

. المحور الثاني : التخطيط الاستراتيجي للتسويق واستراتيجية تسويق الخدمات

**أولاً : التخطيط الاستراتيجي للتسويق :** تزايدت أهمية تبني اليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع تصاعد تحديات العولمة، فالتخطيط الاستراتيجي يعني التعامل مع هذه التحديات من منظور الادارة التسويقية الاستراتيجية ومن منظور أن الاستراتيجية هي خطة عمل شامل توضح الصورة التي يمكن ان تكون عليها المؤسسة تسويقيا في المستقبل وبالتالي القرارات التسويقية الرئيسية الخاصة بالاسواق المستهدفة والمتعلقة بالمزيج التسويقي الافضل الذي ستقدمه المؤسسة .

**1-تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق :** يعرف على انه "العملية الادارية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف التسويقية التي توصل الى تحقيق هذه الاهداف والقيام بالتقييم والمناضلة بين البدائل من اجل الاختيار المناسب للمزيج التسويقي وخلق الظروف المناسبة لتنفيذه "

**2-اهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق :**

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق فيما يلي :

- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة.
- التعرف على فرص الاستثمار الجديدة امام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها.
- تحديد افضل البدائل بما يتناسب مع موارد المنظمة ووفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
- وضع الاطار العام لاسس تحديد وتنويع مجالات اعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بانواع الانشطة والاسواق والعملاء ...الخ.

**3-مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق :**

بشكل عام فان التخطيط الاستراتيجي لنشاط التسويق في المؤسسة يتم القيام به على ثلاث مستويات مختلفة :

- **على مستوى النشاط العام للمؤسسة** حيث يتم التخطيط على المستوى الطويل ويتعلق بتحديد الاهداف العامة و الجهوية للمؤسسة (ماهو الغرض الاساسي للمؤسسة ، ماهي الصورة الذهنية التي ترغب بتركها عند الافراد).
- **على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية** ويتعلق الامر فقط بالتخطيط للاهداف على المستوى المتوسط و الطويل ويقع على عاتق المستوى الثاني من الادارة (ويحاول الاجابة على الاسئلة ماهي الخدمة المقدمة ، من هم زبائننا المحتملون، ... )
- **على المستوى الوظيفي** ويتعلق بتحديد الانشطة و الاهداف الخاصة لجعل المسائل المتعلقة بتخصيص الموارد بشكل فعال من اجل تحقيق الاهداف العامة في مختلف اسواق المؤسسة.

## ثانيا: استراتيجية تسويق الخدمات :

تمثل استراتيجية تسويق الخدمات المسار الذي يوجه المؤسسة الى اهدافها المنشودة من خلال خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في سوقها المستهدف.

**1- تعريفها :** عرف (kotler) استراتيجية تسويق الخدمة بانها " تحديد المنظمة لاجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان " .

كما عرفت على انها " مصطلح يستخدم لوصف برنامج المشروع ككل في اختيار تقسيم سوقي معين والعمل على اشباع هذا التقسيم ، فاستراتيجية تسويق الخدمات هي خطة المشروع للوصول الى المستهلك " .

ايضا هي " تطوير لرؤى المنظمة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف وتطويرها واعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف" .

وعليه يمكن ان تحقق المنظمة عدد من المزايا باعتمادها استراتيجية التسويق وتمثل بالاتي:

- ✓ تفتح المجال امام ادارة المؤسسة لتحديد وتقسيم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المحقق في الاداء بين الاقسام المختلفة في المؤسسة .
- ✓ تعد اداة رئيسية لادارة المؤسسة في تحديد توجيهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية .
- ✓ يمكن اعتبارها تعبير عن نظرة بعيدة الامد لما يمكن ان يحصل في بيئة الاعمال التي تعمل بها المؤسسة .
- ✓ زيادة المجال وبشكل فعال امام ادارة المؤسسة في اعداد اهدافها بشكل يتوافق مع التغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها في السوق .
- ✓ مواجهة المنافسين وذلك لان التسويق يعد النشاط الابرز من بين أنشطة المؤسسة لكونه ذا علاقة بالبيئة الخارجية واحتكاكا مع المنافسين.
- ✓ نجاح الاستراتيجية في التنفيذ يعطي مؤشرا واضحا لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك .
- ✓ الوصول الى اداء تسويقي عالي .

## 2- علاقة الاستراتيجية التسويقية للخدمات بالمستويات التنظيمية :

- فعلى مستوى الادارة العليا تهتم الاستراتيجية التسويقية بالتوجه نحو الزبون وفق الامكانيات المتاحة .
- وعلى مستوى وحدات الاعمال تهتم الاستراتيجية التسويقية بالابعاد الملائمة وبما يحقق الميزة التنافسية .

- وعلى مستوى الوظائف (الاقسام) تهتم الاستراتيجية التسويقية بتشكيل مجموعة الابعاد التسويقية الملائمة التي تهتم بتحقيق مركز مميز في ذهن الزبون .
- وعلى المستوى التشغيلي (الشعب الفرعية لادارة التسويق ) تهتم بجوانب اكثر تركيزا وتخصصا كدراسة المنتج وسلوك الزبون .

**3- اعداد استراتيجية تسويق الخدمة :** نظرا لاهمية الاستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات و باعتبارها امتداد للتسويق الاستراتيجي و احد اهم الادوات التسويقية التي تعتمد عليها المنظمات الخدمية لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة وعلى راسها المنافسة فان عملية اعدادها تمر بالمراحل التالية :

**أ- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة :** يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وتحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة الخارجية.

وبعد دراسة المؤسسة بيئتها الداخلية و الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف لديها والفرص والتهديدات المتواجدة في بيئتها، تقوم بالتشخيص كتحليل (swot) ويكون شاملا يحدد النقاط الاساسية للتحليلين الداخلي والخارجي، ثم المواجهة بينهما لتحديد الرهانات الكبرى المطروحة لايجاد مجموعة البدائل الاستراتيجية واختيار ما يناسب وضعيتها وامكانياتها.

**ب- تحديد الاهداف:** تعتبر عملية تحديد الأهداف من النقاط الرئيسية في بناء الاستراتيجية التسويقية، فهي تساعد على ترجمة الاهداف العامة للمؤسسة الى اهداف واقعية ملموسة، يمكن قياسها وتحقيقها في اجال مذبوطة، بحيث يجب ان تكون منسجمة مع التحليل والتشخيص الذي في المرحلة السابقة. ويشترط في هذه الاهداف ان تكون مرتبة، كمية، واقعية ومتناسقة.

**ج- صياغة الاستراتيجية التسويقية :** ان صياغة استراتيجية تسويق الخدمات لا تختلف من الناحية الجوهرية والفلسفية عن صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنتجات الاخرى كالسلع المادية، وانها تصاغ وفقا لرسالة واهداف مؤسسات الخدمة، ولا بد ان تتكامل راسيا بكونها جزء مشتق من الاستراتيجية العامة، وتتكامل افقيا بكونها جزء مكمل للاستراتيجيات الخاصة.

- تحديد الرسالة،
- حافظة الأنشطة ،
- تشخيص النشاط،
- اهداف الأنشطة .

الاستراتيجية التسويقية: - اختيار السوق المستهدف(التجزئة، الاستهداف، التموقع)  
-اختيار المزيج التسويقي الخدمي( الخدمات، السعر، التوزيع، الترويج، الدليل المادي، الافراد، العمليات).

- وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية الانشطة التالية :
- التجزئة :** وهي عملية تقسيم السوق الى قطاعات سوقية متجانسة حيث ان كل قطاع السوقى يضم مجموعة متجانسة من العملاء ) وتوجد العديد من المعايير التي تستخدم للتجزأة تتعرف عليها في المحاور اللاحقة .
- الاستهداف :** السوق المستهدف هو مجموعة من الافراد الذين توجه لهم الشركة خدماتها من خلال استراتيجية مصممة لارضاء واشباع حاجات محددة ، فبعد تحديد المنظمة للقطاعات السوقية وتقييمها من حيث الجاذبية. يمكنها اتخاذ القرار بالتعامل مع قطاع او اكثر من تلك القطاعات التي يتكون منها السوق. فالمؤسسة قد تستهدف القطاعات ذات الربحية المحتملة الأعلى أو ذات معدلات النمو المرتفع .
- التوقع :** ويكون من خلال رسم المنظمات الخدمية صورة واضحة لخدماتها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع خدمات المنافسين، من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، مراقبته، تعديله عند الضرورة..إلخ. فالتوقع يلعب دورا حاسما في القرار الشرائي للمستهلكين.
- د- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية :** يعرف على أنه إيصال وتفسير الخيار الاستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية، والموارد المادية والبشرية اللازمة، وممارسة الوظائف الادارية لتحقيق أهداف المنظمة-
- ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ استراتيجية المزيج التسويقي الخدمي التي تتناسب وحاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، والتي يشترط فيها الاتساق (أي أن جميع قرارات المزيج التسويقي مشتقة من الاستراتيجية العامة للمنظمة، ووحدات الاعمال الاستراتيجية، وهو ما من شأنه أن يجعلها قادرة على انجاز أهدافها بكفاءة وفعالية)، والمرونة (أي جعل المزيج التسويقي يستجيب للتغيرات الحاصلة في السوق، مجال المنافسة، حاجات المستهلكين، تغيرات البيئة التسويقية)-
- ه- الرقابة والتقييم لاستراتيجية التسويق :** وتكون الرقابة الاستراتيجية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من أجل التأكد من تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات والانحرافات حال حدوثها وذلك من أجل المعالجة قبل وصول المشروع لمراحله النهائية.
- كما تهتم الإدارة الاستراتيجية بتقييم الاداء الكلي للمؤسسة من خلال مراجعة الاستراتيجية ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته استراتيجية المؤسسة على تحسين الأداء، فبالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال والمجالات الوظيفية ضمن كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يتطلب تقييم الاستراتيجية واختار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها.

## مراحل اعداد الاستراتيجية التسويقية



### 4- الاستراتيجيات العامة للتنافس :

إن الاستراتيجية التنافسية هي "الاستراتيجية التي تركز على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/خدمة) في السوق المعين أو قطاع من السوق الذي تخدمه المؤسسة وتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء عالي".

### استراتيجية قيادة التكلفة :

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة، الإستراتيجية التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الكلية للسلع والخدمات التي تقدم لقطاع عريض من الزبائن، وتحقق هذه الإستراتيجية نجاحا كبيرا خاصة إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين، خاصة في ظل حساسية الزبائن للأسعار.

ويمكن القول أن المؤسسة تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتركمة بالانشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين.

ولا يمكن أن تتخفف التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعًا لعمل جاد ودائم تملك المؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتركم أو أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتُعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، إضافة إلى خفض مجمل تكاليفها الانتاجية، التسويقية، البحث والتطوير، والاستفادة من اقتصاديات الحجم، ومنحنى الخبرة أو التعلم، وامتلاك المؤسسة لإدارة مالية ومحاسبية على درجة

عالية من التطور تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة تنافسية مع ضرورة مراعات عنصر الجودة حتى لا يتم اهمالها تماما على حساب التكلفة. ويمكن تحديد أهم حالات استخدام هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.
- استخدامات المنتج/الخدمة بطريقة متشابهة.
- وجود طرق محددة لتمييز المنتج الذي يكون ذا قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

وتكمن أهمية هذه الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة في تغطية أجزاء واسعة من السوق. ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين.

### ➤ استراتيجية التمييز:

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تميز خدماتها عن خدمات المنافسين بتطوير مزيج الخدمات، حيث تسعى المؤسسة إلى الأفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجة.

وهي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتتطوي على الابتكار والتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التمييز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية في تصميم المنتج/الخدمة، الجودة والمواصفات، المنافع أو المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء وغير ذلك. حيث أن ارتفاع التكاليف الناتج عن إتباع هذه الإستراتيجية يتحمله المشتري والذي تقل حساسية السعر لديه. إضافة إلى أن الولاء للعلامة من جانب المشتريين يمكن أن يكون أحد الحواجز الأساسية لدخول المنافسين الجدد للصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. ومن بين الشروط الواجب توفرها لتحقيق هذه الاستراتيجية نذكر:

- أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج/الخدمة المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق، بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز.
- ومن ثم لي اقتناء تلك السلعة أو الخدمة. ويمكن تحقيق هذا يقبل ع الشرط باستعمال مواد خام جيدة. وهنا لا بد من بذل جهودا تكبيرة في مجال البحث والتطوير- والتصميم، وتجنب العيوب المختلفة التي يمكن أن تقلل من قيمة المنتج. ولا يقتصر الأمر على المنتج في حد ذاته بل يقتضي الأمر تسليم السلع في أحسن الظروف، من خلال تسليمها في الوقت المناسب؛
- من الجيد أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات، وأن تكون تلك الاستخدامات تستجيب لرغبات المستهلك.

- قلة عدد المنافسين الذين يتبعون إستراتيجية التمييز، لأنه في حالة تعدد المنتجين فإن القدرة التنافسية سوف تنقلص.

### ➤ إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية التركيز هي قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. ويكمن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية في القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة. وتكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الإعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها، تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع، لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية. وعقب إختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الإعتماد على واحدة من الميزتين التنافسيتين السابقتين، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز التمييزي حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها/خدماتها في السوق المستهدف.

تتحقق الميزة الناتجة عن إستخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية:

- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي معين .
- عندما تشتد حدة عوامل الخمس بحيث تكون بعض الصناعات أكثر جاذبية من غيرها.

### الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

الصناعة ككل

	استراتيجية قيادة التكلفة	استراتيجية التمييز
قطاع سوقي	استراتيجية التركيز	

معين