

## الفصل الثالث: مستويات التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا-مثلا رفع الحصة السوقية-، والقرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المؤسسة في المدى المتوسط و البعيد، 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 منتج والتي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقا على المستوى الكلي للمؤسسة وعلى مستوى مجالات النشاط الاستراتيجية.

و التفكير الاستراتيجي يتم في المؤسسة على نوعين: أولا ما يتعلق بالاستراتيجية العامة وثانيا الاستراتيجية 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: مسار التسويق الإستراتيجي وفق مراكز إتخاذ القرار



إن مسؤول التسويق يجب عليه أولاً 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 إذن بالمستوى الكلي للمؤسسة ثم بكل نشاط استراتيجي على حدة، ثم في النهاية بفئة معينة من الزبائن تمثل سوقاً لمنتوج ما، إن هذه السوق هي نقطة الالتقاء لجميع الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة ولمنافسيها، فالكل يبحث عن الاستحواذ على الوضعية الأنسب في السوق.

**أولاً-التسويق الاستراتيجي على المستوى الكلي للمؤسسة:** إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمؤسسة من خلال إعطاءها تعريفاً واضحاً ومناسباً 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.

**1- مهمة (رسالة) المنظمة: (corporate mission) :** إن كل مؤسسة تبدأ أولاً بتحديد وتعريف مهمتها 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 و الأسواق المستهدفة، ويؤخذ على التعريف الضيق للمهمة أنه يحد من قدرة المؤسسة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها والتي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها ومنتجاتها الحالية، من جهة أخرى فإنه يعاب على المهمة الواسعة أنها لا تبين بوضوح المجالات 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.

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 مُطرد، 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، 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 اتجاه تلك المنتجات.**

**2-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 بهذه 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 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 ذلك، فقد تم تنظيم كل مجال أو قسم استراتيجي على أنه يضم مجموعة من المنتجات المتشابهة مثلا: الأدوات المنزلية، أو الأجهزة الكهربائية...، وعادة ماتعامل الإدارة العليا وحدة) مجال (الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة بذاتها تمتلك السلطة في تنمية استراتيجيتها الخاصة وذلك في إطار الاستراتيجية العامة . للمؤسسة إن تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية يتم من خلال ثلاثة أبعاد: فئة الزبائن الذين يتم خدمتهم بمنتجاتها، الحاجة التي يشبعها هذا المنتج، والتكنولوجيا المستعملة في إنتاجه.

والمؤسسات غالبا ماتعمل 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.

**3- أدوات التحليل الاستراتيجي:** إن التسويق الاستراتيجي يعرض لمجموعة من الأدوات المستخدمة في تحليل حافظة الأنشطة ومن هذه الأدوات: دورة حياة المنتج والسوق، مصفوفات التحليل، ADL، McKinsey, BCG، 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.

**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.

**1- 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 (Threats) والتهديدات (Opportunities) الفرص التحليل الخارجي) الفرص و التهديدات : (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 و استغلال 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 وعملوا 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 المنتج :**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.

والاستراتيجية التسويقية هي محاولة نقل المؤسسة من وضع قائم إلى وضع أفضل مرغوب فيه عن طريق غلق الفجوة بينما هو حاصل وبينما هو مخطط له.