

إستراتيجية التسويق في الإدارة الإستراتيجية

(Marketing strategy in strategic management)

أولاً: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية ومستوياتها:

- الإستراتيجية هي كلمة ذات أصل عسكري، تعني فن قيادة الجيوش، انتقلت الكلمة إلى إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية في الخمسينيات من القرن العشرين. ومنذ ذلك ظهرت تعريفات متعددة للإستراتيجية كل تعريف يختلف عن الآخر بحسب توجهات ومجالات الباحثين والمفكرين. ومن أبرز هذه التعريفات نجد تعريف "هنري مينتزرغ" الذي عرفها الإستراتيجية على أنها مركب من خمس (05) عناصر تدعي (5ps) وتتمثل في:
 - الخطة (plan): سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما.
 - الوضعية - موضع (position): الموقع المرغوب في تحقيق داخل محيط.
 - الأفق - إنطباع (perspective): منظور يتعلق بالقيم والثقافة والمعتقدات المشتركة داخل المنظمة.
 - النموذج - نمط (pattern): النوايا اتجاه المنافسين التي تتولد عنها إستراتيجيات تحدد سلوك المنظمة.
 - الحيلة - المناورة (plot): التوجه الذي تتبناه المنظمة للتفوق على المنافسين، غالبًا ما يكون رد فعل وقد يتضمن الخداع أو المفاجأة .

حيث، في بداية ممارسة الإستراتيجية خلال الفترة من الخمسينيات وحتى السبعينات من القرن العشرين كانت الفكرة من الإستراتيجية هو وضع خطة إستراتيجية من خلال نماذج كمية ونظرية والعمل على تنفيذها (تخطيط مالي أولي -الموازنات، التخطيط المستند على التنبؤ، التخطيط ذو التوجه الخارجي). إلا أنها لم تحقق المرغوب في الواقع وظهرت انحرافات وفروق كثيرة (بين الوضعية المرغوب فيها والوضعية المتجه نحوها - الفجوة الإستراتيجية). حيث كان الخلل في تنفيذ هذه الخطط، ولم يعد هذا التصور كافي، لذا جاءت الإدارة الإستراتيجية كبديل أشمل للتخطيط الإستراتيجي.

إذا تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: قرارات وأفعال ومهام مستويات الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا، إدارة وحدات الأعمال -مجال نشاط-، إدارة وظيفية) التي تهدف إلى تثبيت المنظمة في مسارات تطورها المستقبلي وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة لخلق أفضلية تنافسية دائمة (ميزة تنافسية دائمة - قدرة تنافسية). وتشمل الإدارة الإستراتيجية على أربع (04) عمليات رئيسية هي:

1- التحليل الإستراتيجي: يتم فيه:

- تحليل فرص وتهديدات البيئة (تحليل البيئة الخارجية).
- تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة (تحليل البيئة الداخلية).
- تحليل موقف أصحاب المصلحة.

2- الاختيار الإستراتيجي: يتم فيه:

- معرفة البدائل.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل المناسب.

3- التنفيذ الإستراتيجي: يتم فيه:

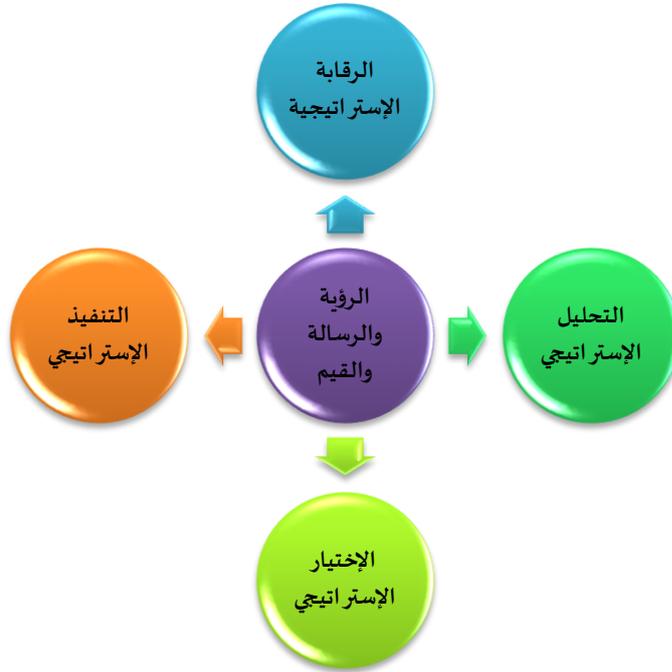
- الهيكلة التنظيمية.
- كيفية توزيع الموارد.
- إدارة التغيير.

4- الرقابة الإستراتيجية: يتم فيه:

- المؤشرات والمرجعيات الموضوعية.
- نظم الرقابة.

والشكل الموالي يوضح عمليات الإدارة الإستراتيجية:

الشكل (10): عمليات الإدارة الإستراتيجية



كما وتشمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة على ثلاث (03) مستويات هي:

1- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل - إستراتيجية المنظمة ككل (الإدارة العليا): يمكن تعريف

هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن

المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز

أنشطتها؛ وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل. وتتمثل الخيارات الإستراتيجية لهذا المستوى في أربع (04) استراتيجيات هي:

❖ إستراتيجية النمو والتوسع.

❖ إستراتيجية الإستقرار والثبات.

❖ إستراتيجية الإنكماش.

❖ إستراتيجية مركبة.

2- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال - إستراتيجيات وحدات أعمال (إدارة مجال نشاط):

الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاط محدد داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسيب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسئول عنه فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي؛ أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون إستراتيجية واحدة؛ وتقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة. وتتمثل الخيارات الإستراتيجية لهذا المستوى غالباً في إستراتيجيات يطلق عليها اسم إستراتيجيات وحدات الأعمال التنافسية لبورتر - الإستراتيجيات الشاملة لبورتر- والذي وضع إطاراً مصفوفياً تتحرك فيه الاختيارات الإستراتيجية، هذا الإطار يتمثل في محورين هما (مصدر الميزة التنافسية الذي تريد المنظمة - سعري. غير سعري، والسوق المستهدف من جهة ثانية وبتقاطع المحورين نتحصل على ثلاث (03) استراتيجيات هي:

❖ إستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف) - ميزة تنافسية سعري.

❖ إستراتيجية التمايز (التمييز) - ميزة تنافسية غير سعري.

❖ إستراتيجية التركيز (التركيز بالسيطرة على التكاليف، التركيز بالتمييز)

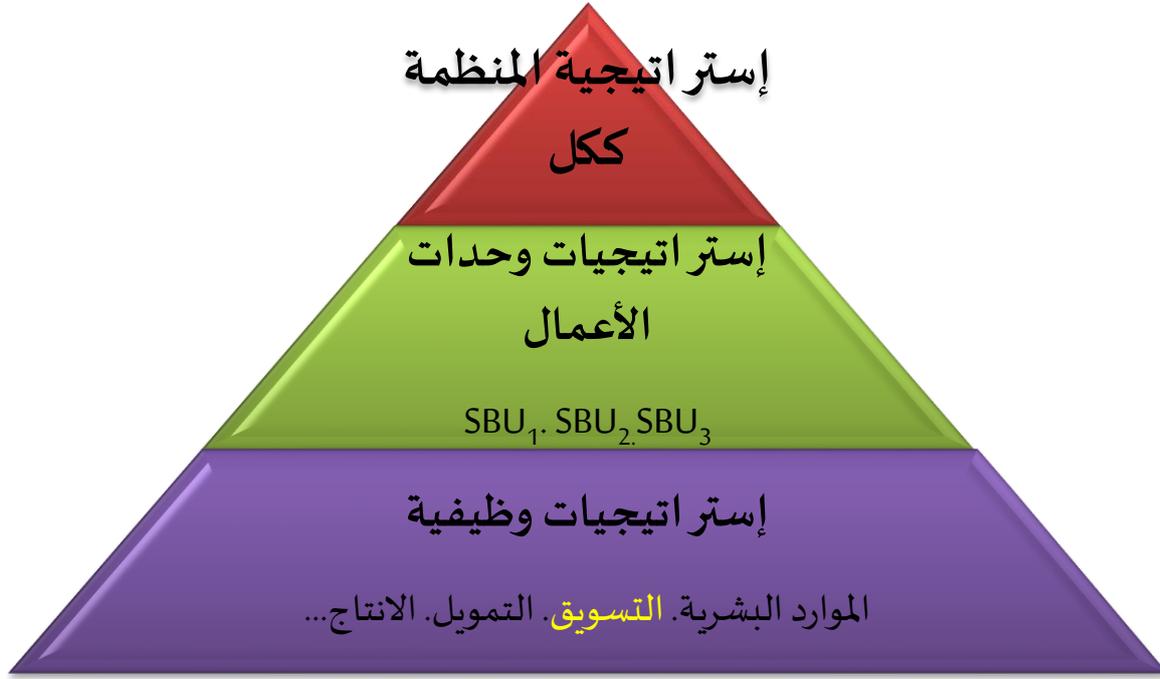
3- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظائف المنظمة - إستراتيجيات وظيفية (الإدارة الوظيفية): تحدد الإدارة

الإستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة؛ وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية والتسويق وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويعد مديرها

مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته. وتختلف الخيارات الإستراتيجية لهذا المستوى حسب كل وظيفة.

والشكل الموالي يوضح مستويات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة:

الشكل (11): مستويات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة



لذا سنركز في النقطة الموالية على الإستراتيجية التسويقية للمنظمة كإستراتيجية وظيفية فقط.

ثانياً: الإستراتيجية التسويقية:

أي منظمة أعمال تحتاج إلى تخطيط أنشطة التسويق المختلفة على المدى الطويل والمتوسط في شكل استراتيجيات تعرف **بالإستراتيجيات التسويقية**، وهي: الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها التكيف مع التغيرات البيئية التي تحيط بها، وإعداد المزيج التسويقي الذي يحقق رضا الزبون ويضمن بقاء واستمرار المنظمة، حيث تتكون الإستراتيجية التسويقية من عمليات **تجزئة السوق واستهدافه وتحديد موقعه ووضع المزيج التسويقي المناسب**، وللاستراتيجية التسويق أهمية كبيرة في نجاح عملية التسويق، حيث يجب أن تتبع المنظمة إستراتيجية ناجحة تتيح لها الفرصة لكي تحقق النجاح في السوق، وتمكن إستراتيجية التسويق في عدة أمور منها:

- تعرف المنظمة على البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها، من خلال التعرف على الفرص التسويقية المتاحة أمامها، والعقبات التي قد تعترض طريقها. وكذا معرفة نقاط القوة والضعف الموجودة فيها، لكي تقوم بتعزيز نقاط القوة، وتدعيم نقاط الضعف من جهة، وتجنب العقبات واغتنام الفرص المتاحة من جهة ثانية.
- تحقيق التوازن بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.
- تحديد خصائص السوق الذي ستنافس فيه في الماضي والحاضر والمستقبل.

- تساعد المسوقين على توقع ما سيحدث في المستقبل، وطرق مواجهة المشكلات في حال حدوثها.
 - من خلال استراتيجيات التسويق يتنبأ المتسوقون بتأثير القرارات التي سيتخذونها في المستقبل.
 - تساعد استراتيجيات التسويق المنظمة على تحديد أهداف واقعية لها.
 - تسهل من مهمة الرقابة على أنشطة وعمليات التسويق، وأنشطة وعمليات المنظمة ككل.
- وفي هذا الصدد، تبرز مصفوفة أنسوف "Ansoff" (مصفوفة النمو "السوق/ المنتج") كنموذج وأداة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي في التسويق، وضعها العالم الروسي "هاري إيجور أنسوف" (Harry Igor Ansoff). حيث توفر هذه المصفوفة ربطاً بين إستراتيجيات التسويق الخاصة بالمنظمة والتوجه الاستراتيجي العام لها- مواءمة إستراتيجية- (الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجيات وحدات الأعمال)، بهدف تحقيق النمو المستقبلي. من خلال اكتشاف الفرصة المتاحة في السوق من أجل تسريع نمو أعمال المنظمة وزيادة مبيعاتها. وتقدم مصفوفة أنسوف "Ansoff" أربعة (04) اختيارات إستراتيجية (خيارات إستراتيجية) لتسويق، هي:
- 1- إستراتيجية اختراق الأسواق (Market Penetration): تعني هذه الإستراتيجية الحصول على حصة أكبر في الأسواق من خلال الترويج لتبيع المزيد من المنتجات الحالية لقاعدة عملائك الحاليين (الأسواق الحالية). من خلال العروض و الخصومات وغيرها.
 - 2- إستراتيجية تطوير السوق -التوسع السوقي (Market Development): تعتمد هذه الإستراتيجية على دخول أسواق جديدة لبيع منتجاتها الحالية.
 - 3- إستراتيجية تطوير المنتج (Product Development): تتضمن هذه الإستراتيجية تطوير المنظمة منتجاتها (منتجات جديدة). لبيعها في نفس السوق (سوق حالي)، من أجل الحفاظ على حصتها السوقية أو زيادتها.
 - 4- إستراتيجية التنوع -التنوع الشامل (Diversification): إستراتيجية التنوع فهي تختلف قليلاً حيث تعتمد على تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة وبيعها لزيائن جدد. وكذلك زيادة مبيعات مع قاعدة عملائها الحاليين والاستحواد.

ويمكن للمنظمة الاعتماد على أكثر من إستراتيجية من هذه الخيارات في نفس الوقت بحسب وضعية المنظمة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (12): مصفوفة أنسوف "Ansoff" - مصفوفة النمو (المنتج/ السوق)

