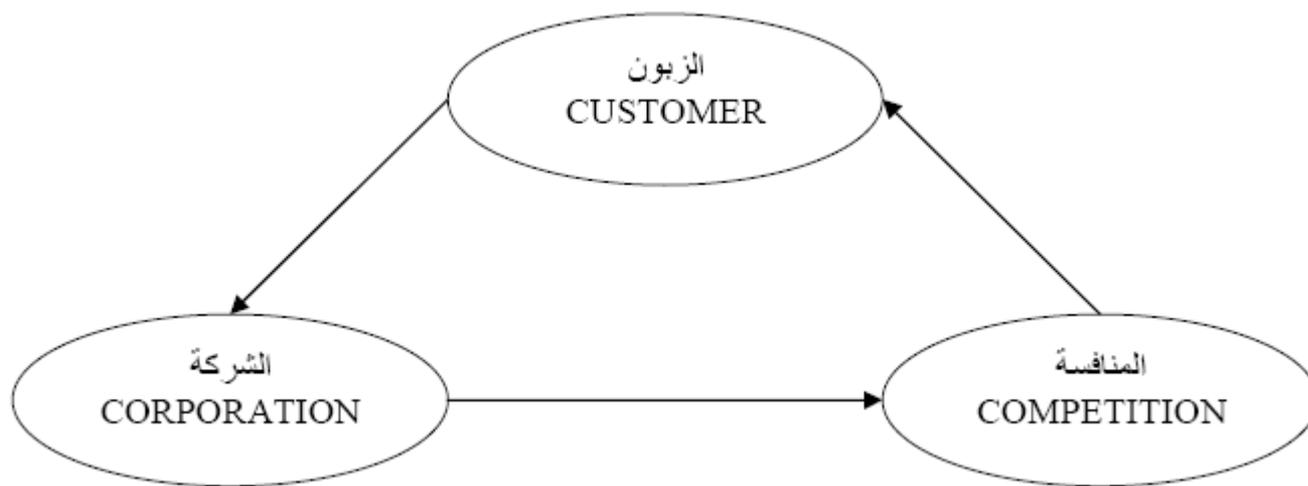
ويتكون التسويق الاستراتيجي من تفاعل ثلاثة عوامل يطلق عليها 3 S'C وهي: (2)

المستهلك CUSTOMER.

المنافسة COMPETITION.

الشركة CORPORATION.

ويطلق على هذه العوامل "مثلث التسويق الاستراتيجي" ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي.



واعتمادا على تفاعل 3S'C الموضحة في الشكل أعلاه تتولد ثلاث قرارات وهي: (3)

- المكان: الذي يحدث فيه التنافس: وهو السوق أو قطاع سوقي معين.
- كيفية التنافس: هل تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات على المنتج؟ أو طرح منتج جديد في السوق؟.
- وقت التنافس: وهو أحسن توقيت لدخول السوق. أي هل تقوم المؤسسة بدخول السوق في البداية؟ أو أن تنتظر إلى طرح المنافسين لسلعهم؟ ثم تزد عليهم بطرح منتجاتها.

2- أهمية التسويق الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التسويق الاستراتيجي من خلال عمله على تحديد الأهداف بشكل منظم في مختلف المستويات ،وذلك بعد دراسة وافية لمدخلات المؤسسة. كما يعتبر وسيلة تعتمد عليها المؤسسة من اجل

الموائمة بين الموارد المتاحة لها والفرص التسويقية الحاصلة أو التي من الممكن أن تحصل في بيئتها التسويقية. كما يعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وذلك من اجل تعظيم الأداء الكلي.

وتمتلك قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى فمثلا في سنة 1980 اتخذت شركة GOOD YEAR. TIRE قرارا استراتيجيا للاستمرار في تركيزها على صنع الإطارات وفي الوقت الذي قلل المنافسون الآخرون للصناعة من تأكيدهم على الإطارات اختارت شركة GOODYEAR الطريق المعاكس. ويحمل هذا القرار مضامين بعيدة المدى للمؤسسة بمرور السنين والآن فقد نجحت إستراتيجية GOODYEAR بالفعل.ففي نهاية الثمانينات نشأت كقوة مهيمنة عالمية في صناعة الإطارات⁽¹⁾.

كما يعمل التسويق على تحليل الفرص المتوافرة في السوق ،و تحديد الأهداف وإعداد مخططات العمل ،و نظام رقابة مما يسمح للمؤسسة أن تقوم بمهمتها ،و تبلغ لإهدافها.²

3_مستويات التسويق الاستراتيجي:

يدخل التسويق الاستراتيجي ضمن اهتمامات المؤسسة ككل لذا فان وظيفة التسويق تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة. كما أن القرارات الخاصة به استراتيجيا تتوزع بحسب مستويات الإستراتيجية وعلى النحو التالي⁽³⁾:

3-1-المستوى الأول: "إستراتيجية المؤسسة":

تكون مدخلات التسويق كالتحليل التنافسي/حركية التسويق/التحولات البيئية.....الخ

أساسا لصياغة الإستراتيجية التسويقية على مستوى المؤسسة.

3-2-المستوى الثاني: "إستراتيجية وحدات الأعمال الإستراتيجية":

ينصب اهتمام التسويق الاستراتيجي على المنتجات المقدمة لتحقيق الميزة التنافسية.

3-3- المستوى الثالث: "إستراتيجية وظيفة التسويق كإدارة": ينصب اهتمام وظيفة التسويق الاستراتيجي

على تحليل الفرص وتخطيط برامج التسويق وإدارة الأنشطة وغيرها.

3-4- المستوى الرابع: "إستراتيجية الشعب التابعة لإدارة التسويق": وينصب الاهتمام نحو خطط عناصر

المزيج التسويقي ونفقاتها وبرامج العمل اليومية.....الخ.

4- خصائص ومزايا التسويق الاستراتيجي:

يمتلك التسويق الاستراتيجي الكثير من الخصائص والمزايا يمكن ذكر بعضها فيما يلي (1)(2)(3):

- يملك التسويق الاستراتيجي نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في البيئة التسويقية التي تعمل بها المؤسسة، والقدرة على الاستجابة لحاجيات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك. وبهذا الخصوص على سبيل المثال يرى الكثير من المتعاملين في سوق السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية، بأن مشكلة صناعة السيارات في بلدهم تعود إلى النظرة قصيرة الأمد. والتي تنصب على تحقيق أرباح سريعة. وعلى العكس من ذلك، ما تعمل به المؤسسات اليابانية من اعتماد إستراتيجية تسويقية طويلة الأمد في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها، وفي مجال صناعة السيارات تشير الإحصائيات إلى أن $\frac{1}{3}$ من السيارات في الشارع الأمريكي هي صناعة يابانية. ولم يقتصر الحال على هذا الحد بل تميزت في الصناعات الالكترونية وأصبحت منافسة قوية للمؤسسات الأمريكية في موطنها.

- يعتبر التسويق الاستراتيجي أسلوباً للتحليل يهدف إلى توجيه جهود المؤسسة في سبيل إشباع الحاجيات.
- يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة مع المنافسة: مثل تحديد أي سوق تعمل فيه المؤسسة وما هي المنتجات التي ستقدم إلى الأسواق.

- يعمل التسويق الاستراتيجي على إيجاد الشروط التي تجعل دائماً العرض دالة تابعة للطلب أي أن المؤسسة تنتج حسب احتياجات السوق.

- يهدف التسويق الاستراتيجي إلى متابعة النمو ومختلف التطورات التي تحدث في السوق وذلك من أجل تحديد ميادين الأعمال الإستراتيجية والأقسام السوقية الحالية والمستقبلية. وذلك بتقييم جاذبية هذه الميادين والأسواق.

- يعمل التسويق الاستراتيجي على تحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق إشباع حاجيات المستهلكين أحسن من المنافسين، وامتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية مثل التركيز على الجودة أو التميز بالإنتاج بتكلفة أقل.

التسويق الاستراتيجي

المحاضرة الثانية

❖ أهمية التسويق الاستراتيجي:

إن هدف التسويق الاستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المنظمة و العمليات المتبعة لتصميم و تنفيذ الاستراتيجيات الموجهة للسوق ، كما يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز طرق التسويق من اجل إشباع حاجات الزبون وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة و متميزة قادرة على تحقيق هذه الأهداف لذلك فان التسويق الاستراتيجي يهدف الى :

• إعداد ووضع الأهداف .

• وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية .

• تحديد المشاكل و الإخفاقات التسويقية في الماضي .

• تعزيز الأداء .

• التعرف بالطرق المهمة و الناجحة لعمليات الأعمال و التسويق .

• يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية و مبتكرة و تستطيع أن تحقق اختراق السوق

• تقديم قيم عالية للمستهلكين من خلال استخدام جميع الاستراتيجيات المؤثرة فيهم و جعلها

منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهة بالسوق .

• يعمل على وصل المنظمة بالبيئة المحيطة و يعتبر مسؤولا عن كافة أطراف المنظمة و ليس

فقط الأقسام المتخصصة .

• ثانيا: مجال التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة و الإطار التسويقي الذي بلوره ، و إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق و التي تتضمن المعلومات عن المنافسين و الزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات و الإجراءات التنفيذية، إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات و الرغبات ، وكذلك تطوير أدوات الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى:

- تسليم قيمة عالية للزبون.
- قيادة السوق .
- قيادة المنتج أي التمييز و الإبداع في تقديم المنتجات.
- قيادة برامج العمل .

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة الحالية للزبون باعتباره احد أركان المفهوم التسويقي الحديث ، لذلك فان مجال التسويقي الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن ما يلي :

• تقديم القيمة : و هذا يتم من خلال ما يلي:

* تخطيط و تطوير المنتج بشكل إبداعي.

* التسعير المناسب.

* التعبئة و التغليف .

* خدمات مبتكرة.

• الإخبار عن القيمة –الاتصال: يتم من خلال وسائل الاتصال:

* الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الخ.

• تسليم القيمة : و هذا يتم من خلال قنوات التوزيع و الإمداد و التمويل.

• الخدمات : و تتمثل في الخدمات قبل الشراء و الخدمات بعد الشراء .

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث و التطوير و الإبداع في تحديد حاجات الزبون من خلال بحوث التسويق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء الزبون و انجاز أهداف المنظمة ، كما إن التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي و هي :

- مدى التنوع في تقديم المنتجات .
- التغطية الجغرافية للمناطق .
- عدد القطاعات السوقية التي ستم خدمتها .
- قنوات التسويق الواجب استخدامها و نوعيتها .
- دو الاسم و العلامة التجارية .
- مستوى الجهد التسويقي .
- النظرة إلى التطوير و البحث لنوعية المنتجات المقدمة .
- مدى الإبداع و الابتكار و الريادية للأنشطة التسويقية و أعمال المنظمة .

- إن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في :
 - قيادة السوق .
 - التوجه نحو الزبائن ،
 - خلق نحو الزبائن
 - خلق الميزة التنافسية
 - تعظيم القيمة للزبون
 - صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة و فاعلة
 - الإبداع في التنفيذ و الأداء
 - خلق الفرص التسويقية للمنظمة
 - تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها و تنفيذها.

مضامين التسويق الاستراتيجي :

إن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق و جعل إشباع و رضا الزبون كمفتاح يجب إن تبنى عليها إستراتيجية التسويق الفعالة ، كما أن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية ، كما أن أهم المضامين الأساسية للتسويق الاستراتيجي يمكن ايجازها في ما يلي :

- تعظيم قيمة الزبون : يتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات و رغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة

- التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبون: إن التوجه الاستراتيجي ضمن منظور التسويق الاستراتيجي للمنظمة يجب إن يكون نحو خدمة الزبون من خلال إقامة بناء إستراتيجية علاقة الزبون ، ان مثل هذا التوجه يتطلب ان تكون جميع فعاليات و أنشطة المنظمة في كل المستويات يجب ان توجه نحو إدارة خدمة الزبائن
- إستراتيجية التوجه بالسوق : أي صياغة الإستراتيجية الموجهة إلى السوق و التي تهدف المنظمة تزويد قيم عالية للمستهلكين
- التوجه الطويل الأمد: تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى ، و بتعبير أوضح إستراتيجية التسويق ، كما يعد التسويق الاستراتيجي التزاما و ليس عملا ، كما يتطلب التوجه الأمد للتسويق الاستراتيجي اهتماما أكبر بالبيئة

• رابعا: العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي :

هناك العديد من العوامل التي لا بد أن تدرس بعناية فائقة مثل اتخاذ أي قرار للتسويق الاستراتيجي ، وهذه العوامل هي :

➤ **المدخلات الكلية:** إن قرارات التسويق الاستراتيجي تتطلب ثلاث مدخلات ذات جوانب شاملة و مكلفة وهي :

الثقافة الكلية: تشير الثقافة الكلية إلى الأساليب ، القيم ، التقليد ، السلوكيات ، الطقوس ، المواقف والميول ، الميزات ، الثقافة السائدة في المنظمة ، المناخ التنظيمي ... الخ ، التي تم قبولها من الإدارة العليا بمرور الوقت و أصبحت كشيء أساسي و جوهري وكقواعد تدير الأعمال داخل المنظمة .

المجاميع الكلية: وهي المجاميع المتمثلة بأصحاب المصلحة و المخاطرة الذين لهم مصلحة في المنظمة ، و يؤلف هؤلاء بشكل نموذجي كل من المستهلكين ، الموظفون ، أصحاب الأسهم، المستثمرون ، الحكومات ، النقابات المختلفة ، لهم تأثير مباشر و غير مباشر على عمل المنظمة .

- **الموارد الكلية:** تتضمن الموارد الكلية كافة الموجودات و الأصول ، الخبرة البشرية ، الإمكانيات المالية و البشرية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة .
- إن استخدام المدخلات الكلية تساعد في صياغة استراتيجيات التسويق التي تؤدي إلى تعظيم الفوائد الكلية للمنظمة.

➤ **الأدوار المختلفة للمنتجات / الأسواق:** إن التسويق الاستراتيجي يبدأ من المقولة المنطقية بان الأعمال المختلفة تمتلك أدوارا متنوعة للمنظمة ، فمثلا تكون بعض المنتجات في مرحلة النمو لدورة حياة المنتج و البعض الآخر في مرحلة النضج ، وبعضها في مرحلة التقديم ، ويتطلب كل موقع في دورة الحياة إستراتيجية مختلفة ، ويعطي توقعات مختلفة ، وكان القيادة في هذه الناحية للمجموعة الاستثمارية على شكل مصفوفة محفظة الأعمال حيث توضع المنتجات على شكل مصفوفة ذات بعدين الحصة السوقية و نسبة النمو السوقي و يقاس كلاهما على مقياس مستمر من الأعلى إلى الأسفل .

➤ العلاقة بالتمويل : أي الموارد المالية

يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بالوظيفة المالية ، ولا تعد أهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق و المالية بقدر تعلق الأمر من المجالات الوظيفية الأخرى للعمل أمرا جديدا و لكن في السنوات الأخيرة تطورت اطر العمل بحيث جعلت ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارات الإستراتيجية أمرا مناسبا

مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية

- **تعريف الخدمة :** لقد أظهرت أدبيات التسويق العديد من التعاريف للخدمة منها:
- أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً غير ملموسة، ولا تنتج عنها أي ملكية، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.
- وتعرفها الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي لا تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

2- خصائص الخدمة: تتميز الخدمات بمجموعة من الخصائص هي:

- اللاملموسية.

- التلازمية.

- التباين.

- الهلاكية.

- عدم الملكية.

3- أنواع الخدمات:

إن التعدد والتنوع والتداخل بين الخدمات والسلع يلح على عرض التصنيفات الخاصة بالخدمات منها:

أ- من حيث الاعتمادية : فردية / وغير فردية

ب- من حيث مصور الزبون : شخصية / غير شخصية

ج- من حيث أهداف المؤسسة:

د- من حيث دافعية الشراء: خدمة خاصة / تجارية

ه- من حيث طبيعة الخدمة: خدمات ضرورية / خدمات كمالية.

المؤسسات الخدمية و التسويق الاستراتيجي

هناك العديد من العوامل التي أدت وستؤدي إلى تنامي دور التسويق الاستراتيجي في هذه المنظمات الخدمية في الوقت الراهن وفي المستقبل نذكر منها :

- زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الخدمية.
- وجود الرؤية الاستراتيجية
- التحولات في قنوات التوزيع
- شدة المنافسة

كيفية اعداد الاستراتيجية التسويقية الخدمية :

1-تعريف الاستراتيجية التسويقية الخدمية: هي محاولة المؤسسة الخدمية تمييز ذاتها بشمل إيجابي عن منافسيها، واستغلال مواطن قوة المؤسسة النسبية لإشباع حاجات المستهلكين في ظروف بيئية معينة ، وهي سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم واسناد الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

و هي الصلة المباشرة بالغايات و الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى والتي تشكل هي الأخرى الاستراتيجيات التسويقية ضمن الغايات التالية تلبية حاجات المستهلك بأكثر كفاءة، كيفية المنافسة في القطاع السوقي، الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي الخدمي.

2- أهمية الاستراتيجية التسويقية الخدمية: إن استراتيجيات التسويق الخدمي تحقق مجموعة من المزايا :

- هي أداة رئيسية لإدارة المؤسسة الخدمية في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع التغيرات البيئية الخارجية.

- تمكن إدارة الخدمية المؤسسة في تحديد وتقييم بينتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الأداء بين أقسامها المختلفة.

- تمكن إدارة المؤسسة الخدمية من إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع التغيرات البيئية وخاصة تلك المؤثرة على سلوك المستهلك الخدمي.

كيفية اعداد الاستراتيجيات التسويقية الخدمية :

4- أنواع الاستراتيجيات التسويقية الخدمية: هناك العديد من الأصناف نذكر من أبرزها:

أ- حسب المزيج التسويقي:

- استراتيجية المنتج،
- استراتيجية التسعير،
- استراتيجية الترويج،
- استراتيجية التوزيع،
- استراتيجية الافراد (الناس)،
- استراتيجية الدليل مادي،
- استراتيجية العمليات.

ب- حسب التوجه العام للمؤسسة

- استراتيجيات النمو: التوسع، التكامل، التنوع .
- استراتيجية الاستقرار: التريث، الحركة البطيئة، عدم التغيير.
- استراتيجية التراجع.
- استراتيجية مختلطة.

ج- حسب الظروف البيئية:

- استراتيجية الدفاع .
- استراتيجية الهجوم.
- استراتيجية الاستقرار.

د- حسب المدى الجغرافي :

- استراتيجية التسويقي المحلي.
- استراتيجية التسويقي الدولي.

ط- استراتيجيات حسب الميزة التنافسية:

- استراتيجية التكلفة.
- استراتيجية التميز
- استراتيجية التركيز.

كيفية اعداد الاستراتيجية التسويقية الخدمية :

3-كيفية إعداد الاستراتيجية التسويقية الخدمية: وتتمثل عناصرها في:

- دراسة وتحليل البيئة التسويقية: المنافسون، حصصهم السوقية.
- تحديد الفرص والتهديدات: مدى جاذبية الفرص الموجودة في السوق.
- تحديد نقاط القوة والضعف: الوضع الداخلي ال ا رهن: لمعرفة نقاط القوة والضعف .
- تحديد الأهداف التسويقية.
- تحديد السوق المستهدف. الحجم السوقي الحالي، الحصص السوقية، الزبائن المحتملون وتحديد الموقف السوقي.
- تحديد الاستراتيجيات التسويقية. وضع خطة تكتيكية للأهداف والأهداف الفرعية .
- تحديد وصياغة المزيج التسويقي: المنتج (الخدمة): وصفه، منافعه، السعر: أولية.التوزيع: تحديد قنوات التوزيع الترويج: تحديد طرق ووسائل الإتصال
- تحديد البرامج المالية: أي التكاليف المتوقعة وفق الوسائل التسويقية المعتمدة
- تحديد البرامج الزمنية: تشير إلى الإطار الزمني لم ا رحل التنفيذ .
- تنفيذ الخطة التسويقية: الوسائل التسويقية: خطة العمل لتنفيذ الاستراتيجية.
- التقييم والتقويم. متابعة الأداء التسويقي والرقابة وفق الجداول الزمنية للإنجاز المرحلي وتقويمه.



الفصل الثاني استراتيجية التسويق

Marketing Strategy

مقدمة

- ▶ الركيزتان الأساسيتان اللتان تنصب عليهما استراتيجية التسويق هما:
 - عملية تجزئة السوق لاختيار السوق المستهدف.
 - اختيار استراتيجية المزيج التسويقي.



استراتيجية التسويق

ما سندرسه في هذا الفصل:

▶ تعريف استراتيجية التسويق.

▶ صياغة استراتيجية التسويق والمزايا المتحققة منها لمنظمة الأعمال.

▶ تطوير استراتيجية التسويق.

▶ تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف.

▶ المزيج التسويقي والاستراتيجيات المعتمدة في التعامل مع السوق المستهدف.

استراتيجية التسويق

- ▶ " سلسلة من الأفعال المتكاملة والتي تقود إلى دعم وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة "
- ▶ " التخصيص الدقيق لموارد المزيج التسويقي في المنظمة وفق ما تتطلبه الأسواق المستهدفة ".
- ▶ " التوزيع المؤثر للموارد والأنشطة التسويقية بشكل متناسق وبما تتوافق مع إنجاز أهداف المنظمة في المنتج - السوق ".
- ▶ التعريفان الأخيران: الربط بين عناصر المزيج التسويقي (جوهر النشاط التسويقي) والأسواق المستهدفة.

استراتيجية التسويق

- ▶ " 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 ". التعريف يشير إلى:
- ▶ كون استراتيجية التسويق تطوير لرؤى ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها.



- ▶ خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق وفي ذهنية الزبون.
- ▶ تخلق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف.
- ▶ الترابط الوثيق بين استراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.



صياغة استراتيجية التسويق

- ▶ تتمثل بوضع الأفكار والتوجهات التي رسمتها المنظمة عبر رسالتها وأهدافها الاستراتيجية لكي تحققها عبر أدواتها المختلفة في المجالات المستهدفة.
- ▶ تعني نقل الأفكار إلى حيز التنفيذ والقبول في ميدان عمل المنظمة وبجانبه التسويقي.

صياغة استراتيجية التسويق

▶ من أجل تحقيق صياغة فعالة لاستراتيجية التسويق فإنه يتطلب النظر في القرارات ذات العلاقة بـ:

▶ التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية التسويقية لكي يتم تكاملها مع السوق المستهدف، (الحصة السوقية، الأرباح..)، وهذه الأهداف يجب أن تتكامل مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ووحدات الأعمال الاستراتيجية.

▶ ترتبط استراتيجية التسويق مع الطرف المستهدف (المستهلك)، ويتم تعميق العلاقة معه من خلال التركيز على الميزة التنافسية.

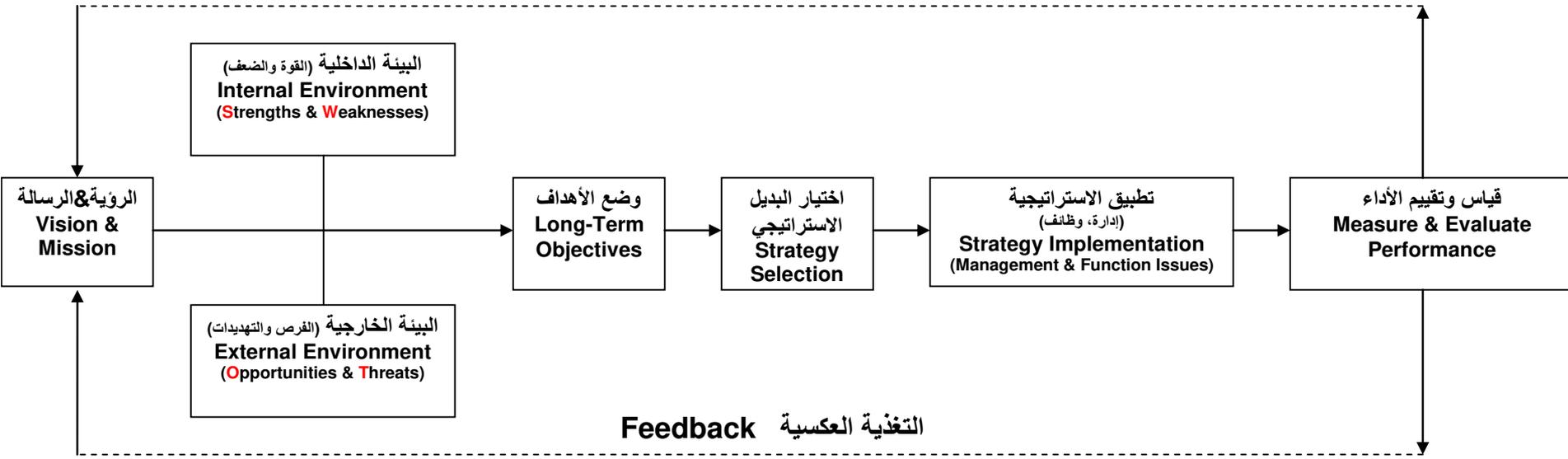
▶ اتخاذ القرارات المناسبة في تنفيذ كل جزء من البرامج التسويقية التكتيكية (وهي أساس في تكوين وتحقيق الاستراتيجية التسويقية)، وهذه القرارات يجب أن تتكامل مع مكونات البرنامج التسويقي.

المزايا المتحققة من استراتيجية التسويق

1. هي أداة رئيسية لإدارة المنظمة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، وخاصة في مواجهة المنافسين.
2. تمكن إدارة المنظمة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق.
3. تُعبر عن النظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل بها المنظمة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكانتها لدى المستهلك. مثال: سوق السيارات الأمريكية.
4. تمكن إدارة المنظمة من تحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المنظمة.
5. نجاح الاستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشراً واضحاً لدقة كل من التخطيط الاستراتيجي المعتمد والتوجه الصحيح لرسالة المنظمة وتوجهها الاستراتيجي.

خطوات استراتيجية التسويق

- ▶ 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؟



مرحلة صياغة الاستراتيجية
Strategy Formulation Stage

مرحلة تطبيق الاستراتيجية
Strategy Implementation Stage

مرحلة تقييم الاستراتيجية
Strategy Evaluation Stage

مراحل التخطيط الاستراتيجي
Stages of Strategic Planning

الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

الجانب التخطيطي

- التحليل الموقفي
- تحديد بيئة الصناعة.
- تحليل المنافسة.
- بحث المستهلك.
- معرفة المنظمة لنفسها.

- التركيز على السوق - المنتج
- أهداف السوق والمنتج.
- اختيار السوق المُستهدف.
- نقاط التمايز.
- مكانة المنتج.

- البرنامج التسويقي
- تطوير المزيج التسويقي.
- تقدير الموازنة المالية.

الجانب التنفيذي

- الجدولة.
- تنفيذ البرنامج التسويقي.

- الموارد المختارة.
- تصميم التنفيذ التسويقي.

النتائج

الجانب الرقابي

- مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الإنحرافات.
- اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ.

خطوات استراتيجية التسوية

خطوات استراتيجية التسويق

- ▶ أولاً: الجانب التخطيطي: Planning Phase
- ▶ ثانياً: الجانب التنفيذي: Implementation Phase
- ▶ ثالثاً: الجانب الرقابي: Control Phase

خطوات استراتيجية التسويق - أولاً: الجانب التخطيطي

○ الخطوة الأولى: التحليل الموقفي: SWOT والذي يقوم بدراسة أربع متغيرات:

1. التحديد الدقيق لمكانة المنظمة في توجهات الصناعة التي تعمل به وتحليل موقفها.

2. تحليل المنافسين (القوة، الحجم، التأثير الحالي أو المستقبلي).

3. معرفة الشركة لذاتها (القوة والضعف).

4. العلاقة الصحيحة والواضحة مع المستهلكين (أبحاث السوق)

خطوات استراتيجية التسويق - أولاً: الجانب التخطيطي

الخطوة الثانية: التركيز على السوق - المنتج وتحديد الأهداف: وتتمثل متغيراتها بـ:

1. تجزئة السوق: كيفية التعامل مع السوق المستهدف وتجزئته إلى أسواق أو قطاعات (تجمع بينها

صفات مشتركة وخصوصيات، قد تختلف جزئياً أو كلياً عن بقية الأسواق)

• لتحديد السوق المستهدف يجب النظر إلى: عادات المستهلكين، قدراتهم الشرائية، كيفية التعامل معهم،

أنواع المنتجات المفضلة، العلامات التجارية المفضلة).

2. نقاط التمايز: الخصائص المميزة أو المختلفة لمنتجات المنظمة (الميزة التنافسية)، وخاصة

المنتجات الجديدة الداخلة للسوق التي لا يمكن أن تنجح لولا أن تتميز عن غيرها من المنتجات

الموجودة في السوق أساساً.

3. مكانة المنتج: أي المكانة الذهنية التي يحتلها المنتج في تفكير المستهلك من حيث قبوله وولائه

للمنتج، وتصوراته عن هذا المنتج من ناحية الكفاءة، الجودة، القدرة على أشباع الحاجات، وعندما

تقوم المنظمة بالجانب التخطيطي تعمل على تعزيز هذه المكانة، وزيادة الولاء والعلاقة مع

المستهلكين، كي تواجه المنافسين في الوقت ذاته.

خطوات استراتيجية التسويق - أولاً: الجانب التخطيطي

الخطوة الثالثة: البرنامج التسويقي:

1. استراتيجية المنتج: الخصائص المميزة للمنتج، علامته التجارية، التعبئة والتغليف، الخدمات المرافقة لتقدمه (أو ما بعد البيع)، الضمانات...

2. استراتيجية التسعير: طرق التسعير الممكن اعتمادها، قوائم الأسعار، الخصومات، شروط الدفع لأجل...

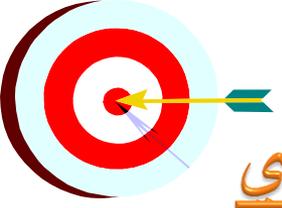
3. استراتيجية التوزيع: الأنشطة المختلفة التي يمكن القيام بها لإيصال المنتج من المصنع إلى السوق + الفعاليات والخدمات المرافقة: اختيار المنفذ التوزيعي المناسب، أسلوب النقل، التخزين، خدمات الوسيط المقدمة منه...

4. استراتيجية الترويج: كيفية التعامل مع عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، الدعاية...) بكفاءة للتأثير بالمستهلك والوسطاء وبما يخدم الأهداف التسويقية للمنظمة.

خطوات استراتيجية التسويق - أولاً: الجانب التخطيطي

▶ إعداد الموازنة Budget:

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.



خطوات استراتيجية التسويق - ثانياً: الجانب التنفيذي

1. الموارد المتحققة.
2. تصميم التنظيم التسويقي.
3. جدولة التطوير.
4. إنجاز البرنامج التسويقي.



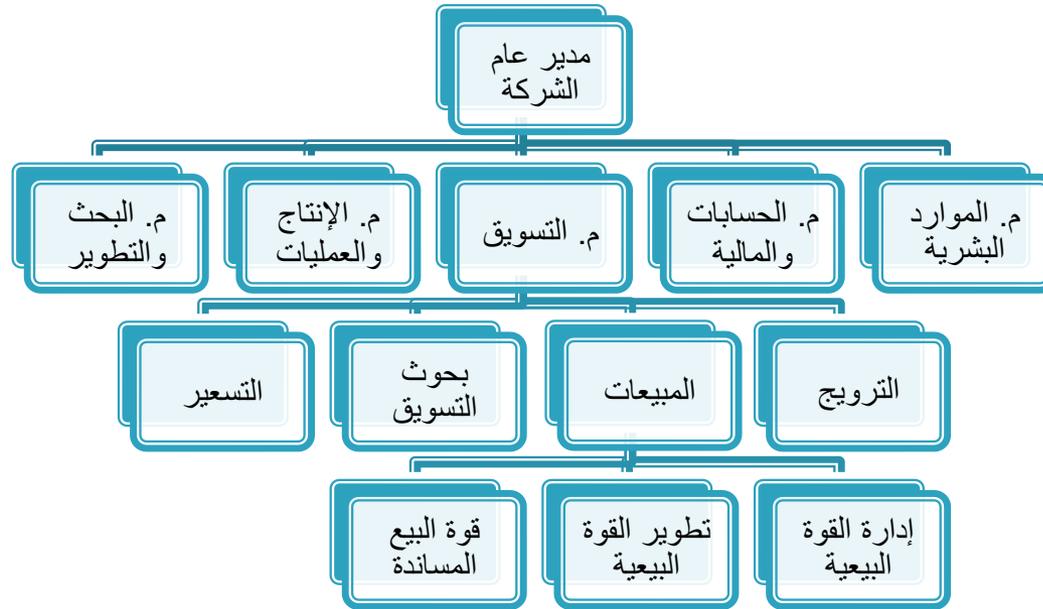
أولاً: الموارد المتحققة:

الموارد المالية والتي تساعد على تحويل الأفكار الموضوعية بالخطة الاستراتيجية التسويقية إلى تنفيذ.

خطوات استراتيجية التسويق - ثانياً: الجانب التنفيذي

ثانياً: تصميم التنظيم التسويقي:

لا بد من وجود تنظيم تسويقي في المنظمة قادر على القيام بمهمة التنفيذ.



التنظيم التسويقي لمنظمة صناعية ضمن هيكلية المنظمة

خطوات استراتيجية التسويق - ثانياً: الجانب التنفيذي



ثالثاً: جدولة التطوير:

وضع فترات زمنية حرجة في وجوب تنفيذ الخطط أو البرامج التسويقية الموضوعية.

رابعاً: إنجاز البرنامج التسويقي:

ولتنفيذ ذلك لا بد من الحصول على تفاصيل دقيقة تتعلق بالبرنامج التسويقي (إعداد وكتابة ما يتعلق بالأسواق المستهدفة، الخصائص المميزة للزبائن، حملات الترويج وما يعقبها من قرارات على المستوى التكتيكي التسويقي كالتفاصيل اليومية)

خطوات استراتيجية التسويق - ثالثاً: الجانب الرقابي:

أولاً: مقارنة النتائج مع الخطة لتحديد الانحراف:

الفجوة التخطيطية: الفرق السالب بين المخطط والتنفيذ: ولا بد هنا من البحث عن أسباب هذا

الانحراف ومعالجتها، وقد يكون السبب:



▶ خطأ في التنفيذ.

▶ عدم واقعية الأهداف الموضوعية.

▶ المبالغة في الأهداف الموضوعية.

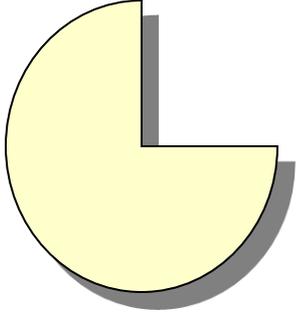
ثانياً: اتخاذ الفعل لتصحيح الخطأ:

الرقابة الوقائية: وهي تحول دون حصول الخطأ قبل وقوعه، كي لا يحدث تأثير سالب.

الرقابة العلاجية: وتقوم بتصحيح الخطأ والعمل على عدم تكراره أو تعاضمه، وبما يؤثر سلباً على

النتائج المطلوب تحقيقها.

تطوير استراتيجية التسويق



أولاً: تجزئة السوق Market Segmentation ▶

ثانياً: المزيج التسويقي: Marketing Mix ▶



تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف

1. مفهوم تجزئة السوق: " الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشترٍ ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم بعملية تجزئة السوق ".

2. تقسيم السوق:

أ- أسواق المستهلك.

ب- أسواق منظمات الأعمال. B2B



تجزئة السوق واختيار السوق المستهدف

3. متطلبات تجزئة السوق: أن تكون السوق

قابلة للقياس، كبيرة ومريحة، إمكانية الوصول، تمايز (تنوع) السوق، فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق وأن يكون قابل للتطبيق وعملي عند التنفيذ.

4. السوق المستهدف: وهناك خمسة نماذج في اختيار السوق:

أ- التركيز على جزء من السوق. Volkswagen (small cars).

ب- اختيار تخصصي.

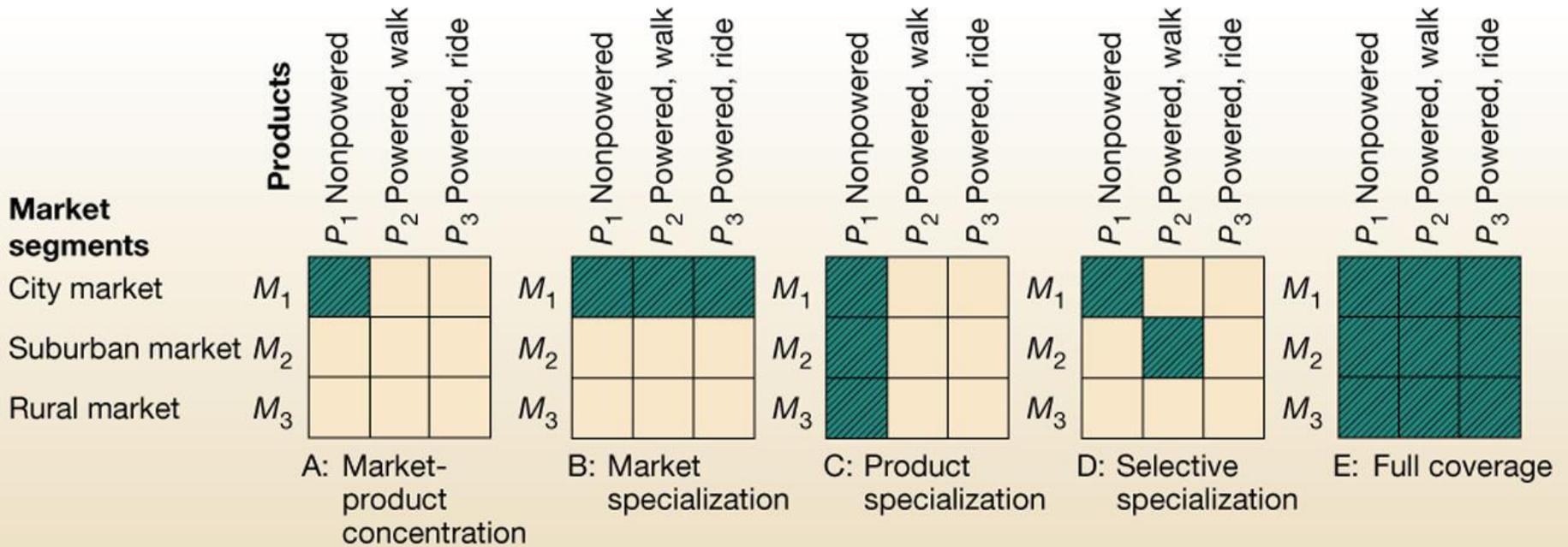
ج- تخصص في المنتج. Producing Microscope.

د- تخصص في السوق.

هـ- تغطية شاملة للسوق. IBM, G.M.



Business Position Matrix



المزيج التسويقي Marketing Mix

▶ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي لرسم وصياغة استراتيجية التسويق

تتضمن خاصيتين هما:

◦ الاتساق (الانسجام).

◦ المرونة.



1. استراتيجية غير المتميزة (المتجانسة)

2. استراتيجية التركيز (Porsche (Luxury sport cars)

3. استراتيجية التمايز (غير المتجانسة)