**المحور الثاني : مستويات التسويق الاستراتيجي**

التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا -مثلا رفع الحصة السوقية-،و القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد، ولذلك فإنه من أجل بناء الاستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى للمؤسسة وسياستها العامة، ثم بعد لكي نصل في النهاية إلى (SBU) ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الاستراتيجية لتحديد الاستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتوج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية [[1]](#footnote-2)

و التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولا ما يتعلق بالاستراتيجية العامة وثانيا الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...) وبالطبع فإن الاستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إن الاستراتيجية التسويقية يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة كما يبين ذلك الشكل التالي:

**الشكل رقم 17: مسار التسويق الإستراتيجي وفق مراكز إتخاذ القرار**



المصدر : 162Martin, Vedrin, marketing les concepts clés,édition Chihab, Alger 1996, p

إن مسؤول التسويق يجب عليه أولا صياغة وفهم رسالة المؤسسة، ثم بعد ذلك استكشاف نشاط المؤسسة وتصنيفه في مجالات استراتيجية يحدد لكل مجال الأهداف والاستراتيجية العامة التي تتعلق به والتي تتوافق مع السوق المستهدف الذي تم اختياره، وفي النهاية وعندما يتم تحديد العرض التجاري المناسب الذي يقابل حاجة السوق فإن المؤسسة تتخذ قرارات عملية تنفيذية تسمح له بالتكيف السريع مع الوضعيات التي يلقاها على المدى القصير ويتعلق الأمر هنا بالسياسات التسويقية الأربع.

التسويق الاستراتيجي يعنى إذا بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدة، ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقا لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

أولا-**التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة:** إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمتها مما يمكنها من إعداد حافظة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام وباستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

إن كل مؤسسة تبدأ أولا بتحديد وتعريف مهمتها (corporate mission) :( 1-1 ) المهمة (الرسالة ورسالتها قبل وضع الاستراتيجية التسويقية فالمهمة هي الغرض والمبرر الأساسي لوجودها، إن مهمة المؤسسة قد تتسم بالضيق كما قد تتسم بالعمومية أو الاتساع، إن المهمة الضيقة تحدد بدقة ووضوح نطاق عمل المؤسسة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها والتكنولوجيا المستخدمة والأسواق المستهدفة، ويؤخذ على التعريف الضيق للمهمة أنه يحد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها ومنتجاا الحالية، من جهة أخرى فإنه يعاب على المهمة الواسعة أا لا تبين بوضوح االات التي ترغب في التركيز عليها الأمر الذي قد يولد الغموض وسوء الفهم لدى قطاعات العاملين والعملاء على حد سواء، إن المهمة والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الأساسي للمؤسسة والذي يميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المشابهة، وتحدد كذلك مجال عملياتها من منظور منتجاتها والأسواق التي تستهدفها، إن مفهوم المهمة يندرج تماما ضمن بناء الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وقد أوضحت بعض الدراسات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 60 % من المؤسسات تلتزم بالرسالة الرسمية التي تضعها، وأن الشركات الناجحة عادة ما

تكون قد أعدت رسالة واضحة بالمقارنة مع الشركات ذات الأداء الضعيف [[2]](#footnote-3)

وفي مقالته المشهورة “Marketing myopia” يرى ليفيت (T.Levitt) بأن المؤسسات التي تعرف مجال نشاطها تعريفا ضيقا من منظور منتجاتها التي تتعامل بها فقط، أو من منظور التكنولوجيا التي تنتج تلك المنتجات يمكن أن تضمحل أو تزول حتى ولو كانت حاجات المستهلك التي تقوم بإشباعها تتميز بنمو مُ ّ طرد، وبسبب هذا التركيز على المنتجات فإن المؤسسات الأخرى يمكن أن تستفيد من مزايا هذا النمو، فقد لاحظ مثلا أن هيئة السكك الحديدية في الخمسينات كانت تركز على خدماتها بدلا من الحاجات الأساسية للعميل وهي التنقل، ولو قامت هذه الشركات بتعريف نشاطها على أنها تعمل في مجال إشباع حاجة النقل لتمكنت من مواكبة التطورات الحاصلة في هذا القطاع الهام ولكنها فشلت وتضاءل نشاطها، ويفسر ليفيت ذلك بأن المنتجات والتكنولوجيا تتغير باستمرار بينما تبقى حاجات المستهلك العامة ثابتة 1، إن المهمة ببساطة تكمن في الآتي: لا تعرف نشاطك في ضوء ما تقدمه من منتجات وبدلا من ذلك عرفه في ضوء الحاجات الأساسية للمستهلك والتي تحدد سلوكه تجاه تلك المنتجات.

* **مجالات النشاط الاستراتيجية**: إن تعريف مهمة ورسالة المؤسسة لا يكفي وحده لتقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في السوق وتبيان الاستراتيجية التسويقية لها، ولذلك فإن التسويق الاستراتيجي ينتقل إلى مستوى أدنى من السابق بغية تحديد أكثر لنشاطات المؤسسة من خلال اعتباره لمهمة المؤسسة كمجموعة من النشاطات المختلفة والتي تكون ما يسمى بحافظة الأنشطة، إن التحليل الجيد للأبعاد المتعلقة ذه الحافظة هو الذي يسمح للمؤسسة بتقييم أفضل لوضعيتها في السوق، ومن تعتمد على ( strategic Segmentation) أجل ذلك فإنه من الضروري اللجوء إلى تجزئة استراتيجية إن ،(SBU) تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أجزاء وأقسام متجانسة، تسمى وحدات النشاط الاستراتيجية هذا التقسيم سيسمح بعد ذلك بتبني الاستراتيجية المناسبة لكل مجال نشاط، كذلك فإنه يساعد في تخصيص الموارد المالية والبشرية والتقنية الكافية لكل نشاط أوكل مجال 2 وخلافا للمستوى السابق الذي يحدد المهمة الكلية للمؤسسة فإن التقسيم الاستراتيجي يساعد على تحسين الوضعية التنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة التي تنتمي إلى هذا القسم أو ذاك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلا: الأدوات المترلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة (مجال) الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الاستراتيجية العامة . للمؤسسة [[3]](#footnote-4)إن تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد:[[4]](#footnote-5) فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم بمنتوج ما، الحاجة التي يشبعها هذا المنتوج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه.

و المؤسسات غالبا ما تعمل في مجالات أنشطة متعددة ولذلك فإنها تكون مضطرة وفي إطار مواردها المحدودة إلى تخصيص تلك الموارد بتوازن على كل الوحدات الاستراتيجية، وقبل أن تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجية الملائمة لكل قسم وما يلزمها من موارد فإنه من المهم تحليل هذا القسم من خلال مختلف الأدوات التي قدمها التسويق الاستراتيجي لهذا الغرض .

* **أدوات التحليل الاستراتيجي**: إن التسويق الاستراتيجي يعرِض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتوج والسوق، مصفوفات التحليل نظرا BCG وسنقتصر على مصفوفة ،...PIMS نموذج ,ADL, McKinsey,BCG الاستراتيجي لشهرتها وشيوع استعمالها في المؤسسات الأمريكية، فقد أوصت مجموعة بوسطن الاستشارية بأنه يجب إدارة وحدات النشاط الإستراتيجية للمؤسسة كما يتم إدارة (Boston Consulting Group) حافظة الأوراق المالية، وبالرغم من أن كل وحدة استراتيجية لها مهمتها ومجال العمل الخاص بها، إلا أن جميع مجالات النشاط تعمل لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وتتولى الإدارة العليا فقط اتخاذ القرارات الخاصة بمجالات النشاط التي يجب إنشاؤها، أو تلك التي يجب الاحتفاظ بها أو التخلص منها، ويركز في إدارة مجالات النشاط الاستراتيجية على ثلاث عوامل هي:[[5]](#footnote-6) نمو السوق، حصة السوق BCG منهج ويتم تحديد الحصة السوقية النسبية لمجال النشاط ،(Cash flow) النسبية لمجال النشاط، والتدفق النقدي بقسمة الحصة السوقية للمؤسسة على الحصة السوقية لأكبر منافس لها، وتصنف المجموعة الاستشارية لبوسطن مجالات النشاط الاستراتيجية وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات وسيتم التطرق إلى هذه الأداة و غيرها على مستوى أدوات التحليل الإستراتيجية.

**ثانيا-التسويق الاستراتيجي على مستوى مجال النشاط**: بعد تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط فإن المؤسسة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة و الضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

**-تحليل وضعية النشاط**: في هذه المرحلة يقوم رجل التسويق بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهو اختصار يعبر عن الحروف الأولى لكلمات SWOT للمؤسسة، وتدعى هذه المرحلة غالبا بتحليل من جهة، وإلى جوانب (Weaknesses) والضعف (Strengths) انجليزية ترمز إلى جوانب القوة . من جهة أخرى 2 (Threats) والتهديدات (Opportunities) الفرص التحليل الخارجي (الفرص والتهديدات): بصفة عامة فإن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة التسويقية الكلية والجزئية لها من أجل الكشف عن جوانب التهديدات التي تواجهها والفرص التي تلوح في المستقبل فتعمل على اجتناب التهديدات واستغلال الفرص.

وتشكل الفرصة قاعدة للنجاح المستقبلي للمؤسسة فالتحسن مثلا في مستوى دخل الأفراد يمنح المؤسسة إمكانية لتسويق سلع الرفاهية ذات السعر المرتفع، وينبغي علينا أن ندرك أن قيمة فرصة ما مرتبطة بمدى جاذبيتها واحتمال النجاح في استغلالها، هذا النجاح الذي يعتمد كثيرا على القدرات التي تتميز بها المؤسسة لذلك فإن الفرصة لا تتحقق إلا إذا أدركها مديرو التسويق و عملوا بجد على انتهازها والاستفادة منها، أما التهديدات فتمثل المشاكل التي تنجم عن اتجاه غير مرغوب أو اضطراب في البيئة التسويقية، إن هذه التهديدات قد تقود المؤسسة إلى وضعية سيئة إذا لم تواجه بقرارات تسويقية ملائمة. وسوف نتطرق إلى هذا التحليل بالتفصيل فيما بعد.

**ثالثا- التسويق الإستراتيجي على مستوى المنتوج**: بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الاستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن استراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف ويعني ذلك أن وضع الاستراتيجية التسويقية لابد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المؤسسة [[6]](#footnote-7)

و الاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بين ما هو حاصل وبين ما هو مخطط له، إن أسلوب تحليل الفجوة كما يوضحه الشكل الموالي ، بين عائدات الاستراتيجية الحالية وبين العائدات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، و يقدم إطارا جيدا توضع من خلاله الاستراتيجية التسويقية الجديدة .[[7]](#footnote-8)

**الشكل رقم : 18غلق الفجوة من خلال الاستراتيجية التسويقية**



Lazer et Culley, Op.cit, p : 135 المصدر :

و الاستراتيجية هي الإسمنت المسلح الذي يسمح للمؤسسة ببناء وعرض قيمة دائمة ومتميزة لسوقها المستهدف، ولفهم المسار الاستراتيجي للتسويق لابد من الرجوع إلى وظيفة المؤسسة في حد ذاا، إن دور المؤسسة هو خلق قيمة في سوق معين تمكنها من جني الأرباح .

1. طارق بلحاج ، مرجع سابق ، ص:58. [↑](#footnote-ref-2)
2. نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003،ص:21 [↑](#footnote-ref-3)
3. جمال الدين المرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،2002،ص:45. [↑](#footnote-ref-4)
4. *Michel Marchesney, Management stratégique, édition de l’ADREG, Paris 2004, p : 79* [↑](#footnote-ref-5)
5. شريف أحمد شريف ، التسويق :النظرة و التطبيق، دار الكتب المصرية ، القاهرة، 2004،ص:64. [↑](#footnote-ref-6)
6. إسماعيل السيد، مرجع سابق ، ص: 81. [↑](#footnote-ref-7)
7. Lazer et Culley, Op.cit, p : 135 [↑](#footnote-ref-8)