

المبحث الأول

مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق وأهميته

تمهيد

لقد اتضحت -وبشكل بارز - أهمية التسويق منذ فترة بعيدة جداً، وذلك من خلال تأثيره على الحياة اليومية للفرد والمجتمع، ولمختلف المراحل والعصور، فارتبطت عملية النمو والتطور الحاصل في النشاط التسويقي ارتباطاً وثيقاً مع التطورات الحاصلة في المجتمع، والتغيرات المختلفة التي تطرأ فيه، فبعد أن كان الفرد معتمداً على نفسه في تحقيق الاكتفاء الذاتي من المأكل والملبس خلال المراحل الأولى لحياة الإنسان، نجد أن الأمر اختلف عما عليه في مرحلة لاحقة، بعد أن وجد الصعوبة الكبيرة في عملية الاستمرار على ذلك. فكانت هناك مظاهر جديدة تمثلت في عملية الاستقرار المكاني، ونشوء الجماعات التي أفرزت عملية التبادل السلعي فيما بين الأفراد كنتيجة طبيعية لزيادة حاجات الأفراد وتنوعها من جهة، وعدم قدرته على إشباعها ذاتياً من جهة أخرى.

تكونت بذلك اللبنة الأولى لنشوء السوق، وإيجاد صيغ معينة في التعامل ما بين الأفراد وما عقبتها في مرحلة لاحقة من ظهور النقود لتكون أساساً في عملية التقييم للبضاعة المباعة بدلاً من إجراء عملية التبادل⁽¹⁾.

أولاً: مفهوم التسويق

يعتبر التسويق نشاط الأعمال والمعاملات الذي يوجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، وارتبطت عملية نمو النشاط التسويقي ارتباطاً وثيقاً بتطور المجتمع للمتغيرات المختلفة التي تطرأ عليه. ويقوم مفهوم التسويق بشكل عام على الفكرة الرئيسة القائلة بأنه إن لم يرغب الأفراد بالسلع والخدمات التي تقدم لهم، أو تعرض عليهم، فإنهم لم يشتروها؛ لذا لا بد أن يتم التراكيز على ما يتم تسويقه فقط.

عرفته الجمعية الأمريكية: "التسويق هو أداء للنشاطات التجارية التي توجه انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك"⁽²⁾. يرى الباحث أنه بالرغم من أن هذا التعريف

(1) أ.د. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 19.

(2) عامر عبدالله موسى، إدارة التسويق، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2009م)، ص 9.

يلفت الانتباه إلى الأنشطة التي يتضمنها التسويق (نقل، تخزين، تعبئية، تسعير، إعلان، بيع)، فإنه لم يركز على جانب المستهلكين، ولم يضع اعتبارا للمشتريين المحتملين. وعرف بأنه "هو مجموعة من الأنشطة البشرية التي تستهدف عملية التبادل⁽¹⁾". يرى الباحث أن هذا التعريف حصر التسويق في عملية التبادل التي من خلالها يتم تبادل المنافع (الأنشطة البشرية)، ولكنه لم يوضح إدارة التبادل التي يتم من خلالها اتمام عملية التبادل لأهميتها لهذه العملية.

كما عرف بأنه "العملية التي تشتمل على التخطيط والتنفيذ للمنتج والتسعير والتوزيعات والخدمات والأفكار لتحقيق عملية التبادل لمقابلة أهداف الأفراد والمنظمات"⁽²⁾. توسع هذا التعريف في تناوله لعملية التسويق، فإلى جانب أنه يلفت الانتباه إلى الأنشطة التي يتضمنها التسويق (نقل، تخزين، تعبئية، تسعير، إعلان، بيع)، فإنه يربط بين هذه الأنشطة وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات.

يقول كاتب آخر إن التسويق من خلال علاقته بالعملاء يتمتع بأهمية كبرى، لأن اكتساب عملاء جدد يتطلب تكاليف باهظة أكثر من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، تعتبر هذه الحقيقة واضحة ولامراء فيها، وذلك في مجال التسويق، حيث يمكن حساب وتقدير التكاليف الخاصة باكتساب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين بدقة⁽³⁾. نظر هذا التعريف إلى التسويق من منظور العملاء، وربط بينه وبين العملية التي من خلالها يتم اكتساب العملاء.

من التعريفات الشائعة للتسويق: "أنشطة تبادلية شاملة تؤدي بواسطة أفراد وتنظيمات معدة لأشباع الرغبات الإنسانية"⁽⁴⁾. يرى الباحث أن هذا التعريف قد أتى بمفهوم أكثر تعقيداً من خلال نظريته إلى التسويق من منظور الحاجات الإنسانية التي يتم اشباعها من خلال أنشطة تبادلية شاملة؛ تؤدي بواسطة أفراد وتنظيمات، ولكن يؤخذ عليه صعوبة تحديد هذه الاحتياجات، وبالتالي صعوبة إشباعها.

(1) محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق مدخل سلوكي، (عمان: دار وائل للنشر، 2002م)، ص 12.

(2) بشير العلاق، التسويق في عصر الإنترنت والاقتصاد الرقمي، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005م)، ص 31.

(3) مصطفى محمود ابوبكر، مدخل تطبيقي في إدارة التسويق، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2000م)، ص 69.

(4) ميرليناسونليكر، ماتنجز التسويق مدخل علاقتك بالعملاء، (القاهرة : دار الفاروق للنشر، 2003م)، ص 11.

من الناحية الاستراتيجية فقد عرف التسويق بأنه "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق؛ كالمنافسة وكافة الاخرى المؤثرة على العناصر الاستراتيجية التسويقية. ويشكل عام وعلى وحدات العمل كل على حده"⁽¹⁾. يرى الباحث أن هذا التعريف ينظر إلى التسويق من منظور استراتيجي يعمل على تحليل كافة العوامل التي تؤثر على التسويق تأثير مباشر.

كما عرف بأنه "النشاط الذي يساعد على التعرف على حاجات المستعملين، وخطط السلعة وتصحيحها، وتحويل ملكيتها، والقيام بتوزيعها، وتقديم خدمات قبل البيع وما بعده"⁽²⁾. يرى الباحث أن هذا التعريف يربط التسويق بنظام متكامل يبدأ من عملية البيع والشراء من جانب العميل نهاية بتقديم خدمات ما بعد البيع.

التسويق يتكون من الأنشطة المختلفة للأفراد والمنظمات التي تسهل وتعجل بإشباع علاقات التبادل في بيئة محيطية ديناميكية، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات والأفكار وتوزيعها والترويج لها وتسعيها⁽³⁾. يثبت هذا التعريف أن التسويق ليس فقط يتعامل مع السلع والخدمات، وإنما أيضاً مع الأفكار، وأنه أيضاً يتم في بيئة متغيرة.

يخلص الباحث إلى أن التسويق عبارة عن منظومة متكاملة تتفاعل مع بعضها من خلال مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تخطيط وترويج وتوزيع السلع والخدمات للعملاء الحاليين والمرتقبين، وذلك ماسنتبينه من خلال تعرضنا لأهمية التسويق.

المفهوم الحديث للتسويق هو ذلك المفهوم الذي يعنى بدراسة حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين وإمكاناتهم، ومن ثم توقعاتهم من السلع أو الخدمات، والذي يركز على إنتاج ما يمكن تسويقه. وبصورة عامة يركز هذا المفهوم على العناصر الثلاثة التالية⁽⁴⁾:

(1) أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، (عمان: دار وائل للنشر، 2000م)، ص 25.

(2) نزار عبد المجيد البربري وآخرون، إستراتيجية التسويق، (عمان: دار وائل للنشر، 2004م)، ص 16.

(3) د.عبدالعزیز مصطفى أبونبعة، التسويق المعاصر - النظرية والتطبيق، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م)، ص.ص 26-27.

(4) د. محمد أمين محي الدين السيد علي، المفهوم الحديث للتسويق في قطاع الصناعات الغذائية في الأردن، مجلة الإداري، (مسقط : معهد الإدارة العامة، المجلد (23) العدد الخامس والثمانون، 2001م)، ص 89.

أ. توجيه جميع الخطط والعمليات التي تتم في المشروع لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

ب. تحديد أهداف المشروع المراد إنجازها في فترة زمنية معينة بتحقيق أرباح معقولة ومعدلات نمو مألوفة.

ج. تنسيق نشاط التسويق مع كافة الأنشطة الأخرى في المشروع لتلافي حدوث أي تعارض أو تناقض بينها.

فهذا المفهوم يمثل فلسفة عمل تشكل منهجاً متكاملًا لجميع أوجه النشاط في المشروع، حيث يعتمد بشكل أساسي على دراسة ومعرفة رغبات المستهلكين ومكاناتهم وأماكن وجودهم والظروف المحيطة بهم قبل تحديد ما يجب توجيهه إليهم من خطط أو استراتيجيات تسويقية.

يرى الباحث أنه ليس من السهولة تحديد المقصود بالتسويق فقد تعددت مفاهيم التسويق بمرور الوقت، وهناك من التعريفات بمقدار عدد المراجع التي كتبت في الموضوع وبمقدار عدد الدارسين والممارسين للنشاط التسويقي. كما أن كل تعريف يتجه عادة إلى تأكيد أحد جوانب التسويق التي يهتم بها من وجهة نظر صاحب هذا التعريف. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى "أن الاختلاف في معاني التسويق ينبع من الاختلاف في وجهات النظر وليس من الاختلاف في النشاط التسويقي نفسه، ولذلك فليس هناك تعريف واحد يعطي إجابة شاملة لما هو مقصود بالتسويق".

وهكذا نجد أن هناك العديد من التعريفات للتسويق بعكس كل منها فلسفة معينة ووجهة نظر محددة، ويتوقف الأمر في الأخذ بأحد التعريفات على وجهة نظر الدارس للتسويق والهدف من الدراسة. ووسط هذه التعريفات ووجهات النظر تبقى حقيقة أساسية حول التسويق، وهي أن يتصف بالديناميكية وتعدد الاستخدامات.

ثانياً: أهمية التسويق

أصبح التسويق اليوم من الأهمية بمكان، أنه أصبح مؤثراً في الحياة اليومية للأفراد ولعموم المجتمعات، ومرتافقاً مع حالة التطور الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي؛ لكونه يمثل الإدارة المنطقية في تحقيق التواصل والتفاعل بين المنظمات الإنتاجية والتسويقية، وبشتى أشكالها وتخصصاتها مع الأسواق التي تعمل بها، والأفراد الذين هم بحاجة إليها

عبر ماتقدمه من سلع وخدمات⁽¹⁾. تتبين أهمية التسويق من جوانب متعددة ويمكن إيجازها في الآتي:

1. بالنسبة للمؤسسة:

تتبع أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة من خلال الآتي⁽²⁾:

أ. ينسق الإنتاج ويوجهه.

ب. يعني بتحقيق أهداف المؤسسة.

ج. يساعد المؤسسة على البقاء والنمو والتوسع.

د. يوصل المعلومات إلى المستهلك، ويحصل إليها منه كتغذية مرتجعة.

2. بالنسبة لرجال الأعمال أو المالك للمؤسسة:

تتبع أهمية التسويق بالنسبة لرجال الأعمال أو المالك للمؤسسة من خلال الآتي:

أ. يساهم في نجاح المنظمة وتوسعها، ويحدد جدوى الاستثمار في المشروع (فرص نجاحه).

ب. يوجه الاستثمار نحو المشروع الأكثر أهمية بالنسبة للمستهلك.

ج. يوفر فرص في محيط العمل التسويقي لتجارة الجملة، والتجزئة، والمبيعات، والإعلان والتوسعات، وفرص الاستفادة من الأسواق الخارجية .

د. يساهم في البقاء والنجاح للمؤسسة لاسيما في الأسواق ذات المنافسة الشديدة والمزدحمة.

3. بالنسبة للمستهلك:

تتبع أهمية التسويق بالنسبة للمستهلك من خلال الآتي⁽³⁾:

أ. يوجه للمستهلك غاية عمله، ومبرر وجوده، ومحو اهتمامه، وذلك من خلال إشباع حاجات ورغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وتعظيم ذلك الإشباع.

ب. يضيف قيمة جديدة على المنتجات (المادية والخدمية)؛ لأنه يعمل على تحقيق المنافع المكانية والزمانية والحيازية لدى المستهلك.

ج. يساعد في وضع مركز معين للمؤسسة في ذهن المستهلك يميزها عن غيرها من المؤسسات.

(1) أ.د. ثامر البكري ود. أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 27.

(2) أحمد شاكور العسكري، مرجع سبق ذكره، ص 25.

(3) عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهات نظر معاصرة، (القاهرة: مطبعة الاشعاع، 2001م)، ص 22.

د. يزود المستهلك بالمعلومات التي يحتاجها من خلال وسائل الإعلان بما يحقق راحته.
هـ. يتناول جميع ما يحيط بالإنسان في حياته يقدمها له بما يتناسب إمكاناته، وحسب قدرة المؤسسة.

4. أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

تتبع أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال الآتي⁽¹⁾:

أ. يسهم في تحقيق الاهداف التنموية، خاصة في الدول النامية بما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع مستوى المعيشة.
ب. يعمل بوصفه نشاطاً اجتماعياً في بيئة اجتماعية، عليه أن يلتزم (كما يفترض) بالمحافظة على البيئة من التلوث والفساد وشح الموارد، إضافة إلى دور التسويق في المحافظة على الاعتبارات والقيم الأخلاقية والقانونية وغيرها، بما يسهم في صيانة المجتمع.
إن التسويق كعملية اجتماعية واقتصادية، إنما يوجه تدفق السلع والخدمات في اقتصاد ما من المنتجين إلى المستهلكين بالشكل الذي يحقق الانسجام والتلاؤم بين قوى العرض والطلب غير المتجانسة. وبما يحقق الأهداف قصيرة الأجل وطوية الأجل للمجتمع. وطبقاً لهذه الرؤية يعرف التسويق بواسطة البعض بأنه الاستجابة للنظام الاجتماعي، بمعنى أن التسويق يعتبر جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، كما أنه يعد عاملاً أساسياً في التشغيل الفعال والسلس لأي نظام اجتماعي. ولذلك فإن محور تركيز النشاط التسويقي طبقاً لهذا المفهوم إنما ينصب على المكونات والهيكل، كذلك الأداء المتعلق بتلك العملية الهادفة إلى تسهيل المبادلات المطلوبة بين الوحدات الإنتاجية والاستهلاكية المتداخلة والموجودة في أي نظام اجتماعي⁽²⁾.

إن التسويق اليوم ليس مجرد وظيفة من وظائف منشآت الأعمال. إنه فلسفة وأسلوب تفكيري علاوة على أن التسويق هو طريقة لتنظيم وهيكل منشأة الأعمال وأفكار القائمين عليها. كما أن التسويق ليس حملة إعلانية جديدة أو نشاطاً ترويجياً عابراً. إن التسويق هو جزء لا يتجزأ من عمل ومهام كل فرد من أفراد منشآت الأعمال؛ من موظف

(1) د. فريد كورتل، الاتصال التسويقي، (عمان: دار كنوز للنشر والتوزيع، 2010م)، ص.ص 18-19.

(2) عادل فهمي محمد بحر، اقتصاديات التسويق الملائمة للدول النامية، مجلة الإداري، (مسقط: معهد الإدارة العامة،

العدد 33-34، 1988م)، ص.89.

الاستقبال الى مجلس الادارة. إن مهمة التسويق ليس خداع الزبون، أو تعريض سمعة المنشأة للخطر، إن مهمة التسويق تكمن في تصميم تركيبة سلعية-خدمية توفر خدمة حقيقية الى الزبائن المستهدفين، وتحفز الشراء، وتلبي الاحتياجات الحقيقية للزبائن⁽¹⁾.

يسخلص الباحث مما سبق أن أهمية التسويق تعتبر مهمة لكل المؤسسات -سواء أن كانت تهدف إلى تحقيق الربح أم لا- هذا وتبرز أهمية النشاط التسويقي من خلال حاجات الأفراد إليه، فعندما يكون لدى الفرد أو الجماعة سلع أو خدمة يرغبون في الحصول عليها، فإن ذلك يؤدي إلى وجود مقومات للقيام بعملية مبادلة بين الطرفين، ولكن قد لا تتم هذا العملية نظراً لأحتمال وجود عدد من الفجوات التي تمنع هذه العملية.

ثالثاً: أهداف التسويق:

تتعدد أهداف التسويق وتتباين ليس فقط بمثابة واختلاف المؤسسات من النشاط والحجم، والموقع الجغرافي، والمستوى التكنولوجي، وتميزها، ولكن باختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الاقتصاد القومي من ناحية وعلى مستوى المؤسسة من فترة لأخرى. وهناك عدة أهداف يسعى التسويق إلى تحقيقها بصفة عامة في أية منظمة من المنظمات؛ من بين هذه الأهداف مايلي⁽²⁾:

1. تعظيم حصة المؤسسة في السوق أو من المبيعات.
2. تحقيق رفع معين من الأرباح الناجمة عن عمليات البيع، فرجل التسويق يعتبر مهندساً مهمته الأساسية توليد المكاسب والأرباح من المبيعات.
3. التنبؤ برغبات وحاجات أفراد المجتمع والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه الحاجات، سواء كانت مرتبطة بسلعة، أو خدمة معينة.
4. تحقيق مستوى عال من رضا المستهلكين أو العملاء .
5. المحافظة على تنمية المركز التنافسي للمؤسسة .

الوظيفة التسويقية من النشاطات الاقتصادية الرئيسة الملازمة للعمليات التسويقية المتداخلة معها والتي من خلال التقييم المستمر للعمل تميل لتصبح تخصصية، وبهذا يتضح

(1)د. حميد الطائي، المفهوم المجتمعي للتسويق في صناعة السياحة، الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع

وأفاق التطوير)، الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الفترة من 15-16 أكتوبر 2002م)، ص43.

(2)محمد صادق العظمي، التسويق الزراعي، (القاهرة: جامعة عين شمس المركز التعليمي المفتوح، د. ت) ، ص 83.

أنها أقرب ما تكون على مفهوم النظام من حيث الإطار العام، كونه يبين النشاط التسويقي الذي يتضمن العديد من الأنشطة الاقتصادية المتداخلة فيما بينها؛ لتكمل إحداها الأخرى والتي نجد ذاتها تكون نظاماً خاصاً وفقاً لهذا الاعتبار، فالنشاط التسويقي هو ليس بأداة أو طريقة ثابتة، كما لا يمكن تحديدها بصورة دقيقة، بل هي تغير مستمر ومترابط مع أكثر من وظيفة أساسية أخرى⁽¹⁾.

يمكن تحديد أهم الركائز الأساسية التي يقوم عليها المفهوم الحديث للتسويق لتحقيق الأهداف أعلاه في النقاط التالية⁽²⁾:

1. أن النقطة الجوهرية في التسويق تقوم على اعتبار العميل هو نقطة البداية، وهو منتهي الغاية من النشاط التسويقي، وهو مسؤولية جميع عناصر وأفراد المؤسسة على مختلف مواقعهم، بحيث يعتبر الجميع مجندين في خدمة العميل.
2. العمل الإداري الخاص بالتخطيط الاستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها في برامج تستهدف الربح للمؤسسة، وإشباع حاجات المستهلكين ذلك يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد، ويقوم هذا المفهوم على العناصر التالية⁽³⁾:
- أ. تقدير وتفهم المركز الاستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها.
- ب. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى، وعلى المتوازن الإجمالي لنظام المؤسسة مع النظم المحيطة.
- ج. اهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.

(1) شريف أحمد شريف، التسويق النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006م)، ص 25.

(2) زيادة زنبوع، إستراتيجيات التسويق في ظل الأزمات الاقتصادية والتحديات المعاصرة، متاح على الرابط www.jip

dir.com، تم الإطلاع في 2013/8/28م، ص 5.

(3) صديق محمد عفيفي، التسويق مبادئ علمية وتطبيقية، (القاهرة : دار إيتراك للنشر، 2009م)، ص 55.

د. اهتمام الإدارة العليا بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.

هـ. تقدير عام لدور بحوث التسويق ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.

و. عمل كافة إدارات المؤسسة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات المؤسسة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى المؤسسة والأقسام، تكون مفهومه ومقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.

ز. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته، وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للمؤسسة.

ح. خلق أو التوسع في إلغاء وإعادة تنظيم أقسام المؤسسة، إذا استلزم الأمر في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للمؤسسة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

رابعاً: متطلبات التسويق :

يقوم التسويق على مجموعة من المتطلبات الأساسية والتي تتمثل في⁽¹⁾:

1. أن يكون التسويق هو الموجه الأساسي لفلسفة المشروع .
 2. أن يصمم الهيكل التنظيمي للمنشأة بما يتفق وهذا المفهوم.
 3. التخطيط المنظم.
 4. تخطيط وتطوير المنتجات.
 5. القيام ببحوث التسويق.
 6. تأكيد أهمية الإعلان والترويج.
 7. التسعير ومنافذ التوزيع والتصرف على أساس أن المستهلك السيد.
- إن المقارنة التسويقية تعكس أساساً المنطق الذي تعتبره مقارنة البيع، فهو عوض الانطلاقة من منتوج المؤسسة وترقيته من أجل الوصول إلى رفع رقم الأعمال، وترتكز مبادئ التسويقية على الآتي⁽²⁾:

(1) صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص 34.

(2) فريد كورتل وآخرون، مرجع سابق، ص 20.

1. اختيار السوق المراد الاستثمار فيه.
2. الارتكاز على الزيون كنقطة ارتكاز.
3. التركيز على التنسيق بين عناصر ومصالح المؤسسة من الداخل والخارج.
4. الربحية والتي تقوم على أداء كل نقطة من النقاط السابقة.
4. تحديد الاهداف التي يسعى التسويق إلى تحقيقها من خلال الخطة.
5. تحديد القضايا الأساسية في استراتيجية التسويق.
6. إدراج الخطة الترويجية في الاستراتيجية التسويقية الشاملة .

خامسا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق

يلعب التخطيط الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة والحاصلة في البيئة المحيطة بـ منشآت الأعمال، كجزء من الإدارة الاستراتيجية هذا في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترشحها المنشأة من أجل تحقيق أهدافها، لذلك تزايدت أهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحاضر وفي مختلف المجالات باعتباره أحد أهم الجوانب التي تعتمد عليه الشركات في مواجهة المنافسة والتغيرات البيئية .

تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالتالي سيتناول الباحث هذه التعريفات كآآتي:

عرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه "الإجابة على سؤالين وهما: ماهو عملنا الحالي، وماذا يجب أن يكون في المستقبل؟"⁽¹⁾ يعمل هذا التعريف على الربط مابين الحاضر والمستقبل من خلال حلقة مكتملة تبين رؤية ماهو حاضر الآن، وما سيكون في المستقبل.

وعرف بأنه "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"⁽²⁾. هذا هذا التعريف حذو التعريف السابق من خلال النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه عبارة عن أهداف أساسية طويلة الأجل؛ تتطلب تخصيص موارد لتنفيذها. لكنه لم يخصص لنا هذه الأهداف، ولم يبين لنا نوعية الموارد التي يجب توفيرها لتحقيقها.

(1) محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي، (القاهرة : إيتراك للنشر، 1999م)، ص 30.

(2) فايز العنزي، إدارة علاقات العملاء، متاح على الرابط، www.bub.com ، تم الإطلاع، 2013/8/28م.

كما عرف أيضاً بأنه " الطريق لكيفية تخصيص الموارد (الحالية والمخططة) وفقاً للظروف البيئية من أجل إنجاز الأهداف"⁽¹⁾.

يبين لنا هذا التعريف الكيفية التي تمكن من تحديد وتخصيص الموارد مع وضع اعتبارات للظروف البيئية من أجل إنجاز الأهداف، ولكنه أيضاً لم يهتم بتوضيح هذه الأهداف وماهية الموارد التي تخصص لها.

كذلك عرف بأنه "عملية صياغة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات من خلال الموائمة بين الموارد والفرص المتاحة"⁽²⁾.

يتبين من هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق عملية منظمة تعنى بصياغة الأهداف طويلة الأجل من خلال دراسة وتحليل كل من الموارد والفرص المتاحة. كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "تحديد وتحليل الفرص البديلة، جوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات تحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل استغلال لموارد المنظمة"⁽³⁾.

يبين لنا هذا التعريف أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق نظام متكامل مدخلاته دراسة تحديد وتحليل الفرص البديلة، جوانب القوة والضعف، المشاكل والتهديدات تحديد الأولويات ومخرجاته، وتحقيق أفضل استغلال لموارد المنظمة.

يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه النشاط الإداري المرتبطة بعملية تحويل الأهداف الرئيسة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتحديد أساليب التصرف البديلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف بأفضل الطرق وأقل التكاليف، وينطوي ذلك على عملية عقلانية تستهدف دراسة وتحليل كل هذه الأساليب وتقييمها على أساس مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف بما يؤدي في النهاية إلى اختيار الأسلوب الأنسب"، وعادة ما ينطوي التخطيط الاستراتيجي للتسويق على بعدين كالآتي⁽⁴⁾:

(1) وائق شاكر محمود، التسويق الاستراتيجي، (الدوحة: مؤسسة الخليج، 1997م)، ص 25.

(2) L.Brown and M.H.B.McDonald, Competitive Marketing Strategy for Europe: Developing, Maintaining and Defending Competitive Advantage (the Macmillan press LTD., 1994), P.2.

(3) بشير العلاقة، وحמיד الطائي، تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، (عمان: دار زهران للنشر، 2001م)، ص 38.

(4) د. أحمد العوضي، العوامل المؤثرة في إدراك العاملين لمفهوم الجودة الشاملة وأثره على خلق القدرة التنافسية للمنظمة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، (كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد (33) العدد الأول، 2009م)، ص 488.

1. البعد الأول: مرتبط بالاستراتيجية نفسها وأهدافها.

2. البعد الثاني: يرتبط بالعمليات التي تجرى بواسطتها وضع الاستراتيجية.

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي، يتضح أنه ليس هناك مفهوم شامل له فبعض التعريفات التي تناولته على أنه وضع الأهداف، ووسائل تحقيقها، والبعض الآخر تناوله من منظور كيفية تخصيص الموارد.

مما سبق يستخلص الباحث أنه على المنظمة أن تتضع الأهداف، وأن تضع البرامج النهائية لهذه الأهداف، وهذه الأهداف يجب أن تكون ممكنة التنفيذ. ومن أجل أن يكون التخطيط الاستراتيجي للتسويق واضح في المنظمة لابد من معرفة العوامل التي تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف، وهنا يتطلب من المنظمة دراسة عوامل البيئة بالداخل والخارج، وعلى المنظمة أن تكون متكيفة مع العوامل الخارجية للمنظمة، مما يجعل مسألة التطبيق والتنفيذ صحيحة وضمن الاطار الصحيح لها.

يستطيع الباحث أن يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه " هو العملية الإدارية الخاصة بتحقيق الموائمة بين موارد المنظمة، وفرصها التسويقية على المدى البعيد، وتمكين إدارة التسويق على مواجهة التحدي الناتج من تغيير البيئة التي تعمل بها المؤسسة.

سادسا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في حالة البيئة المتغيرة والموارد المحددة، حيث أن المؤسسة من وجهة نظر تسويقية تمثل سلعاً وخدمات، والسوق يمثل حاجات ورغبات حالية ومستقبلية للعملاء، إن بقاء المؤسسة واستمرارها مرهون بايجاد نوع من التوافق بين السلع والخدمات والحاجات والرغبات الحالية والمستقبلية للعملاء، مما يفرض على المؤسسة التحسين والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في الحاجات والرغبات. يحقق التخطيط للتسويق مزايا عديدة وتظهر أهميته في الآتي:

1. يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية الشيء الذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المؤسسة.

2. يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع، حيث يتم تقديم الأهداف المهمة في مستقبل المؤسسة.

3. التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بما سيفعل إذا ما حصلت حوادث معينة.
 4. التخطيط الاستراتيجي للتسويق يزيد حالة التعصب، حيث إن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة.
 5. التخطيط الاستراتيجي للتسويق لا غنى عنه للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.
 6. يدفع المديرون إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية العالية للمؤسسة ويطور من مهارة المديرين.
 7. يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل، والتي تهدد الحاضر بدلاً من انتظار حدوثها. كما أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجهها المؤسسة.
 8. التخطيط الاستراتيجي للتسويق وسيلة فعالة إلى المشروع كنظام، وبالتالي عمله على منع تقليل شأن الأجزاء (النظام) على حساب كامل المؤسسة .
 9. يساعد على تخطيط المسائل الاستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها.
- إن العوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالمنظمات تتحكم في عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كون البيئة المحيطة تتسم بالتغير المستمر، وباعتبار أن تلك العوامل تتصف بعدم السيطرة عليها كالعوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والثقافية والتشريعية السائدة في المجتمع. إن رصد ومتابعة تلك العوامل يعد الوسيلة الأكثر فعالية لمواجهة تلك التغيرات والتحكم فيها بدرجة كبيرة حيث يعمل التخطيط الاستراتيجي للتسويق على تحديد الصعوبات والعقبات التي تعترض المنظمة ومحاولة وضع وسائل لمعالجتها والتغلب عليها، ووضع الحلول البديلة، كما يعمل على تحديد نقطة الارتكاز التي تستند عليها المنظمة⁽¹⁾.
- يرى الباحث أن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق لكل منتج أو خدمة، يجب أن تكون على صله بالغايات والأهداف الاستراتيجية الوظيفية الأخرى، ويستخلص الباحث مما سبق أن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي ترجع إلى:
1. التعرف على كيفية تلبية احتياجات المستهلك بطريقة أكفأ من المنافسين.

(1) د. أحمد العوضي، مرجع سبق ذكره، ص 488.

2. كيفية المنافسة في القطاع نفسه.

3. التعرف على الاستخدام الأمثل للمزيج التسويقي.

سابعاً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

يرى البعض أن الهدف الأساسي من وراء التخطيط التسويقي هو توليد قيمة متميزة للعميل بحيث لا يستطيع المنافسون تقليدها، وتعتبر قيمة العميل أحد المفاهيم المهمة والذي بدأت الكثير من المؤسسات وبأسلوب جاد في تقديم قيمة متميزة للعميل كعامل أساس في صناعة هذه المؤسسات، وإدراك العميل لقيمة منتج معين يلعب دوراً حاسماً في أداء المؤسسة، ومن ثم فإنه يجب على جميع المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها من أجل التطوير المستمر في أدائها، حيث إن هذا الأداء يتم تقييمه بالفعل من جانب العميل، فضلاً عن أن القيمة المتميزة للعميل تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة واستمرارها في السوق⁽¹⁾.

يقصد بقيمة العميل الفرق بين القيم التي يكسبها العميل من امتلاكه واستعماله منتجاً معيناً، وتكاليف حصوله على هذا المنتج⁽²⁾. إن بناء قيمة العميل يتطلب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للتسويق أداة فعالة لإنتاج استراتيجية النشاط التسويقي تراعي جميع العناصر والمتطلبات اللازمة من أجل تحقيق تلك القيمة⁽³⁾. وتتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق في النشاطات التالية⁽⁴⁾:

(1) فاتن فاروق الأمين، أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الصمغ العربي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2009م، ص 31.

(2) عادل ارباب أحمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق السلع الاستهلاكية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2011م)، ص 35.

(3) M.M. Andre & P.M. Saraiva, “ Approaches Of Portuguese Companies For Relating Customer Satisfaction With Business Results”, Total Quality Management, Vol. 11, Issue 7, 2000, P.P. 929-939.

(4) علاء الحدية حسن سليمان، أثر التخطيط الاستراتيجي على تسويق الخدمات الفندقية، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، 2008م)، ص 18.

1. تحديد المهام المشتركة:

إذ يجب على التخطيط الاستراتيجي العمل على قيادة الأنشطة التسويقية الكلية للمؤسسة، حيث أي خطأ في تحديد أنشطة المؤسسة على نحو ملائم سيقود إلى زج المؤسسة في أخطاء ومساوئ لا تهدف في المدى البعيد إلى تحقيق نمو مشترك.

2. وضع الأهداف المشتركة:

حيث لا يكون التحديد الواسع للأنشطة المشتركة، بل يجب على التخطيط الاستراتيجي للتسويق وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.

3. توفير دليل لتطوير المزيج السلي:

إذ إن وضع أهداف مشتركة وواضحة قد تساعد المؤسسة في وضع المزيج السلي الملائم.

4. تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية:

إن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يأخذ بعين الاعتبار كل الموارد المشتركة، التصنيع البحث والتطوير، التمويل، الإدارة، التسويق، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد، وماهي الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة.

5. وضع أهداف أداء مشتركة:

على التخطيط الاستراتيجي وضع أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، التدقيق النقدي للخصوم، ويجري على ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

6- توفير دليل عمل لتوزيع الموارد:

هو أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي للتسويق على مستوى المؤسسة، وهو توزيع الموارد على وحدات النشاط، أو الوحدات الإنتاجية المختلفة حيث إن توزيع الموارد المشتركة، على خطوط الإنتاج لوحدات النشاط، وإن حجم الأموال الموزعة إلى كل وحدة يعتمد على أدائها.

7. وضع تخطيط أفقي طويل الأمد :

إذ يجب أن تحتوي خطة التخطيط الاستراتيجي للتسويق على نظرة طويلة الأجل، وذلك بسبب الحاجة إلى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر السوق .

8. تأكيد مسؤولية الإدارة العليا أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق هو من مسؤولية الإدارة العليا، سواء منها على المستوى المشترك، أو مستوى وحدات النشاط.

كما أن مسؤولية الإدارة العليا تكمن في أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يقود إلى توزيع الموارد المشتركة، ويؤثر بالتالي على الموقف المالي للمنظمة، كما أن جهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة في حالة عدم مشاركة الإدارة العليا.

تامنا: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

في الغالب تتشابه نماذج عملية التخطيط الاستراتيجي في العديد من المؤسسات للعديد من الاعتبارات، على الرغم من الاختلافات الشكلية في عدة خطوات ، المهم في ذلك هو شمولها على الأنشطة الرئيسة مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقيد ومن الطبيعي الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمة لا تتشابه بشكل كامل في منهجها لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق، وذلك لاختلاف حجم النشاط وطبيعته.

إضافة لاختلاف الظروف الخاصة والمحيطية بكل منشأة، حيث تضمنها الخطوات التي تساعدنا في تحقيق استراتيجية تسويق فعالية، وبشكل عام فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن عدد من الخطوات تتمثل في⁽¹⁾:

1. تحضير دليل الحالة (المهنة والظروف).
2. تحديد الأهداف.
3. وضع استراتيجية بديلة.
4. اختيار أفضل الاستراتيجيات.
5. الحصول على موافقة الإدارة.
6. تحضير الخطط التكتيكية.
7. التعامل مع خطة وحدات النشاط الاستراتيجية.

تاسعا: إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق من ثلاث خطوات رئيسة⁽²⁾:

(1) محمد جاسم محمد، استراتيجيات التسويق، (عمان: دار الحامد للنشر، 2000م)، ص 36.

(2) علي حامد العناصور، تسويق الخدمات، (عمان، دار وائل للنشر، 2006م)، ص 30.

1. **الخطوة الأولى:** على مدير التسويق أن يقوم بتحليل لكل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بهدف التعرف على نقاط الضعف والقوة للمؤسسة والفرص والتحديات البيئية.

2. **الخطوة الثانية:** تطوير وصياغة الاستراتيجية التسويقية العامة التي تقود الجهد التسويقي للمؤسسة من خلال تحديد الأهداف التسويقية، وتحديد استراتيجية التسويق الأساسية التي تتألف من أجزاء سوقية محددة ومكانة ذهنية منافسة وعناصر مهمة للمزيج التسويقي.

3. **المرحلة الثالثة:** تتضمن هذه المرحلة عملية التصنيف والتقييم وتظهر هنا بعض المكونات الفرعية حيث إن الاستراتيجية التسويقية يجب أن يتم تحويلها إلى برامج محددة يتم تطبيقها والرقابة عليها مع افتراض وجود تنظيمي، أو أنظمة محددة، وكذلك معايير لقياس الأداء.

يرى الباحث أن الصيغة النهائية لأي تخطيط استراتيجي تتأثر بما يتناوله المخطط من قضايا واقعة أساسية مثل الأسواق المستهدفة والتغيرات البيئية، وأن العنصر الأساسي في أي تخطيط استراتيجي هو تطوير استراتيجية سوقية فعالة. اقترح أحد الباحثين منهجاً متكاملاً للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق يتضمن العناصر التالية⁽¹⁾:

1. **صياغة الاستراتيجية التسويقية:** حيث تم وضع خطوات معينة لصياغة الاستراتيجية التسويقية تبدأ بدراسة البيئة التسويقية، حتى يمكن تحديد الفرص التسويقية وتعيين أهداف استراتيجية واقعية لنشاط التسويق، وفي ضوء هذه الأهداف فقد تم تحديد بدائل الاستراتيجيات التسويقية العامة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وهي تشمل على: الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعمل (استراتيجيات المزيج التسويقي الموجه بالعمل)، واستراتيجيات السوق، واستراتيجيات استغلال الفرص التسويقية.

2. **تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:** فقد حدد الباحث إطاراً متكاملاً لتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالعمل والذي يتمثل في مرحلتين وهما: المرحلة الأولى على مستوى السوق وتتضمن: فهم الأسواق وقيمة العمل، وتكوين افتراضات قيمة العمل، وتسليم قيمة العمل،

(1) محمد جاسم محمد، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص40.

وقياس القيمة المسلمة للعميل، أما المرحلة الثانية فإنها تتضمن: بناء منظمة ذات قدرات خاصة وتنظيم الموارد، ووضع السياسات والإجراءات، وتبني أفضل الممارسات من أجل التحسين المستمر، ووضع نظم المعلومات والتشغيل، وتحديد المكافآت والحوافز، وبناء ثقافة تنظيمية، وتخطيط جهود القادة من أجل إنجاز عملية التنفيذ.

3. **رقابة الاستراتيجية التسويقية:** حدد الباحث العناصر الأساسية لعملية الرقابة والمتمثلة في: رقابة الافتراضات، والمتابعة الاستراتيجية، ورقابة التنفيذ.

تتطلب عملية التخطيط الاستراتيجي التسويق القيام بمهمتين يعتمدان على بعضهما البعض هما⁽¹⁾:

1. **اختيار الأسواق المستهدفة التي تنوي المؤسسة أن تعمل بها أو تطورها:** هي مجموعة المستهلكين الحاليين والمرتقبين الذين لديهم حاجات أو رغبات غير مشبعة، ولديهم القدرة والرغبة على الشراء والذين يمكن خدمتهم أو إشباعهم من طرف المؤسسة بأعتبار أن السوق هو مجموعة التصرفات البشرية التي تحرك جانبي العرض والطلب لذا يسعى رجال التسويق إلى التعرف على هذه الحاجات غير المشبعة، سواء أن كانت ظاهرة أو كامنة، من خلال تجزئة عملية السوق وتحديد الفئة التي لها قدرة على شراء منتجاتها في ظل الظروف البيئية المتاحة، ووضع السياسات التسويقية التي تعظم هذا الإشباع.

2. **تطوير المزيج التسويقي لكل سوق مستهدف ثم اختياره:** بعد أن يتم تحديد السوق المستهدف بالخدمة، فإن على إدارة التسويق أن تحدد خصائص المنتجات، أو الخدمات التي يمكن أن تشبع رغبات المستهلك، وحاجته فتتسبها له، كذلك على المؤسسة أن تحدد منافذ التوزيع، وأن تحدد السعر المناسب وأساليب التوزيع والاتصال، وأن مهمة التسويق هي المزج بين هذه العناصر التسويقية بطريقة تشبع حاجات الأفراد. كما أن عملية المزج يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية التي يمكن السيطرة عليها.

من أجل ضمان التنفيذ الفعال للتخطيط الاستراتيجي التسويقي، فإن إجراءات التقييم شأنها شأن أية عملية رقابة وتقييمية في المؤسسة تتضمن المراحل الثلاث التالية:
أ. وضع مقاييس الأداء.

(1) محمود الجاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، (عمان، دار الحامد للنشر، 2007م)، ص 25.

- ب. قياس الأداء الاستراتيجي الحالي في ضوء المقاييس الموضوعية.
- ج. اتخاذ الخطوات التصحيحية.
- إن الغرض من قيام الإدارة التسويقية بعملية تقييم الأداء الاستراتيجي وبمراحلها الثلاث ينصب في⁽¹⁾:
- أ. تكييف الاستراتيجية التسويقية طبقاً للتغيرات التي تستجد في البيئة وصولاً إلى استغلال الفرص وتجنب التهديدات السوقية.
- ب. الحفاظ على توافق انسجام الأداء الاستراتيجي مع توقعات الإدارة الاستراتيجية.
- ج. معالجة المشاكل التي قد تحدث في كل من عملية وضع الاستراتيجية وتنفيذها.

(1) مصطفى عبدالمجيد المصري، استراتيجية التسويق بالعلاقات وأثرها على الأداء التسويقي للمصارف، رسالة دكتوراة في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة أمدرمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الاسلامي، 2011م)، ص.ص 50-51.

المبحث الثاني

استراتيجية النشاط التسويقي

اولاً: مفهوم استراتيجية النشاط التسويقي ومستوياته:

يلعب التفكير الاستراتيجي الذي نشأ نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، بمنشآت الأعمال كجزء من الإدارة الاستراتيجية دوراً في كافة العمليات والسياسات والخطط التي ترسمها المنشأة من أجل تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ينظر لاستراتيجية النشاط التسويقي على أنها مفهوم معنوي لا يمكن لأي شخص رؤيته أو لمسه وأن كل الاستراتيجيات عبارة عن ابتكار من مخيلة شخص معين بغض النظر إذا كانت لتلك الاستراتيجية أهدافاً لتنظيم السلوك المستقبلي قبل أن يحدث إزاءها نموذج يصف السلوك حدث أم لم يحدث الآن⁽²⁾.

كما عرفت استراتيجية النشاط التسويقي بأنها: "مجموعة بدائل وسياسات وأدوار ترشد الجهود التسويقية على مر الوقت إلى تحقيق مستوى المزيج والتوزيع بغرض الاستجابة للتغيرات البيئية"⁽³⁾.

وعرف أحد الكتاب استراتيجية النشاط التسويقي بأنها "دراسة وتحليل دقيق لعناصر ومتغيرات البيئة الداخلية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف فيما يخص المجال التسويقي، أو وعناصر ومتغيرات البيئة الخارجية بهدف تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها من أجل اقتناص الفرص التسويقية والحصول على المزايا التنافسية"⁽⁴⁾.

بناءً على ما سبق يعرف الباحث استراتيجية النشاط التسويقي بأنها، خطة تستخدم لوصف النشاط التسويقي للمنظمة، وتتعامل هذه الخطة مع رسالة المنظمة واستراتيجية النمو وقرارات الاستثمار، ولتحقيق الأهداف والغايات الحالية والمستقبلية .

تلعب عملية النشاط التسويقي دوراً مهماً في تشجيع النشاط الاقتصادي الذي تعتمد ديناميكية على تطور الطرق التي يمكن فيها للأفراد والمنظمات تبادل السلع والخدمات

(1) علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، (عمان: دار اليازوري، 2009م)، ص 105.

(2) محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 31.

(3) رائد محمد عبد ربه، أسس التسويق الحديث، (عمان، دار الجنادرية، 2013م)، ص 167.

(4) محمد أحمد عبد النبي، إدارة التسويق، (عمان: دار زمزم ناشرون وموزعون، 2013م)، ص 19.

ولاشك أن البداية الأولى لعملية النشاط التسويقي هو توفر المكان الذي يمكن فيه للأطراف أن تجتمع وتقوم بعملية النشاط التسويقي، ويمكن القول بأن تنمية وتطوير الخطة الاستراتيجية إنما يمثل عملية التخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾.

عليه يمكن القول بأن الاستراتيجية التسويقية تمثل طريق تسترشد بها إدارة نشاط التسويق في المنظمات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التحديد الكفؤ لاحتياجات السوق الذي تعمل ضمنه المنظمة أو العمل على استقلال الموارد المتاحة بالطريقة المثلى والاستخدام الأمثل لعناصر المزيج التسويقي.

تصاغ استراتيجية نشاط التسويق بشكل متكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ومع استراتيجية وحدة الأعمال، وقد تكون هي الموجه الأساسي لها، وهذا يتطلب بطبيعة الحال الوعي والتفكير الاستراتيجي من أجل فهم الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة ذاتها والمنظمات المنافسة، وكيفية زيادة استراتيجية المنظمة وإدراك الغرض من التغيير ومدى الحاجة إلى الاستقرار، وعليه فإن وجود استراتيجية تسويقية ضرورية لاغنى عنها في ظل عالم ديناميكي متسارع يصعب التنبؤ به، خصوصاً وأن التغيرات التي تواجهها منظمات الأعمال خطيرة ومستمرة تهددها بالفناء⁽²⁾.

إن وجود استراتيجية تسويقية متكاملة لنشاط التسويق مع الاستراتيجيات التشغيلية الأخرى يعطي المنظمة القدرة على مواجهة مخاطر المنافسة والتسارع التكنولوجي، وهذا ما يمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي، وعليه يسهم وجود استراتيجية للنشاط التسويقي في تحقيق ما يلي⁽³⁾:

1. مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة قد تحقق استراتيجية التسويق مناخاً فاعلاً في إدارة عملية التغيير، ذلك من خلال جعل متخذ القرار لنشاط التسويق يفكر في ماذا يفعل إذا حدث تغيير معين في السوق أو القطاع.

2. التنسيق والتعامل مع الاستراتيجية التشغيلية في المنظمة وهذا من شأنه العمل على استغلال الموارد بالشكل الأمثل.

(1) محمد عبدالعظيم أبو النجا، إدارة التسويق مدخل إستراتيجي، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2011م)، ص 31.

(2) اياد عبد الفتاح النور، إستراتيجيات التسويق، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012م)، ص 112.

(3) عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2009م)، ص 13.

3. تساعد على توحيد الجهود من خلال التنسيق بين مكونات المزيج التسويقي التي تعمل باتجاه واحد وهو تحقيق الأهداف التسويقية.

4. العمل على غلق المنافذ الإستراتيجية في وجه المنافسين من خلال إعادة تجزئة السوق وإعادة تحديد الأسواق، وقنوات التوزيع الجديدة.

ثانياً: مواصفات إستراتيجية النشاط التسويقي:

ترتكز استراتيجيات النشاط التسويقي على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها، والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة، لتقديم قيمة أفضل لربائنها، ويفترض أن تتصف الاستراتيجية الجديدة للنشاط التسويقي بالآتي⁽¹⁾:

1. التحديد الواضح للسوق.
 2. التوافق الجيد بين المواصفات المتاحة واحتياجات السوق.
 3. الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة في عوامل النجاح الرئيسة للعمل.
- كما أن استراتيجية النشاط التسويقي تحقق العديد من المزايا للمنظمة تأتي في مقدمتها المزايا التالية⁽²⁾:

1. تقوية التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل موارد المنظمة.
2. تساعد المنظمة على وصف النمو المتوقع، إذ لا يمكن تقويم الأهداف المهمة في مستقبل المنظمة.
4. إن استراتيجية النشاط التسويقي لاغنى عنها للإدارة العليا لتأدية مسؤولياتها بصورة فعالة.
5. تعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي يمكن عملها في المستقبل، والتي تحدد الحاضر بدلاً انتظار دورتها، فهي تعمل على تصنيف الفرص وكذلك التهديدات التي تواجه المنظمة.
6. تساعد على تشخيص المسائل الاستراتيجية، ووضع الأولويات للتعامل معها لتحقيق المزايا التنافسية.

(1) طلعت أسعد عبد الحميد، الإستراتيجيات الحديثة في التسويق، (القاهرة: اتحاد بنوك مصر، 1997م)، ص 17.

(2) حميد عبد النبي الطائي، بحوث التسويق - مدخل نظري وتطبيقي، (عمان: دار اليازوري للنشر، 2008م)، ص 53.

ثالثاً: أهمية استراتيجية النشاط التسويقي

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كفلسفة ومنهاج عمل في معظم المنظمات الحديثة إلى تبني مفهوم استراتيجية التسويق، فيما يخص معظم أنشطة وفعالية إدارة نشاط التسويق، وذلك أن استراتيجية نشاط التسويق كأسلوب علمي ومتكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرف المعادلة المنظمة من جهة، والزبون من جهة ثانية، من خلال وضع تشريعات تمنع الاحتكار وتضمن حقوق الزبون. إن إدارة نشاط التسويق في المنظمة لاتعمل من فراغ، والواقع التطبيقي بين أن هناك أهمية لهذه الإدارة تتمثل في⁽¹⁾:

1. تقديم سلعة أو خدمة ذات مواصفات محددة من قبل الزبائن وتسهم جدياً في تلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

2. تحديد السعر، الجودة، الصورة الذهنية التي يتوقعها الزبون.

3. تحديد وسائل الاتصال واساليبه المختلفة للوصول إلى الزبون الحالي والمرقب والسعي إلى أطلاعهم على مواصفات وخصائص المنتجات بشكل واضح ودقيق، وتنمية المدركات لديهم لطلب المنتج.

4. جعل المنتجات متوفرة ومتاحة في الأسواق التي يتوقعها الزبون أو يجدها.

اعتماداً على ماسبق يرى الباحث أنه من الضروري أن يكون لكل منظمة استراتيجية لنشاطها التسويقي نتيجة لدوره الكبير في تحقيق أهداف المنظمة العامة والأهداف الخاصة لها، وتحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المنظمة.

رابعاً: تخطيط النشاط التسويقي:

يمكن استعراض عدد من الخطط التي تتطلب مدخلات تسويقية، وذلك على النحو التالي⁽²⁾:

1. **الخطة العامة للمنظمة:** تستخدم النشاط الكلي للمنظمة، وقد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، وتتعامل هذه الخطة مع رسالة المنظمة، ولا تحتوي هذه الخطة على أية تفصيلات عن الأنشطة الخاصة بالإدارات أو الوحدات داخل المنظمة.

(1) يحيى مصطفى علبان، أسس التسويق المعاصر، (عمان ، دار حنين للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 73.

(2) حسام العربي، التخطيط الإداري، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010م)، ص 202.

2. **خطة الإدارات والأقسام:** تتشابه مع خطة المنظمة وتصف الاستراتيجيات التسويقية والمالية والإنتاجية، وكذلك استراتيجية الموارد المالية التي يمكن إستخدامها في الاجل القصير أو المتوسط أو الطويل والتي تساعد في تحقيق النمو والربحية.
3. **خطة خط المنتجات:** تصف الاهداف والاستراتيجيات والتكتيكات المرتبطة بخط منتجات معين، ويكون مدير خط المنتجات مسئولاً عن مديري هذه الخطة.
4. **خطة السلعة:** تصف هذه الخطة الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات المرتبطة بسلعة معينة أو مجموعة من السلع ويكون مدير السلع هو المسئول عن إعداد هذه الخطة.
5. **خطة العلاقة:** يكون مدير العلاقة هو المسئول عن إعداد هذه الخطة، وتصف الخطة الاستراتيجيات والأهداف التكتيكات المرتبطة بعلامة تجارية أو اسم تجاري معين.
6. **خطة السوق:** يتم إعداد هذه الخطة لتنمية أو تطوير أو خدمة سوق محدد، وإذا كان لدى الشركة مدير مسئول عن العلامات والمنتجات والأسواق، فإن مسئولية إعداد خطة السوق تقع على عاتق مديري الاسواق.
7. **خطة السلعة التسويقية:** ترتبط هذه الخطة بتسويق سلعة أو مجموعة من السلع المعينة، أو منتجات معينة في منطقة جغرافية أو سوق (صناعي، استهلاكي) معين .
8. **الخطة الوظيفية:** يتم إعداد هذه الخطة لنشاط التسويق لنشاط رئيسي معين مثل التسويق (خطة التسويق) والإنتاج (خطة الإنتاج أو التصنيع) والتمويل (الخطة المالية)، وتصف هذه الخطة الأنشطة أو الوظائف الفرعية المرتبطة بالوظيفة الرئيسة فخطة التسويق تحتوي على مجموعة من الخطط الخاصة بالآتي:
 - أ. خطة الإعلان.
 - ب. خطة رجال البيع.
 - ج. خطة تنشيط المبيعات.
 - د. خطة التسعير.
 - هـ. خطة التوزيع.

خامساً: الاستراتيجية التنظيمية لنشاط التسويق:

تأمل المنظمة بعد أن قامت بتشكيل رسالتها، ثم الشروع في تنمية وتطوير أهدافها في أنها تكون قد عرفت إلى أين تريد الذهاب وفيما يلي يعرض الباحث الأشكال المختلفة من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اتباعها وتتمثل في⁽¹⁾:

1. **الاستراتيجيات المبنية على أساس المنتجات والأسواق:** هي إحدى الآليات التي يمكن الاعتماد عليها لتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي تركز على الاتجاهات التي يمكن للمنظمة أن تتحرك نحوها، بغرض تحقيق النمو أو تركز هذه الإستراتيجيات بصورة بدائية على تحقيق زيادة في المبيعات التي تخص المنتجات الحالية، ومع العملاء الحاليين أنفسهم، كما يمكن تفعيل إستراتيجيات تخترق السوق من خلال بعض التكتيكات الأخرى التي قد نجد أنها تعتمد مثلاً على تغليف المنتج بشكل مختلف، أو في عبوات جديدة من حيث الحجم، أو جعل المنتجات متاحة لدى الزبون والتاجر والمحلات.

2. **الاستراتيجيات التنظيمية المتبعة على أساس الميزة التنافسية:** يتم استخدام هذه الاستراتيجيات لاستهداف السوق في مداه الواسع، أو يتم التركيز على قطاع معين داخل السوق الكلي فعندما تستخدم المنظمة استراتيجية قيادة التكلفة نجد أن المنظمة تركز على التميز في انخفاض مستوى التكلفة داخل الصناعة التي تعمل بها، ومن هنا يبدأ السعي بشدة لتحقيق الكفاءة، وتقديم منتجات نمطية لا تختلف عن بعضها بعضاً، وإذا ما استخدمت المنظمة الاستراتيجية المبنية على تحقيق التمايز يلاحظ أن المنظمة تتحرك للبحث والتطلع إلى التفرد والتميز داخل الصناعة التي تعمل بها.

تجدر الإشارة هنا بأن النقطة المهمة في هذا الصدد هي تحقيق التفرد للمنتج أو الخدمة من خلال الاعتماد على واحد أو أكثر من هذه الأبعاد بغرض أن تباع بأسعار مرتفعة.

3. **الاستراتيجية التنظيمية المبنية على القيمة:** أصبح مفهوم "القيمة المقدمة للعميل" مفهوماً حرجاً وفارقاً لدى المسوقين مثلما هو كذلك بالطبع للعملاء نتيجة لزيادة حدة المنافسة الموجودة بالأسواق، ويمكن القول بأن هذا المفهوم يمثل امتداداً طبيعياً لفلسفة

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 46.

المفهوم التسويقي التي تركز على تنمية وتوصيل القيمة الكبيرة للعملاء كآلية يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية .

أصبح واضحاً وبصورة جلية بأن البيئة التنافسية لم تعد تلك البيئة التي تسمح للشركة بالنجاح من خلال تقديم كل الأشياء لكل الناس، وبالتالي لكي تحقق المنظمات النجاح فلا بد أن تسعى لبناء علاقات طويلة الأجل مع عملائها من خلال قيامها بتقديم قيمة منفردة لهم، هذا وحققت العديد من المنظمات ذلك النجاح من خلال اختيارها توصيل قيمة كبيرة لعملائها باستخدام وحدة من ثلاث إستراتيجيات من استراتيجيات القيمة، وتمثل تلك الاستراتيجيات في تقديم أفضل سعر، وأفضل منتج، وأفضل خدمة⁽¹⁾.

سادساً: مراحل استراتيجية النشاط التسويقي:

يمر وضع الاستراتيجية لنشاط التسويق بعدة مراحل تتمثل في⁽²⁾:

1. وضع تصور عام وشامل لمهمة المنظمة.
2. تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة، ووضع تحليل مفصل لأداء كل وحدة، ينبثق من الصورة العامة والشاملة.
3. وضع الاستراتيجية التسويقية بكل وحدة أعمال أو منتج.
4. تحويل الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال أو منتج إلى خطط تفصيلية.
5. تنفيذ الخطط التفصيلية .

إن مراحل وضع استراتيجية لنشاط التسويق تتضمن تحديد والذي يجب عمله، وهي الاستراتيجية لذلك، ومن ثم يتم التقرير بعد ذلك عن تنفيذ الخطة، ويتطلب وضع استراتيجية النشاط التسويقي تحديد عناصر المزيج التسويقي الذي يتطلب بدوره تصنيف المنتج ذاته، وعلى سبيل المثال يمكن أن يكون السؤال المطروح: هل المنتج الذي تنتجه هو صابون بالكلونيا أم كلونيا ممزوجة بالصابون؟، أو الأجابة على هذا السؤال: تحدد السعر والحملة الإعلانية وعلى أشياء أخرى السعر المخفض قد يجعل المستهلك ينظر إلى المنتج بوصفه صابوناً، السعر العالي ينظر إليه بوصفه كلونيا⁽³⁾.

(1) تامر البكري، أحمد الرجوس، تسويق الخدمات المالية، (الشارقة: مكتبة الجامعة، 2008م)، ص 18.

(2) عامر عبدالله موسى، إدارة التسويق، (عمان: دار البداية ناشرون وموزعون، 2009م)، ص 113.

(3) فريد كورتل وآخرون، تسويق الخدمات الصحية، (عمان: دار كنوز المعرفة، 2012م)، ص 28.

سابعا: نطاق استراتيجية نشاط التسويق

تنصب مهمة التسويق في خلق وترويج، ونقل السلع والخدمات للأفراد ومنظمات الأعمال، وفي الحقيقة فإن مجال عمل القوى التسويقية يوفق في مجموعة الأنواع ليشمل مايلي⁽¹⁾:

1. **السلع:** يدخل تسويق السلع المادية ضمن الجهود الترويجية والإنتاجية في معظم الدول، وتقسم السلع إلى السلع الملائمة وبيع السوق، والسلع الخاصة والسلع غير المطلوبة.
2. **الخدمات:** تشير المعلومات إلى أن قطاع الخدمات يسهم بنسبة كبيرة في معظم الاقتصاديات العالمية على اختلاف درجات تطورها أو تنوع الخدمات بين تلك التي يقوم الإنسانية بها بنفسه مثل العناية الصحية، وخدمات التحصيل، وخدمات الحياة مثل: خدمات الإصلاح، والصيانة، والتنظيف. والخدمات العقلية مثل: التدريب والإعلانات، وأخيراً الخدمات المصرفية التي توفر معلومات مثل: خدمات التأمين، والمصارف، والاستشارات.
3. **الخبرات:** إن الخبرات يتم معاملتها تماماً مثل السلع والخدمات، فهذه المؤهلات العلمية والعملية تحتاجها الكثير من منظمات الأعمال، ومن خلالها يمكن صناعة المنتجات وتطويرها ونقلها.
4. **الأحداث:** هناك الكثير من الأحداث التي يجب تسويقها في الأسواق المحلية والخارجية، ومن أمثلة ذلك: المؤتمرات العلمية والدينية، والدورات الرياضية والأولمبية.
5. **الأشخاص:** يظهر ذلك بشكل واضح من خلال ترويج المرشحين من المنتجات الرئيسة حيث يحتاج تسويقهم إلى مهارات عالية لإقناع الناخبين بهم.
6. **الأماكن:** خير مثال لذلك الأماكن السياحية والأثرية، كما تشمل هذه الفئة تسويق الجامعات والمستشفيات.
7. **الملكيّات:** تشمل هذه الفئة جميع الممتلكات، وجميع أشكال السلع، والخدمات المعمرة وغير المعمرة مثل : الأراضي، المساكن، السيارات، الأسهم والسندات والنقود السائلة.
8. **المنظمات:** مثل ذلك DELL وشركة Microsoft, Sony، ويحاول المسوقون فيها تسويق التصور والانطباع الإيجابي لهذه المنظمات وبالتالي عن منتجاتها.

(1) فريد كورتل، الاتصال التسويقي، (عمان: دار كنوز للمعرفة، 2010م)، ص 57.

9. المعلومات: يشمل ذلك حملات التوعية الصحية والطبية عن الأمراض المعدية السارية كالإيدز، أو تسويق المعلومات المتعلقة بمكافحة المخدرات والأدمان والتدخين، ويشمل كذلك تسويق الكتب والأقراص المدمجة.

ثامنا: عناصر استراتيجية النشاط التسويقي:

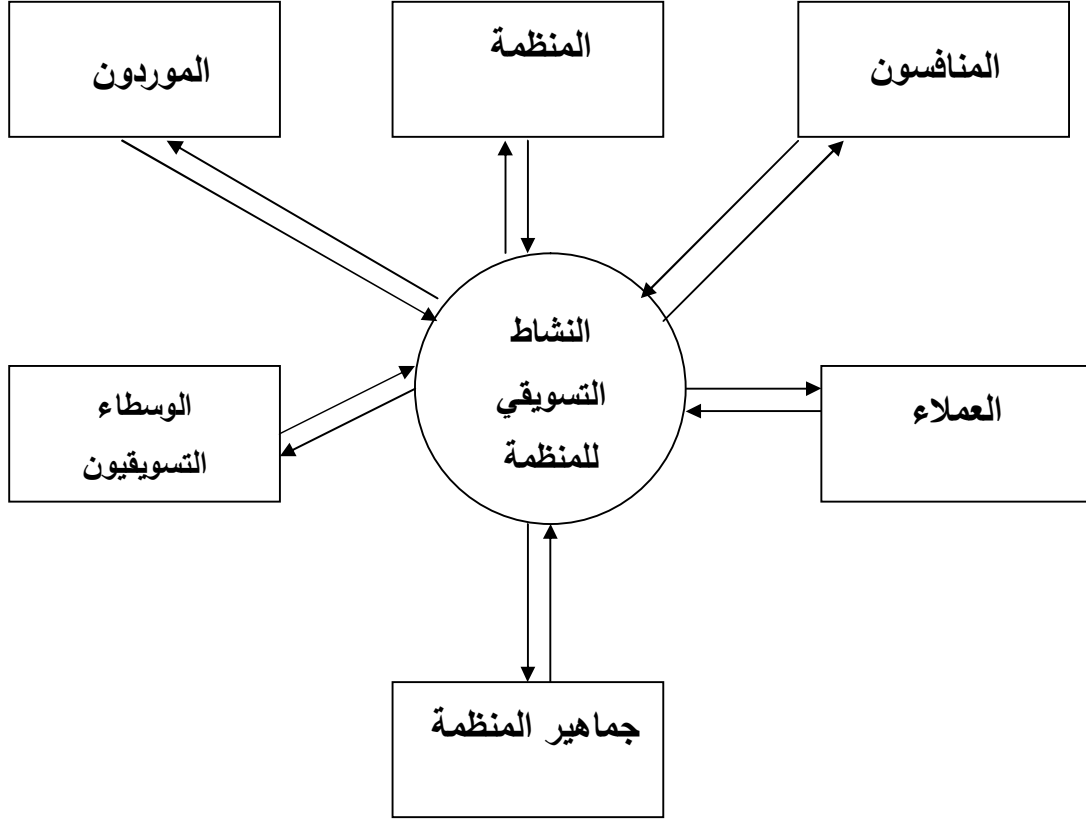
هنالك مجموعة من العناصر التي يجب أن تتضمنها عملية صياغة الاستراتيجية لنشاط التسويق تتمثل في⁽¹⁾:

1:دراسة البيئة التسويقية: تعتبر هذه الخطوة مهمة وحيوية لما ينتج عنها من بيانات ومعلومات تساعد في وضع أهداف ملائمة وواقعية لنشاط التسويق ومن ثم التوصيل إلى استراتيجيات يمكن تنفيذها في الواقع العملي ويمكن تقسيم البيئة التسويقية إلى قسمين هما:

أ: البيئة المباشرة: تشمل البيئة المباشرة على المنظمة والعملاء والمنافسة والوسطاء التسويقيين والموردين، جماهير المنظمة وتعتبر هذه البيئة ذات تأثير كبير على النشاط التسويقي للمنظمة ولذلك يظهر دور ماهية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بمتغيرات هذه البيئة ومعرفة اتجاهاتها. والشكل رقم (5/1/2) يوضح عناصر البيئة المباشرة ومدى تأثيرها على النشاط التسويقي:

(1)هاشم سيد سليمان، أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الاداء العام للمنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2007م)، ص 112.

الشكل رقم (5/1/2): البيئة المباشرة في عناصر استراتيجية النشاط التسويقي



المصدر: هاشم سيد سليمان، أثر التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق على الاداء العام للمنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، (جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2007م)، ص 112.

وفيما يلي يعرض الباحث عناصر البيئة المباشرة وتأثيرها على النشاط التسويقي في المنظمة كالآتي:

1: المنظمة: عند تصميم الاستراتيجية التسويقية، فإن إدارة التسويق يجب أن تأخذ في الحسبان المجموعات الأخرى بالمنظمة مثل الإدارة العليا التمويل والبحوث والتطوير والإنتاج، فكل هذه المجموعات لها تأثير على نشاط التسويق، وعلى ذلك فإنه طبقاً للمفهوم التسويقي، فإن تلك الإدارات يجب أن تفكر في العميل أولاً، وهي يجب أن تعمل بصورة متناسقة مع بعضها بعضت؛ لتوفير قيمة متميزة للعميل، ومن ثم تكسب رضاه وولاءه⁽¹⁾.

(1) طاهر مرسي عطية، برامج إستراتيجيات التسويق في مجال الخدمات، (عمان: بنك الاسكان - مركز التدريب، 2004م)، ص 37.

2: العملاء: يمثل العملاء نقطة التركيز الأساسية للمنظمة، فهي تفكر في كيفية الوصول إليهم، وخدمتهم بطريقة مريحة، وبأسلوب يراعي المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. لذلك فإن نقطة البدء الطبيعية للتخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق بصفة عامة وصياغة الاستراتيجية التسويقية بصفة خاصة هي تحليل هؤلاء العملاء، وذلك لمعرفة كيفية تقسيم السوق إلى مقاطع، أو معرفة الدوافع الشرائية لدى العملاء، واكتشاف الحاجات غير الممتعة لديهم، مما يساعد على تقديم منتجات تشبع هذه الحاجات.

3: المنافسون: يعتبر المنافسون ذوي تأثير رئيس على النشاط التسويقي لمنشآت الأعمال، لذلك من الأهمية بأمكان معرفة من هم المنافسون الرؤساء، وما هي أهدافهم واستراتيجيتهم، ونقاط القوة والضعف لديهم، وحصصهم السوقية، وكذلك لابد من فهم شكل المنافسة في المستقبل، وتوقع الأنماط المختلفة لردود المنافسين، وتأثيرها على منتجات المنشأة⁽¹⁾.

4: الوسطاء التسويقيون: يلعب الوسطاء دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة، فلم يعد هؤلاء الوسطاء تلك المنشآت صغيرة الحجم، والتي تسهم في توزيع منتجات المنشأة، بل أصبح هؤلاء الوسطاء من القوة بحيث يملون شروطهم على المنشآت، ولهم القدرة على إخراج المنشأة من الأسواق الكبيرة.

5: الموردون: لا تستطيع المنشأة بيع منتجاتها إذا لم تستطع تصنيعه وشراؤه، ومن هنا تظهر أهمية الموردين في امداد المنشأة بكل ماترغب فيه من مواد خام، وقطع غيار، بمستوى جودة معينة، وتكلفة مناسبة، وفي الوقت الملائم، مما يؤدي في النهاية إلى النجاح التسويقي.

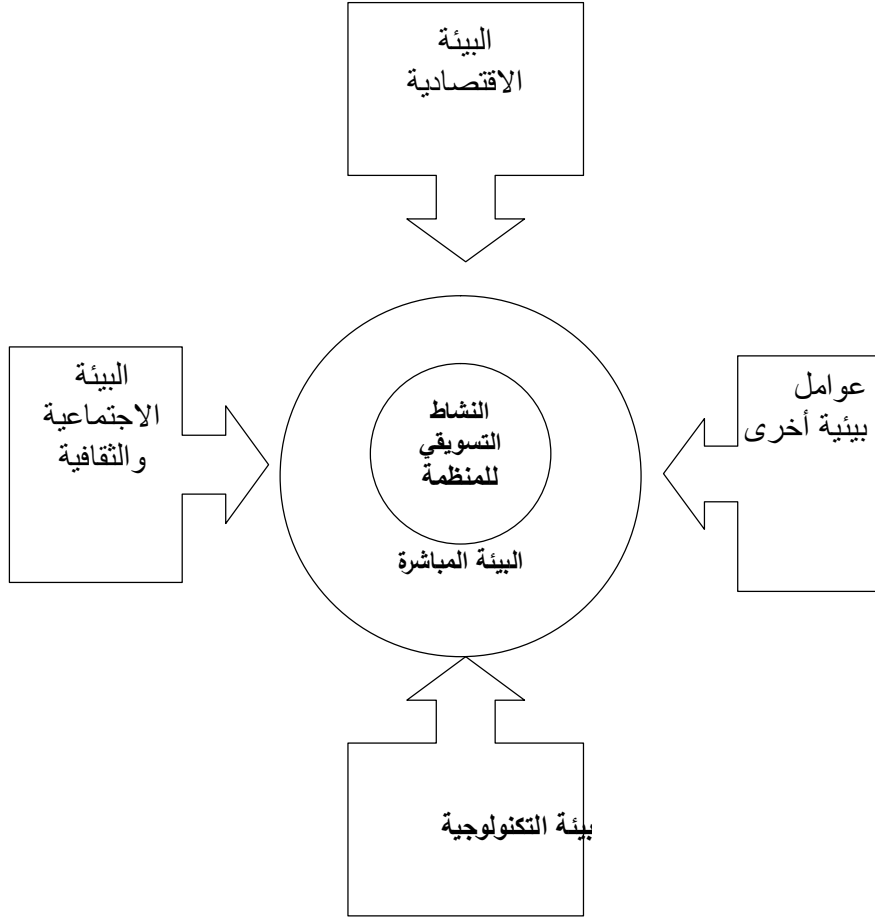
6: جماهير المنظمة: تتمثل في المنشآت الحكومية، ووسائل الإعلان، البنوك وهذه الفئات لها تأثيرها على النشاط التسويقي للمنشأة، سواء من حيث الاستراتيجيات الصحيحة، أو الالتزام بالأسعار، وذلك بالنسبة للمنظمات الحكومية، أو تعريف العملاء بالمنشأة ومنتجاتها، وذلك بالنسبة لوسائل الإعلان، أو إملاء المنشأة بالأموال اللازمة، وتحديد الفوائد عليها، وما لذلك من تأثير على السعر النهائي للمنتج.

(1) محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، (القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع، 2004م) ، ص 61.

ب: البيئة غير المباشرة

تشمل البيئة غير المباشرة المتغيرات المرتبطة بالنواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية وهذه المتغيرات لها تأثير غير مباشر على النشاط التسويقي للمنشأة، لا تستطيع المنشأة التحكم فيها، وتتمثل أهم عناصر البيئة غير المباشرة من خلال الجدول رقم (6/2/2) الذي يوضحها كالآتي:

الشكل رقم (6/2/2): البيئة المباشرة في عناصر استراتيجية النشاط التسويقي



Kotler, **Kotler On Marketing : How To Create, Win, And Dominate Markets** (The Free Press, 1999), P. 194.

ويمكن استعراض عناصر البيئة غير المباشرة كالآتي⁽¹⁾:

1: **البيئة الاقتصادية**: تتضمن البيئة الاقتصادية العديد من العوامل، مثل دورة الأعمال الاقتصادية ترويج، كساد، الاتجاه إلى الرواج مرة أخرى، التضخم، سعر الفائدة، بالإضافة

(1) بشير العلاقة، **التسويق مدخل استراتيجي**، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

إلى الدخول، الأسعار، المدخرات، والائتمان وغيرها من العوامل التي تؤثر بدرجة متفاوتة على القوة الشرائية، والطلب والمبيعات، ومن ثم يجب على المنشأة أن تستوعب مثل هذه العوامل، ومراقبة مدى تطورها؛ لما في ذلك من تأثير على استراتيجياتها وبرامجها التسويقية.

2: البيئة الاجتماعية والثقافية: يواجه مديرو التسويق بمتغيرات أكثر تعقيداً تتمثل في القوى الاجتماعية، والثقافية والتي تتغير بدرجة أسرع مما يتوقعه هؤلاء المديرون، وهذه التغيرات سواء إن كانت من أنماط الحياة، أو قيم ومعتقدات المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على الأنشطة التسويقية للمنشآت⁽¹⁾.

3: البيئة التكنولوجية: تعتبر التطورات التكنولوجية سواء إن كانت داخل الصناعة، أو خارجها، أكثر المتغيرات البيئية تأثيراً على الاستراتيجية التسويقية. وهي إنما تمثل فرصة لتدعيم المركز التنافسي، أو تمثل تحدياً جوهرياً لذلك، فإنه من الأهمية معرفة التغيرات الرئيسة التي حدثت عن تكنولوجيا المنتجات، والعمليات، وموقع المنشأة من هذه التكنولوجيا، ومعرفة التكنولوجيا المستقبلية التي يمكن أن تؤدي إلى تقادم الحلول الحالية.

4: عوامل بيئية أخرى: هي عوامل سياسية (مثل التدهور السياسي)، وقانونية (قوانين الملكية الفكرية)، وديمغرافية (عدد السكان وفئاتهم العمرية)، وهي لها تأثير على النشاط التسويقي للمنشأة، فيجب أخذ هذه العوامل في الحساب عند التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق⁽²⁾.

يرى الباحث أن دراسة البيئة التسويقية تمثل الخطوة الأولى لنشاط التسويقية، والتي على ضوءها تبني المنشأة استراتيجيتها التسويقية.

2: تحديد الفرص التسويقية

في هذه الخطوة من مرحلة حسب قمة الاستراتيجية التسويقية تتم دراسة الفرص التسويقية الناتجة من دراسة البيئة التسويقية في الخطوة السابقة، بحيث تساعد المنشأة على وضع أولويات الأهداف التسويقية، وبلورة استراتيجيات تحقيقها الفرصة التسويقية التي هي مجال حاجة واهتمام العميل، ولهذا يمكن أن يكون هناك احتمال كبير أن تحقق فيه ربحية معينة من خلال إشباع تلك الحاجات، وبالتالي فإن الفرصة التسويقية تمثل حاجة غير مشبعة لدى العميل، وتسعى المنشأة إلى إشباعها من خلال تقديم أية قيمة، والفرصة

(1) محيى الدين ازهرى وآخرون، مبادئ التسويق، القاهرة : المركز التعليمي المفتوح، جامعة القاهرة، 2001م)، ص 47.

(2) مصطفى عبد المجيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 43.

التسويقية للمنشأة تتيح الفرص التسويقية المتاحة في البيئة التي تعمل فيها المنشأة، وحيث إنه لا يمكن أن تعتبر الفرص المتاحة في البيئة فرصاً تسويقية لكل منشأة⁽¹⁾. يرى الباحث أنه يجب على المنشأة دراسة مصادر الفرص التسويقية وأشكالها، وصور استغلالها حتى يمكنها الوصول إلى فرصة تسويقية ملائمة؛ يمكن من خلالها تحديد أهداف أكثر واقعية.

تاسعا: مميزات استراتيجية النشاط التسويقي :

إن استراتيجية نشاط التسويق تتضمن العديد من المميزات نذكر منها مايلي⁽²⁾:

1. ترك سمعة ممتازة، إذ أن المنظمة التي تسحب منتجها وهو في تألقه في أوجه النجاح. لا بد أن تكسب شهرة واسعة، وسمعة جيدة، وتترك العميل في ترقب وشوق للمنتج الجديد، وهذا ما يساعدها كثيراً في خدمة وضمن نجاحه، ولو نفسياً.
 2. قيادة السوق واكتساب سمعة المبادرة الريادة في طرح المنتجات الجديدة، إذ إنه على الرغم من أن النسخ والتقليد أسهل من الاختراع. إلا أنه لا يمكن لمؤسسة تسعى للاستمرارية والنمو أن تتجاهل ضرورة التحديث.
- ويرى الباحث أنه من خلال الاستعراض السابق لمميزات استراتيجية النشاط التسويقي يبين أن خيارها يكون قيماً .

عاشرا: مساوئ استراتيجية النشاط التسويقي:

إن استراتيجية كهذا لا بد أن تتضمن العديد من العيوب والعقبات، ومن هذه العيوب⁽³⁾:

1. عدم استغلال الطاقات الممكنة، والفرص المتوافرة بشكل مناسب.
2. ضعف المرونة في الانتقال من مجال انتاج إلى آخر، أو من تشكيل إنتاجي إلى آخر.
3. التكاليف المرتفعة للأبحاث والتطوير؛ نظراً للأهمية المسبقة لهذا النشاط بشكل عام، وفي مثل هذه الاستراتيجية بشكل خاص.

2. التأثير على العادات والتقاليد والسلوكيات الاستهلاكية، وتشجيع للأنماط الاستهلاكية .

(1) عبد السلام أبو قحف، ، مرجع سبق ذكره ، ص 69.

(2) حسن علي، الدليل العلمي للاستراتيجيات والخطط التسويقية، (عمان: دار الرحمن، 2000م)، ص 168.

(3) حميد عبد الغني الطائي، التسويق السياحي - مدخل استراتيجي، (عمان: دار المعرفة، 2004م)، ص 90.

يرى الباحث بناء على ماسبق ذكره حول العيوب، فإنه يمكن إضافة بعد آخر، وهو تسريع الاستراتيجية للتقدم المعنوي للمنتجات، وخاصة في مواد المعلومات، والاتصالات والالكترونيات.

حادى عشر: الخصائص الاستراتيجية للنشاط التسويقي:

التخطيط الاستراتيجي في المجال التسويقي يمكن ممارسته في كل مستوى المؤسسة كدورة متكاملة، ومستوى وحدة العمل الاستراتيجي، وتتصف الديمغرافية التسويقية بالعديد من الخصائص يمكن عرضها على النحو التالي⁽¹⁾:

1. **إشباع حاجات المستهلكين:** إن القاعدة الأساسية التي يستند عليها التسويق الاستراتيجي هي إشباع حاجات المستهلكين بكفاءة وفعالية؟، لذا استندت استراتيجية التسويق على فرضية مفادها أن المنتجات المتطورة، أو الجديدة تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم؛ وطبقاً لذلك اعتمد مديرو التسويق مفهوم دورة حياة المنتج أساساً لوضع الاستراتيجية التسويقية وتطويرها، خاصة وأن لكل مرحلة في دورة حياة المنتج، التقديم، النمو، النضج، الاضمحلال تتصف بصفات وتوقعات متميزة عن بقية المراحل، بالتالي تتطلب كل منها استراتيجية تسويقية متميزة.

2. **التوجه نحو السوق:** لا يقف التسويق الاستراتيجي عند إشباع حاجات ورغبات المستهلكين فقط، بل يهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الإشباع؛ قياساً بإشباع المؤسسات المنافسة، ورغبات المستهلكين.

هؤلاء ينظرون إلى الافضلية التنافسية في السوق، ومن جهة ثانية أن تحقيق الموقع التنافسي المتميز لمؤسسة في السوق، ومن جهة ثانية أن تحقيق الموقع التنافسي المتميز لمؤسسة في السوق يتطلب تضافر وتفاعل جهود كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المؤسسة: كالإنتاج السالبة، والأفراد بدلاً من اختصارها على قسمين التسويق فقط.

بذلك تصبح الاستراتيجية التسويقية تمثل التزام المؤسسة بكاملها، ليس التزام وحدة إدارية فقط التي تستخدم هذا التسويق، ولتحقيق هذه الغاية أصبح تطوير الاستراتيجية التسويقية يتضمن سلسلة من الإجراءات التي تبدأ بالتعريف الواسع لعمل المؤسسة المعنية، ومن ثم تحديد الأجزاء السوقية والمنتجات التي تتكون فيها المؤسسة باتصال مباشر مع

(1) محمد الجاسم محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المؤسسات الأخرى، والتي تنتهي لتنسيق وتوحيد جهود كافة الوحدات الإدارية للمؤسسة المهنية بالشكل الذي يحقق زيادة فاعليتها وكفاءتها⁽¹⁾.

3. البنية المعقدة والمنفردة: تعمل مؤسسات الأعمال المعاصرة وسط بيئة تتسم بتعقدها وتغيرها السريع، ولما كان التسويق يمثل حلقة الوصل مابين المؤسسة وبيئتها الخارجية، بما فيها من مستهلكين، ووسطاء توزع، لذا أصبحت الظروف الطبيعية من توقع التغيير منها. يمثل الاستراتيجية المركزية لإدارة التسويق وهؤلاء إلى تطوير الاستراتيجية التسويقية بتطلب مراقبة التغيرات البيئية في المدى البعيد من القصير نظام معلومات تسويقي ذات توجه استراتيجي، والذي تختلف طبيعته عن المفهوم التقليدي لبحوث التسويق، إذا إن نظام المعلومات الاستراتيجي يبغي أن يكون أكثر قابلية للكشف عن التغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، مقارنة ببحوث التسويق، فعلى سبيل المثال أن معرفة تمتع أحد المؤسسات المنافسة بمزايا انخفاض تكاليف إنتاج تسويق السلع والخدمات، لا يكون كافياً من الناحية الاستراتيجية، بل ينبغي البحث عن مدى المرونة التي تتمتع بها هذه المؤسسة في تخفيض أسعار منتجاتها بنسبة أعلى من بقية المؤسسات المنافسة. عموماً يمكن لمديري التسويق القيام بمهمة مراقبة الأسواق، والكشف عما يعترضها من تغيرات بيئية في المدى البعيد، وذلك لما لهم من إمكانية، وخبرة عالية في هذا المجال.

4. الأداء المالي: إن العلاقة الدقيقة بين القرارات التسويقية والمالية في المؤسسة ليست حديثة العهد. إذ إن الإدارة التسويقية، ومنذ ظهور مفهوم التسويق البسيط هدفت إلى زيادة المبيعات والأرباح في المدى القصير، إلا أنه في الفترة الأخيرة، ونتيجة لتبني طريقة مفهوم التسويق الاستراتيجي، حدث تحول في هذه الأهداف التسويقية إذ أصبح العائد هدف على رأس المال المستثمر، الذي هو هدف المؤسسة البعيد المدى، هدفاً قصيراً الأمد، طبقاً لذلك اتجه مديرو التسويق إلى استخدام المحفظة الاستراتيجية التي تحدد البدائل الاستراتيجية (الأسواق-المنتجات) المتاحة للمؤسسة، وفقاً لمعيار معدل الحصة السوقية للمنتج، ومعدل نمو المبيعات للمؤسسة (قداً)، وتميزها عن المنتجات التي يستنفذ تسويقها الموارد السالبة، وهؤلاء بالاستخدام الأمثل للموارد السالبة للمؤسسة، وزيادة العائد على رأس مالها المستثمر، وبذلك أصبحت وظيفة التسويق أكثر ارتباطاً بالوظيفة المالية في المؤسسة.

(1) محمد حافظ حجازي، الإدارة التسويقية، (الإسكندرية: المعهد العالي للسياحة، 2003م)، ص 45.