

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي (معسكر)

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة مقاولاتية

من اعداد الأستاذة:

❖ زلماط مريم

الموسم الجامعي:

2021-2020

فهرس المحتويات

الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي.....3

- 1- مفهوم التسويق.....3
- 2- مفهوم الادارة الاستراتيجية.....8
- 3- مستويات الادارة الاستراتيجية.....13
- 4- مفهوم التسويق الاستراتيجي.....15

الفصل الثاني: نموذج الادارة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية المتاحة.....18

- 1- تحديد رؤية المؤسسة.....18
- 2- تحديد رسالة المؤسسة.....20
- 3- تحديد الأهداف الاستراتيجية.....22
- 4- التحليل الاستراتيجي.....23
- 5- الاختيار الاستراتيجي.....32
- 6- التنفيذ الاستراتيجي.....41
- 7- الرقابة الاستراتيجية.....42

الفصل الثالث: عمليات التسويق الاستراتيجي43

- 1- دراسة السوق.....43
- 2- تجزئة السوق.....48
- 3- استهداف السوق.....54
- 4- تمركز السوق/التموضع.....56

الفصل الرابع: الخطة التسويقية.....58

- 1- مفهوم التخطيط التسويقي.....58
- 2- أهمية التخطيط التسويقي.....58
- 3- إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي.....60

المقدمة:

رغم أن التفكير التسويقي وعمليات التسويق عالمية الا ان كل عمل تجاري وتسويقي يأتي بملامح معينة، ويحتاج المسوق الموهوب إلى معرفة آليات تفكير جديدة تناسب الأسواق الجديدة والمختلفة وتاخذ بعين الاعتبار خصائصها المتنوعة، وعوامل النجاح الاستراتيجي والدور الذي تقوم به ادارة التسويق في كل حالة لمواجهة المشاكل التسويقية، وتحديد طرق التعامل معها، والتعرف على الدور الذي يمكن أن يقوم به التسويق في مساعدة المنظمات على النمو المرتفع.

وذلك انه تقع على التسويق المسؤولية الكبرى في تحقيق النمو والربح للمنظمة، وهنا يجب على التسويق ان يحلل وقيم ويختار الفرص السوقية، وأن يضع الاستراتيجيات التي تميز المنظمة، والسيطرة على السوق المستهدف، وهذه مهمة التسويق الاستراتيجي ضمن النشاط التسويقي، كما يوضح للمنظمة ما تريد أن تقوم به وما تريد الوصول اليه مستقبلا، ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوءه الاستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رسالة وأهداف المنظمة.

وبناء عليه تأتي هذه المطبوعة لتقدم مجموعة من الدروس في مقياس التسويق الاستراتيجي لتستوفي متطلبات هذا المقياس وفق البرنامج الوزاري المعتمد لطلبة السنة الثالثة تخصص مقاولاتية، حيث تضمنت هذه المطبوعة الفصول التالية:

- الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

- الفصل الثاني: التنفيذ الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية المتاحة

- الفصل الثالث: عمليات التسويق الاستراتيجي

- الفصل الرابع: الخطة التسويقية

الفصل الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

1. مفهوم التسويق:

ان التسويق شأنه شأن النشاطات الديناميكية المتجددة يصعب تعريفه في اطار ضيق، فالتسويق في اللغة هو طلب السوق للبضائع والخدمات، واسم المكان السوق يعني موضع بيع وشراء البضائع اي الموضع الذي تباع فيه الحاجات والسلع وغيره وأما الفعل "سوق البضاعة" فمعناه صدرها، اي طلب لها سوقا (الفقي، 2009، صفحة 9). والتسويق مصطلح (Anglo-saxon) ادخل إلى فرنسا في الخمسينات، ويعرف بأنه كل ما يساهم في جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والحفاظ على ولاء زبائن المؤسسة (فيو، 2008، صفحة 7)، وتعني في الأصل كلمة marketing البحث في خصوصيات ومميزات السوق باسلوب علمي (بودية و قندوز، 2016، صفحة 43).

والتسويق يتضمن، كما سنرى لاحقا وظائف متنوعة ومتداخلة، بالاضافة إلى ان التسويق ليس بالنشاط المنفصل او المستقل عن النشاطات الأخرى للمؤسسة، مثل الانتاج، العلاقات العامة، والسيطرة النوعية وغير ذلك ومن بين هذه التعريفات :

هو " تلك العملية الاجتماعية الادارية التي بمقتضاها الحصول على الاحتياجات والرغبات عن طريق خلق وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين، ويتضمن ذلك تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع تلك المنتجات " (طه، 2008، صفحة 28).

وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية AMA عام 2008 بأنه: " عملية ادارية اجتماعية تهدف إلى بناء علاقات مربحة ومتفردة مع العملاء، من خلال تحقيق التبادل، حيث تزود المنظمة عملائها بالمنفعة، بينما تحصل منهم على القيمة".

ويرى KOTLER انه: "مفتاح الوصول لتحقيق أهداف أي منظمة هو تحديد احتياجات الأسواق المستهدفة وتحقيق الرضا المطلوب بمهارة وفعالية أكثر من المنافسين".

اما PETER DRUKER فيرى ان: "هدف التسويق هو زيادة المبيعات، والوسيلة لمعرفة كيفية فهم العميل جيدا كي تلائمه الخدمة أو المنتج لتبيع نفسها بنفسها" (محمد عبد القادر، 2011، صفحة 20).

وترى كاثرين فيو انه: "مسعى يرتكز على الدراسة العلمية لرغبات المستهلكين ويسمح للمؤسسة في الوقت الذي تحقق فيه أهداف المردودية المنشودة بعرض سلعة أو خدمة نهائية في سوقها المستهدفة" (فيو، 2008، صفحة 42).

وترتكز التعريفات التي تتناول مفهوم التسويق على بعدين، الأول منهما يوصف بالحالة التسويقية، وتتمثل في التوجه نحو كسب رضا المستهلك، فالتسويق مقارنة توجه نحو الزبون، اذ ان عملية المتاجرة بمنتج تتطلب فهما عميقا لآليات السوق وسلوك المستهلك، أما البعد الثاني فيركز على استخدام الوسائل والتقنيات، وقد تم ادخال المزيج التسويقي منذ نهاية الأربعينات للإشارة إلى مجموعة من المتغيرات التجارية التي يمكن ان تتوفر لدى المؤسسة، وفي الستينات اقترح مارك كارثي (1960) جمع هذه المتغيرات في أربعة أبعاد اي ما يسمى p4 المنتج (product) السعر (price) الترويج (promotion) والتوزيع (place) (فيو، 2008، صفحة 7).

يمكن التمييز في هذا الصدد بين ما يعرف بالمفهوم التقليدي (الضيق) والمفهوم الحديث (الموسع) للتسويق. ويشير المفهوم التقليدي للتسويق إلى ذلك النشاط الذي يعمل على تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك. وتبدوا نقاط الضعف الواضحة في التعريف التقليدي للتسويق فيما يلي:

1. التركيز على التوزيع للسلع والخدمات والذي يتناول النقل والتخزين.
2. تجاهل قيام المؤسسات الحكومية وتلك التي لا تهدف إلى الربح بالنشاط التسويقي.
3. التقليل من أهمية المبادلة بين البائعين والمشتريين كأساس للنشاط التسويقي.

4. اغفال التأثير الهام للتسويق على كثير من المجموعات المتصلة بالمؤسسة كالعاملين وحملة الأسهم والنقابات والأجهزة الحكومية وغيرها.

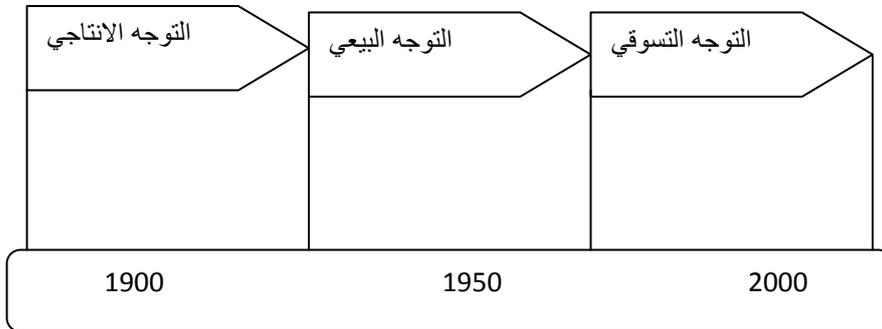
أما التعريف الموسع للتسويق فيشير إلى أنه عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدي بواسطة الأفراد والمنظمات بهدف تسهيل عملية المبادلة في السوق، وتؤدي هذه الأنشطة في بيئة متغيرة باستمرار (عوض، 2009، صفحة 16).

وعليه تكون أعمدة التسويق الحديث كالتالي :

1. التركيز على ارضاء العملاء: يؤكد مفهوم التسويق الحديث على انه يمكن للشركات ان تكتسب أكثر اذا كان توجهها نحو السوق وليس للدخل نحو المنتجات، اي جعل المستهلك في قمة الهرم التنظيمي والنظر من خلال اعين المستهلك.
2. تحقيق الأرباح من خلال ارضاء العميل: ما يتم اقتراحه إلى الآن هو أن جميع وظائف الشركة يجب ان تتم من خلال منطق العميل، لكن هل يجب التضحية بالأرباح من اجل المبيعات؟ ان زيادة المبيعات مقابل انخفاض الأرباح لن يرضي الادارة ، الا ان احدى شركات الفولاذ في الولايات المتحدة، نوهت إلى ان تلبية حاجات العملاء المحتملين والحاليين في الوقت الذي يرغبونه سوف تصاحبها زيادة في تكاليف التسليم والانتاج. وقد يؤدي هذا في بعض الأحيان إلى الخسارة في مثل هذه الطلبات الا انها تتوقع ان يؤدي إلى الزيادة في ارباحها على المدى الطويل (فلاح الزعبي، 2015، صفحة 37).
3. أن التسويق لا يقتصر على السلع والمنتجات المادية الملموسة، وانما يتناول بالاضافة إلى ذلك الخدمات الغير ملموسة مثل خدمة الطيران والفنادق والبنوك، وكذلك الأشخاص والأفكار، حيث استفاد مصممو الحملات الانتخابية من التسويق في التأثير على أصوات الناخبين، كما نرى وكالات السفر السياحية يستخدمون اساليب التسويق في حث المستهلكين على زيارة أماكن معينة.

4. ان التسويق لا يمارس فقط بواسطة المنظمات التي تهدف إلى الربح بل انه يمارس كذلك بواسطة المنظمات التي لا تهدف إلى الربح كالجامعات والمستشفيات العمومية والأجهزة الحكومية والمتاحف وغيرها.
5. تتناول الوظائف التسويقية العديد من الأنشطة حيث تشمل: بحوث التسويق، دراسة سلوك المستهلك من أجل تصميم المنتجات ، التوزيع، الترويج، التسعير والمسؤولية الاجتماعية، كما تعمل على ادارة النشاط التسويقي من خلال التخطيط، التنفيذ والرقابة على النشاط التسويقي (عوض، 2009، صفحة 17).
- 1.1. **مراحل تطور النشاط التسويقي:** يعود تاريخ ظهور التسويق إلى بداية القرن ال 20 إلا ان تعميمه على المؤسسات تطلب عشرات السنين وأما فيما يتعلق بالوظائف التي يشملها، والمجالات التي يطبقها، فقد عرفت تطورات عدة، اختلف فيها آراء الاقتصاديين ورجال التسويق ويمكن ان نستعرض هذه المراحل كما يلي:
- يرى كل من pride & frell بان مراحل تطور النشاط التسويقي مرت ب 3 مراحل نبيها كما يلي:

الشكل (1-01): المراحل التاريخية لمفهوم التسويق



المصدر: (بودية و قندوز، 2016، صفحة 35)

غير ان kotler و dubois يريا انه توجد ستة توجهات او مفاهيم تعبر عن المراحل التاريخية التي مرت بها المنظمات في تسيير انشطة تبادلية وهي: التوجه الانتاجي، التوجه السلعي، التوجه البيعي، التوجه التسويقي، التوجه نحو المستهلك و التوجه نحو التسويق الاجتماعي (بودية و قندوز، 2016، صفحة 35) .

أولاً: مرحلة التوجه الانتاجي: (1900-1930)

شهدت هذه المرحلة ظهور الثورة الصناعية إلى غاية حدوث الكساد الكبير عام 1929، وبسبب ظهور سوق بائعين seller's market أثناء هذه المرحلة فقد استطاع المنتجين بيع اي كميات منالسلع التي استطاعوا انتاجها (أحمد عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 38).

ثانياً: التوجه السلعي: (مرحلة المرتبطة بالمنتج) (1930-1950)

هذه المرحلة هي امتداد للمرحلة الأولى واستمرت حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، ركزت على ان المستهلكين يستجيبون بطريقة ايجابية للمنتجات الجديدة ذات السعر الجيد المعقول وجيدة الصنع، أي أن المنتج يبيع نفسه بنفسه، فالمشروع كان يحتاج إلى مجهود تسويقي محدود جدا لتحقيق حجم مريح من المبيعات (أحمد عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 36)، لأنه كان المقصود من التسويق هو توفير المنتجات لذلك كان تركيز المنظمات منصب على قوة الانتاج مع ايجاد سياسات توزيعية مناسبة من خلال اتباع اسلوب تخفيض تكلفة الانتاج ومنه تخفيض الأسعار على المستهلكين تحت شعار "فلنصنع أقصى ما يمكن الوصول اليه" (بودية و قندوز، 2016، صفحة 36).

ثالثاً: المفهوم البيعي: بدأت هذه المرحلة نتيجة لاستمرار التقدم والتطور التقني الذي حدث في عمليات التصنيع وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وأدى ذلك لاختلاف ظاهرة سوق البائعين لعدد كبير من السلع (أحمد عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 39)، وبرزت فلسفة جديدة في ادارة التسويق تمثل في المفهوم البيعي، كان الشعار هو "المنتج يباع ولا يشتري" ولم يعد الهدف انتاج

كميات كبيرة وإنما كيفية زيادة المبيعات، حيث ركز هذا المفهوم على بيع ما تم انتاجه (بودية و قندوز، 2016، صفحة 37).

رابعاً: التوجه التسويقي: مع بداية 1950 بدا واضحا انه ليس هناك ضمان بان كل ما يمكن انتاجه من سلع وخدمات يمكن بيعه وتصريفه في الأسواق وأصبح واضحا للإدارات ان الأساس والفلسفة التي يجب الانطلاق منها قبل انتاج أي سلعة أو خدمة يجب معرفة حاجات ورغبات المستهلكين وقدراتهم الشرائية ومن ثم انتاج ما هو قابل للتسوق، وفي ظل هذا التوجه يتم التركيز عموماً على التسويق الهادف لإشباع الحاجات والرغبات حسب أذواق وإمكانيات المستهلكين المستهدفين من خلال مزيج تسويقي سلمي أو خدمي يكون يتوافق مع متطلبات وتوقعات المستهلكين وتوقعات المنظمة التي يتم تقديرها بناءً على الدراسات والبحوث التسويقية بصورة منتظمة لمختلف المستجندات البيئية (بودية و قندوز، 2016، صفحة 40).

الشكل (1-02) مقارنة بين التوجه البيعي والتسويقي



المصدر: (أحمد عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 40)

خامسا: مرحلة التسويق الاجتماعي: هو الأنشطة التي تقوم بها المنظمات داخلها وخارجها لتعريف الآخرين (الجمهور المستهدف) بها والمشاركة في أنشطتها والعمل على تحقيق أهدافها، ظهر في بداية السبعينات من القرن الماضي كمفهوم معرفي، نظام له ضوابطه الخاصة به، فالتسويق الاجتماعي يحاول التأثير على السلوك والمواقف الاجتماعية ليستفيد منها الجمهور المستهدف نفسه او المجتمع العام بدلا من القائمين على المؤسسة كما هو الحال في التسويق التجاري وهذه الممارسة التي تستخدم بشكل واسع في جمع التبرعات لمشاريع التكافل الاجتماعي والمشاريع الخيرية وللكتير من المشاريع الدينية والاجتماعية (عبد الغني حسن و محمد هلال، 2011، صفحة 34) ويسعى هذا التوجه إلى ابراز المسؤولية الاجتماعية لواضعي القرارات التسويقية لضرورة توفير الحياة الأفضل لكافة شرائح المجتمع مع المحافظة على مصالح المجتمع والبيئة، بحيث يركز هذا التوجه على اهمية خلق التوافق بين مصالح المنظمة او المشروع ومصالح المجتمع والأفراد لأن هذا الاتجاه يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي احدى مراحل التطور التسويقي الحديث (بودية و قندوز، 2016، صفحة 41).

2. مفهوم الادارة الاستراتيجية:

1.2. مفهوم الإستراتيجية: اشتقت كلمة إستراتيجية في الأصل من الكلمة اليونانية

STRATEGOS والتي تعني علم الجنرال، أي القدرة على استخدام الجيوش في ادارة

المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر، حيث كانت الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة

الأعداء (حسن بني مصطفى، 2017، صفحة 11).

ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن اطار ادارة الأعمال

لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها (الكرخي،

2014، صفحة 71). ومن هنا أصبحت متابعة إستراتيجية المؤسسة من المواضيع المطروحة سعيا إلى

تفسير السلوك التنافسي للمؤسسات.

أ. الاستراتيجية في المجال العسكري: ترجع كلمة إستراتيجية إلى كلمة STRATEGOS بالإغريقية حيث تتكون من فرعين STRATOS وتعني الجيش وOGOS وتعني القيادة وعليه الاستراتيجية تعني "فن تخطيط العمليات الحربية لقيادة الجيش وبلوغ النصر"، وحسب octave gélinier تكون قبل انطلاق الحرب حيث تتكفل بتقديرها ثم قيادتها ثم تحدد الزمن والوسائل اللازمة لخوضها، أي "فن التدبير الحربي وقيادة الجيش للتغلب على العدو". والإستراتيجية حسب sun tzu وهو أحد قادة الحروب الصينيين القدماء (500 ق.م) وقد كان يتمتع بالشجاعة والحكمة والصرامة والعدالة، وقد ألف كتاب سمي ب"فن الحرب" من أهم ما جاء فيه أن الهدف من الحرب هو تحقيق النصر على العدو، إلا انه توجد وسائل أخرى غير القتال لبلوغ ذلك، ومن أهمها التخطيط الاستراتيجي المضاد لتصرفات العدو ومخططاته، أي أن الاستراتيجية حسب tzu هي تحليل نقاط قوة وضعف العدو لمعرفة من يدخل لميدان المعركة أولاً ومن يحقق النصر، وحسبه فان افضل النصر هو الذي يأتي بدون قتال، أي باستعمال الاستراتيجية العسكرية فقط.

ب. الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال تسيير الأعمال: لقد ظهر مصطلح الاستراتيجية في مجال تسيير الأعمال مع بداية الستينات من القرن العشرين حيث ادركت المؤسسات العملاقة في الو.م.أ مثل: boeing , GMC, ford أن المستهلكين الأمريكيين أصبحوا يتمتعون بقدرة شرائية عالية بعد الحرب العالمية الثانية جعلتهم ينتقون منتجاتهم وخدماتهم انطلاقاً من الموازنة بين الجودة والسعر، هذه الموازنة جعلت المؤسسات الأمريكية تقتنع أن نجاحها يعد مرتبطاً بمدى قدرتها على الانتاج بقدر ما أصبح مرتبطاً بمدى قدرتها على اشباع حاجات ورغبات المستهلك ذلك ما أدى بتلك المؤسسات إلى ابتكار الأساليب والاستراتيجيات التنافسية المختلفة، حيث ومع مرور الوقت تحولت ساحة العمال إلى ساحة حرب حقيقية، وبدأت بعض المؤسسات بتوظيف الضباط المتقاعدين من الجيش الأمريكي للاستفادة من خبراتهم في مجال الاستراتيجية العسكرية وتوظيفها في مجال تسيير

العمال، وظهرت بعض المصطلحات العسكرية في ساحة الأعمال كحرب الأسعار والحصص السوقية (غنائم الحرب).

وفيما يلي سنتعرض لبعض التعاريف الاستراتيجية لأهم الباحثين في مجال إستراتيجية المؤسسة:
يرى porter أنها "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".

وهناك تعريف آخر يرى بأنها: "خطة عمل ادارة المنظمة لإدارة العمل وتنفيذ العمليات، أي أنها التحركات التنافسية ومداخيل الأعمال التي ينفذها مديرو المنظمة من أجل نمو الأعمال وجذب الزبائن وإسعادهم، والمنافسة بنجاح، وتحقيق المستويات المستهدفة من الأداء التنظيمي" (صقور و الصرن، 2018، صفحة 9).

ويعرفها العريقي أنها: "الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها للوصول إلى النهايات وهذه النهايات تتعلق بأهداف ورسالة المنظمة على المجال الذي تتمناه المنظمة على المدى الطويل، الذي يحقق لها المزايا، من خلال ترتيب مواردها في ظل بيئة متغيرة، لتحقيق أهداف أصحاب المصالح" (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 27).

ومن أبسط تعاريفها، تعريف مجيد الكرخي وهي: "مجموعة من القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب" (الكرخي، 2014، صفحة 71).

2.2. مراحل تطور الاستراتيجية في التسيير:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة، اضافة إلى القيود الاقتصادية وتغير أذواق المستهلكين وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر

الاستراتيجي للتسيير حتى تتمكن المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة ويمكن تمييز أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي داخل المؤسسة وهي:

أولاً: مرحلة التخطيط المالي البسيط والأساسي: (الرقابة على الموازنات) في هذه المرحلة تم التركيز على اعداد الموازنات السنوية للرقابة من خلال التنبؤ بالمبيعات وتدفقات الأموال في المستقبل (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 48). وهي ميزانية قبلية توضع قبل بداية النشاط، أي قبل بداية السنة المالية، للتنبؤ بنتائج معينة توضع في جداول تسمى الموازنات التقديرية، وهي تقوم على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه، ويرجع بروز نظام الموازنات إلى بداية القرن العشرين، والحكمة من وضع الموازنة هي مقارنتها بالميزانية الفعلية واستخراج الفروقات والانحرافات ومحاولة تحليلها وضبطها ومن ثم تقليلها في المستقبل، وهذا ما يسمى بنظام التكلفة المعيارية، والمدى الزمني لهذا النوع من التخطيط هو سنة مالية واحدة.

ثانياً: مرحلة التخطيط طويل الأجل: بالرغم من فائدة نظام الموازنات الرقابية، إلا أنها تعتمد في صياغتها على الوضع الحالي للمنظمة وعلى الأجل القصير "عادة لمدة سنة"، بدأت المنظمات بعد ذلك باعداد الموازنات الاستثمارية والتي قد تكون لأكثر من سنة والمبنية على التنبؤ (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 48)، فقد اقترح المدراء وضع خطط خماسية لأكثر من سنة والمبنية على التنبؤ وقد تغطي خمس سنوات قادمة، يتم اعدادها بناء على معلومات من البيئة الخارجية والمدى الزمني لهذا النوع من التخطيط يتراوح ما بين 3-5 سنوات إلا أن فاعلية هذا النوع محدودة (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 40)، والشيء الهام هنا هو أن هذا التخطيط كان يتم من خلال مجموعة من المتخصصين ترفع توصياتها للإدارة العليا وقد تأخذ بها في بعض الأحيان وقد لا تأخذ بها في أحيان أخرى، وامتدت هذه المرحلة منذ ستينات القرن العشرين.

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي: نتيجة لعدم فاعلية الخطط الخماسية وللمشاكل التي تحدث بسبب التجاذب بين مدراء الإدارات على الموارد فقد اتجهت الإدارة العليا إلى السيطرة على عملية

التخطيط من خلال التخطيط الاستراتيجي، وأخذت وظيفة التخطيط من ايدي المستويات الادارية المباشرة وتم تركيزها في ايدي فريق التخطيط، الذي تركز وظيفته في تطوير الخطط الاستراتيجية للمنظمة، يساعده في ذلك مستشارون، يزودون فريق التخطيط بمعلومات عن بيئة المؤسسة وتوقع الاتجاهات المستقبلية، وتجتمع الادارة العليا بأعضاء فريق التخطيط لتقييم وتحديث الخطة الاستراتيجية اذا احتاجت إلى ذلك (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 41). والتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وهذا المستقبل قد يأخذ أحد الشكلين:

- ✓ المستقبل الذي نسايره ونتكيف معه، والذي يحدث من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية، وينعكس هذا فيما يطلق عليه ب"تخطيط طويل الأجل"
- ✓ المستقبل الذي نبنيه ونشكله بأنفسنا، يحدث من خلال تطبيق رسالة وأهداف المنظمة وينعكس هذا فيما يطلق عليه ب"التخطيط الاستراتيجي".

وهذا النمط من التخطيط يأتي من القمة إلى القاعدة يركز فقط على صياغة الاستراتيجية ويترك عملية تطبيقها للمستويات الادارية الوسطى والمباشرة (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 41).

رابعاً: الادارة الاستراتيجية: (التسيير الاستراتيجي) بعد التأكد من أن افضل الخطط الإستراتيجية لا تساوي شيئاً بدون مساهمة والتزام المستويات الادارية المباشرة في صياغتها وتطبيقها، قامت الادارة العليا بتشكيل مجموعة من المدراء والموظفين الرئيسيين من عدة مستويات ادارية مختلفة الأقسام، ومجموعات العمل، حيث تقوم هذه المجموعة التخطيطية بتطوير عدد من الخطط الاستراتيجية المتكاملة ووضع تفاصيل لعمليات التطبيق والتقييم والرقابة، وبدلاً من محاولة التوقع والتدقيق الكامل للمستقبل (بهدف وضع خطط) فان الادارة تركز على وضع توقعات عدة محتملة للتخطيط وعدة استراتيجيات بديلة وطارئة، والمعلومات الاستراتيجية التي كانت سابقاً حكراً على الادارة العليا أصبحت هذه المرحلة جاهزة في الشبكة المحلية للمنظمة وشبكة الانترنت، لتكون في متناول كل

الأفراد في المنظمة. ورغم ان الإدارة العليا لا زالت صاحبة المبادرة في عمليات التخطيط الاستراتيجي، الا ان الاستراتيجيات التي يتم تبنيها قد تأتي من أي مستوى من مستويات المنظمة. وبالتالي أصبح التخطيط هنا لم يعد من الأعلى إلى الأسفل بل هو محصلة تفاعل كل المستويات الادارية، حيث كل أفراد المنظمة أصبحوا يشاركون في عملية التخطيط (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 42).

الجدول: (01-1) مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

مستويات الاختلاف	التخطيط المالي	تخطيط طويل الأجل	التخطيط الاستراتيجي	الادارة الاستراتيجية
المدة	سنة واحدة فقط	من 3 إلى 5 سنوات	طويل المدى	قصير، متوسط، طويل المدى
المستوى	تركز على المحيط الداخلي والتي عادة يكون غير شامل ودقيق	تركز على المحيط الداخلي والخارجي بشكل شخصي	تركز على المحيط الداخلي والخارجي	تركز على المحيط الداخلي والخارجي بلاضافة إلى التركيز على التطبيق والرقابة الاستراتيجية
الهدف	وضع الموازنات التقديرية ومقارنتها بالميزانيات الفعلية لاستخراج الفروقات والانحرافات لضبطها وتقليلها	التخطيط والتنبؤ بالمبيعات والانتاج والتكاليف باستخدام بيانات وتجارب الماضي	تحديد الوضعية المرغوبة أو المتوقعة والتي تحقق أكبر ربح ممكن	وضع شروط الفعالية بتكليف المؤسسة لمخططها الداخلي والخارجي
نمط التنظيم	الوظيفة المالية	التخطيط من صلاحيات مجموعة من المتخصصين ترفع توصياتها للإدارة العليا وفي بعض الأحيان لا يأخذ بها	القرارات من صلاحية الادارة العليا (مركزي)	لامركزي، الادارة بالأهداف
البعد	مالي	اقتصادي	اقتصادي	اقتصادي، اجتماعي، تنظيمي
درجة الاستجابة	غير فعال	غير فعال	بطيء وغير فعال	سرعة الاستجابة للتحويلات والمراجعة المستمرة للأهداف (نظام المعلومات)

تاريخ ظهوره	بداية القرن العشرين	1950	1960	1975
الاهتمام بالتسويق	الاهتمام بالجانب المالي فقط	ضعيف (الاهتمام بحجم الانتاج والأسعار)	ضعيف (الاهتمام بالمنتجات والتنوع فيها)	مرتفع (اشباع حاجات العملاء)
النتيجة	عبارة عن موازنات تقديرية رقابية	عبارة عن مخطط	عبارة عن مخطط	نظام عمل على شكل قرارات

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المراجع السابقة

3.2. مفهوم الادارة الاستراتيجية: من خلال المراحل السابقة يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية

على أنها: "علم وفن تشكيل وتنفيذ القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها" ويتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الادارة الاستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الادارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.

ويدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها، في حين يدل مصطلح التخطيط الاستراتيجي على صياغة الاستراتيجية فقط وان هدف الادارة الاستراتيجية هو خلق فرص جديدة ومختلفة في المستقبل واستغلالها (صقور و الصرن، 2018، صفحة 10).

3. مستويات الادارة الاستراتيجية: تعتمد الاستراتيجية في اعدادها وتنفيذها على الادارة وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متكاملة أساسها القرارات الاستراتيجية وهي:

1.3. الاستراتيجية على مستوى المنظمة: ويطلق عليها اسم الاستراتيجية الكلية لإدارة وتوجيه المنظمة ككل ويمكن تعريف هذا المستوى بأنه "ادارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسائل المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لانجاز أنشطتها". أي أن مسؤولية التسيير الاستراتيجي في هذا

المستوى تقع على عاتق الادارة العليا للمؤسسة من خلال امتلاكهم للرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمؤسسة ككل (صقور و الصرن، 2018، صفحة 15). وتركز هذه الاستراتيجية على:

أولاً: اعداد الخطط الاستراتيجية العامة لإدارة المجالات التي تعمل فيها المنظمة ووحدها من خلال اتخاذ القرارات الاستراتيجية التالية:

- ✓ متى تدخل المؤسسة مجالات أو أنشطة جديدة؟
- ✓ ماهي الأنشطة التي يجب أن تخرج منها المنظمة؟
- ✓ ماذا يجب ان تفعل الادارة لتطوير أداء المنظمة ككل؟
- ✓ تطوير مسار استراتيجي موحد بواسطة أنشطة المؤسسة؟ (توسع، الاحتفاظ بالموقف الحالي، ترشيد التكاليف) (صقور و الصرن، 2018، صفحة 15).

ثانياً: التنسيق بين مجالات النشاط المختلفة بهدف تقوية المركز التنافسي لهذه الأنشطة وبالتالي للمنظمة من خلال دراسة وتحليل القرارات التالية:

- ✓ هل يمكن تخفيض مصروفات المنظمة اذا اشتركت وحدات النشاط المختلفة في عمليات البحوث والتطوير بالمجهودات التسويقية والتسهيلات الانتاجية والتوزيع؟
- ✓ ما هي اشكال التنسيق المطلوبة لتحقيق ما سبق؟
- ✓ هل تؤدي هذه المشاركة إلى تدعيم وتقوية المراكز التنافسية بوحدات النشاط المختلفة داخل المؤسسة؟

ثالثاً: تحديد أولويات الاستثمار والرقابة على تخصيص موارد المنظمة فيما بين أوجه النشاط المختلفة (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 57). على سبيل المثال شركة yahoo يكون القرار الاستراتيجي على مستوى الشركة عندما تقوم ببيع بعض أعمالها التجارية، وتهتم الاستراتيجية على

مستوى المنظمة بتوقعات المالكين والمساهمين وسوق الأسهم، مع وضع رسالة الشركة التي تعكس هذه التوقعات كما تقوم بتحديد نطاق العمل (صقور و الصرن، 2018، صفحة 15).

2.3. الاستراتيجية على مستوى وحدات العمل: (استراتيجية النشاط)

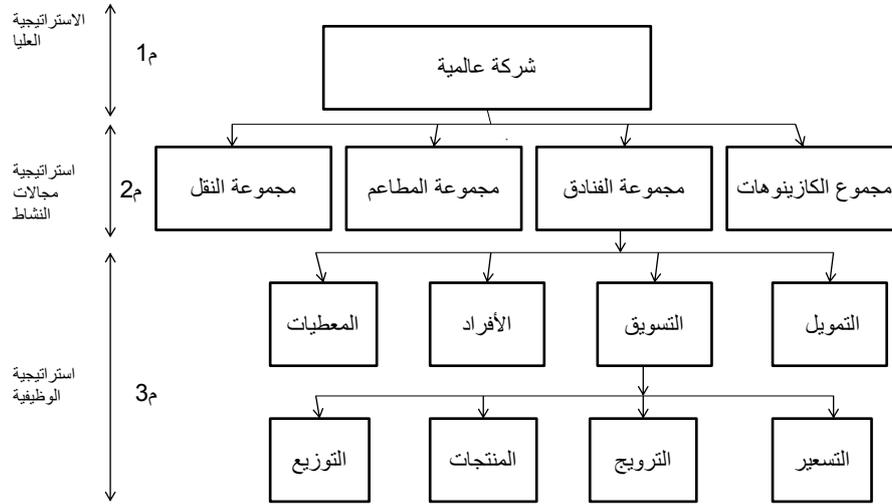
قد تعمل المؤسسة في أكثر من مجال، فقد يكون لديها أنشطة مختلفة كالمطاعم والفنادق والنقل والطيران، وكل نشاط منها يعتبر مجال مستقل بذاته وله مدير مسؤول عنه ويطلق على هذا النشاط وحدة النشاط الاستراتيجي ولكل نشاط استراتيجي ملامح عامة:

- ✓ لكل وحدة نشاط عملائها ومنافسيها وأسواقها ومنتجاتها وخدماتها.
 - ✓ كما يوجد لكل وحدة نشاط رؤية ورسالة وهدف خاص بها.
 - ✓ يتم صياغة إستراتيجية لكل نشاط وتتناول هذه الاستراتيجية كيف نخطط لعملية المنافسة داخل هذا النشاط، ما دور كل وظيفة فرعية للمؤسسة في بناء ميزة تنافسية داخل هذا النشاط، تطوير الاستجابات وردود الأفعال المناسبة التي قد تحدث للنشاط وظروف المنافسة فيه ومراقبة وتخصيص الموارد داخل هذا النشاط (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 57).
- في بعض المؤسسات تعمل المؤسسة على مجال واحد فقط أي تحتوي على نشاط واحد فقط فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة هي نفسها الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي.

3.3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: هي عبارة عن الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة

الوظائف الفرعية داخل النشاط وهي لازمة لتدعيم وتقوية إستراتيجية النشاط واعطائها صبغة عملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة، ويكون مديري الوظائف الرئيسية مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته، ويتم صياغة الأهداف والاستراتيجيات داخل كل مجال وظيفي ويتم مناقشتها والاتفاق بشأنها مع المسؤول عن هذا النشاط (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 59).

الشكل (1-03): المستويات الاستراتيجية المختلفة لشركة متعددة الأنشطة



المصدر: (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 59)

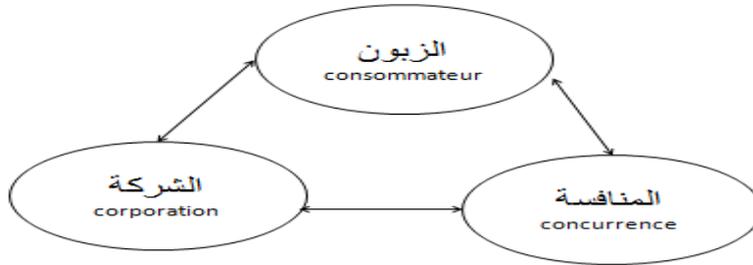
4. مفهوم التسويق الاستراتيجي: نظرا لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم ارتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق الأمر الذي يجعل هناك خلطا بين هذين المفهومين، بالإضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق قد ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق دون التطرق بشكل عميق وواضح اليه، وهذا ما أدى إلى عدم تحديد تعريف واحد وشامل للتسويق الاستراتيجي (جاسم الصميدعي و عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 14) ومن بين هذه التعاريف:

هو "خطة عمل شاملة طويلة المدى، تصممها الإدارة العليا ليسترشد بها المديرون وهم يحددون توجيهاتهم ويصنعون قراراتهم لينفذها العاملون بإدارة التسويق لبلوغ أهداف تسويقية مخططة" (الحسيني، 2010، صفحة 22).

اذن فالتسويق الاستراتيجي يمثل نظرة المنظمة بشكل عام ووظيفة التسويق بشكل خاص على المدى البعيد من خلال دراسة السوق والزبون والمنافسة وكذلك البيئة المحيطة، لذا فالتسويق الاستراتيجي يمثل رؤية شاملة لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، وعلى أساس ذلك تقوم وظيفة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية اللازمة لتحقيق هذه الرؤية (جاسم الصميدعي و عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 16). ان التسويق الاستراتيجي يتضمن عملية تحليل:

ديناميكية السوق - المنافسة - التغيرات البيئية لذا لا بد ان يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي إستراتيجية المستهلك، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية المنظمة وهذا يعبر عنه بمثلث التسويق الاستراتيجي.

الشكل (1-04) مثلث التسويق الاستراتيجي



المصدر: (جاسم الصميدعي و عثمان، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 36)

ان وظيفة التسويق تلعب دورا مهما في المستويات الاستراتيجية الثلاث للمنظمة ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق مثل (التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية) هي أساسية لصياغة خطة إستراتيجية فعلية ومن جهة أخرى تتعامل الادارة التسويقية وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة

معينة، وتتعامل إستراتيجية التسويق مع تفاعل القوى الثلاثة المعروفة ب (C3) حيث أنه اذا لم تتحقق احتياجات ومتطلبات الزبون مع أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى قابلية نمو طويل الأجل للمؤسسة في خطر واذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فسيخلق ميزة تنافسية للمؤسسة اي لا يجب ان يكون هناك توافق بين احتياجات الزبون المنافس لأن ذلك سيخلق حرب في الأسعار وان اعتماد عناصر (C3) يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاث قرارات هي:

✓ أين ننافس؟ (مكان التنافس) أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق أو قطاعات معينة ومستهدفة منه)

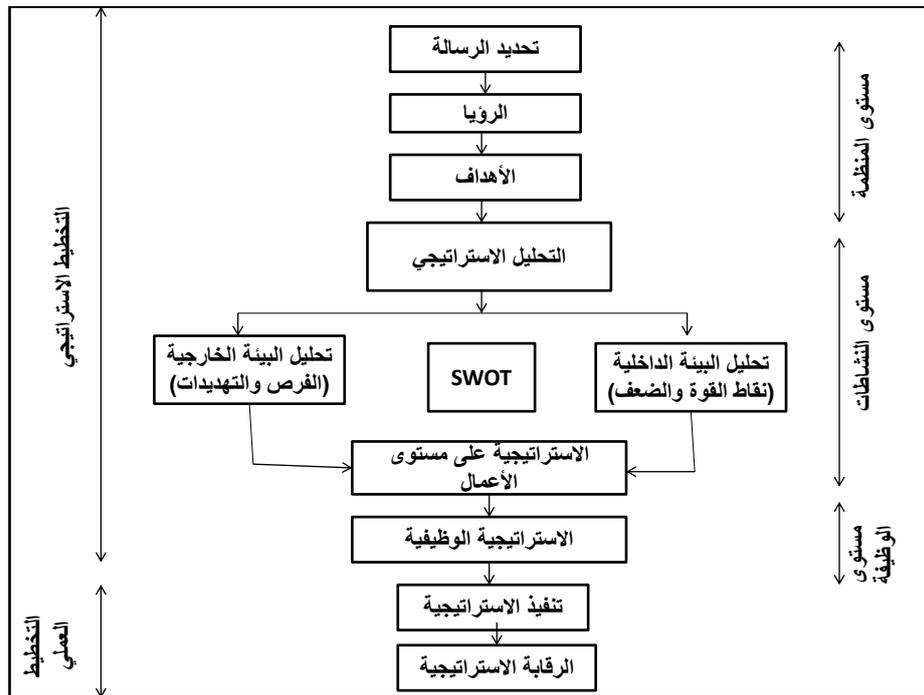
✓ متى ننافس؟ (وقت التنافس) أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو ان تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي)

✓ كيف ننافس؟ (وسيلة التنافس) (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن وتكوين صورة جيدة للمنتج) (جاسم الصميدعي و عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 37).

الفصل الثاني: نموذج الادارة الاستراتيجية والبدائل الاستراتيجية المتاحة

عمليات الادارة الاستراتيجية يمكن دراستها وتطبيقها بطريقة جيدة من خلال نموذج يعرض أنواع مختلفة من المراحل. والنموذج التالي يعرض طريقة واضحة وعملية لصياغة وتطبيق وتقييم الاستراتيجيات والعلاقات بين المكونات الأساسية لمراحل الادارة الاستراتيجية.

الشكل رقم (02-01): الاطار العام لعملية التسويق الاستراتيجي



1. تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها:

تعد عملية تطوير وتطبيق الرؤية المستقبلية أحد أهم المهام الرئيسية للمؤسسة الناجحة، وهي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى الطويل، ويتحدد بيان الرؤية للمؤسسة بالإجابة على السؤالين التاليين: ما هو نشاطنا؟ وإلى ماذا يجب أن يؤول؟ وللإجابة على السؤال الأول اقترح ABELL ضرورة قيام المنظمة بتعريف نشاطها وفق ثلاثة أبعاد هي:

- من المطلوب إرضاءه؟ (من هم المستهلكين المستهدفين)

- ما هي الحاجات والرغبات المطلوب اشباعها؟ (ما هي حاجات ورغبات الزبائن)

- وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات الزبائن؟ (ما هي الموارد المميزة)

ويؤكد ABELL على الحاجة بالتوجه بالمستهلك بدلا من التوجه بالمنتج، وذلك في مجال التعريف بالنشاط، لأن تحديد النشاط يساعد المؤسسة في توقع التغيرات الرئيسية في الطلب وهذا ما يساعد المؤسسة في الاجابة على السؤال الثاني: ما هو مآل نشاطنا؟

الرؤية هي صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل.

وفي تعريف آخر هي صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول اليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقة الآن بل ستصبح حقيقة.

ويمكن أن نلخص مفهوم واضح بأن الرؤية هي بضع كلمات تصف صورة المنظمة في المستقبل وتدفع كل فرد فيها للعمل مع زملائه لبلوغ تلك الصورة.

1.1. مكونات الرؤية: الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة في المستقبل

منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس يتعين أن تعكس الرؤية العناصر الآتية:

(الكرخي، 2014، صفحة 135)

- قيم المنظمة وثقافتها وفلسفتها
- قدرات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- أهداف المنظمة التي ترغب في الوصول اليها.
- رغبات المستفيدين
- رغبات وتطلعات المجتمع.
- التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة.
- احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

2.1. خطوات بناء الرؤية المستقبلية للمؤسسة:

- أ. يتم تشكيل فريق ممثل لجميع أصحاب المصالح لقيادة عملية بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة (موظفين- عملاء- موردين- ادارة- مجتمع- محيط.....)
- ب. يقوم الفريق المكلف بإعداد وتشكيل الرؤية المستقبلية بوضع الأسئلة التي ستجيب عليها الرؤية وهي:

الوضع الحالي يركز على	الوضع المستقبلي يركز على
- من هم العملاء الذين نخدمهم حالياً؟	- من هم العملاء الذين سنخدمهم في المستقبل؟
- ما هي احتياجاتهم ورغباتهم؟	- ما هي احتياجاتهم ورغباتهم؟
- ما هي قنوات التوزيع التي نصل من خلالها إلى العملاء حالياً؟	- ما هي قنوات التوزيع التي سنصل من خلالها إلى العملاء المستقبليين؟
- ما هي القيم السائدة حالياً؟	- ما هي القيم المطلوبة مستقبلاً؟
- من هم المنافسون للمؤسسة حالياً؟	- من هم المنافسون مستقبلاً؟
- ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة حالياً؟	- ما هي الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلاً والتي يجب بناؤها من الآن؟
- ما هي متطلبات ارضاء الزبائن الآن؟	- ما هي متطلبات ارضاء الزبائن مستقبلاً؟
- ما هي الكفاءات والمهارات المطلوبة لتجعل المؤسسة متميزة؟	- ما هي الكفاءات والمهارات المطلوبة لتجعل المؤسسة متميزة مستقبلاً؟

ج. يقوم الفريق بصياغة رؤية المنظمة وتوزيعها على متخذي القرار الرئيسيين لتقييمها واعطاء

تصوراتهم عنها.

د. نشر وتوصيل الرسالة والرؤية للمجموعات المختلفة داخل المؤسسة والى جميع العاملين فيها، وكذا أصحاب المصالح (العملاء- الموردين- المجتمع) (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 84).

2. تحديد رسالة المؤسسة:

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المنظمة فان الخطوة التالية هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر الغاية من وجود المنظمة وتحديد طبيعتها، أي أن تكون مختصرة وتجب عن الأسئلة التالية: من نحن؟ وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المنظمة الحالي، أو هويتها الحالية، وما تقوم به الآن، كما يصف مضمون الرسالة امكانيات المؤسسة الحالية ويركز على العناصر التالية: (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 95)

- أ. المتعاملين مع المنظمة، لتحديد من هم وكيف يمكن خدمتهم؟
 - ب. أنواع السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، لتحديد المنتج أو الخدمة الرئيسية، أي ما العمل الذي تؤديه المنظمة؟
 - ج. المكان الذي تمارس فيه المنظمة أنشطتها، فقد يكون محليا أو اقليميا أو عالميا، لتحديد السوق المستهدف أي لمن تؤدي المنظمة هذا العمل؟
 - د. تحديد هوية المنظمة وصورتها العامة والانطباعات حولها.
 - هـ. تحديد مجموعة القيم والمعتقدات التي تسود العمل في المؤسسة.
 - و. تحديد الطريقة الرئيسية للمؤسسة لإيصال المنتج أو الخدمة الى الجمهور المستهدف أي كيف تؤدي المنظمة هذا العمل؟
 - ز. تحديد الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت المؤسسة؟
 - ح. تحديد نقاط تميز وتفرد المنظمة، أي ما الذي تتميز وتتفرد به المنظمة، وكيف تنمي ذلك؟
- وبالتالي يجب على رسالة المؤسسة ان تغطي عنصرا او أكثر مما سبق.

إذن رسالة المنظمة هي الغاية والغرض من وجودها في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: "الاطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارستها".

وهناك من يفرق بين الرؤية والرسالة على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمنظمة، بينما تصف الرؤية ماذا تريد أن تكون المنظمة عليه مستقبلا، وأنها أحلام وطموحات المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية، وان كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل (صقور و الصرن، 2018، صفحة 30).

أمثلة عن بيان رسال مؤسسات:

شركة Apple computer رسالة الشركة: " مساعدة الزبائن لتغيير طريقة عملهم وتعلمهم، وتواصلهم من خلال تزويدهم بجهاز حاسوب شخصي وخدمات مبتكرة، وسنكون روادا في ايجاد طرق مبتكرة لاستخدام تكنولوجيا الحاسوب، وسنصنع الفرق فمنتجاتنا وخدماتنا ورؤيتنا ستساعد الناس حول العالم في تشكيل وإعادة صياغة طرق أداء الأعمال، وطرق التعلم في القرن 21 (اسماعيل العريفي، 2011، صفحة 162).

3. تحديد الأهداف: بعد الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو تحديد المنظمة بصفة دقيقة، ما يجب أن نفعله إذا ما أرادت تحقيق رسالتها.

والأهداف هي النهايات أو الانجازات أو النتائج التي تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها لتحقيقها (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 121).

كما أنها تعرف بالنتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 176).

ويمكن أن تتحقق الأهداف في الآجال القصيرة لوفرة الموارد، أو لاستغلالها بعض الفرص أو بالحظ، ولكنها تأتي أيضا بالعمل الايجابي وفرض السيطرة التنافسية، والأداء المنظم والتحركات المناسبة في السوق ومن اهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها هي: الربحية، الكفاءة، الحصة السوقية، النمو، معدل العائد على الأموال المستمرة، رضا العاملين، القوة التنافسية، القدرة التكنولوجية، تقديم الخدمات ومنتجات بجودة مرتفعة، الاستمرارية، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحيط بها، القيادة والريادة في المجال الذي تعمل فيه (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 122)، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب ان يتمتع بها الهدف الجيد وهي: (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 100)

أ. أن يكون مرتبطا بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة

ب. أن يكون عمليا وواقعا، أي يمكن تحقيقه وفقا للظروف والمعطيات الواقعة وليس الخيالية.

ج. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.

د. أن يكون قابلا للقياس.

هـ. أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه.

الفرق بين الأهداف والغايات فالغاية هي تعبير عام تطمح المنظمة الى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد الوقت الذي ينجز فيه، ويختلف الباحثون حول الفرق بين الهدف والغاية، فالبعض يستخدم المصطلحين على انهما مترادفين، والبعض الآخر يفرق بين المصطلحين، ونحن نؤيد الرأي الثاني لأن الغاية تعبير عام عن امر أو نتائج مرغوب فيها دون أن نحدد مقدار أو الزمن الذي يجب

تحقيقها وهذا ما يخالف خصائص الأهداف التي يجب أن تكون قابلة للقياس ولها جدول زمني لتحقيقها كما ذكرنا في السابق.

مثال: اذا قلنا من غايات المنظمة تحقيق الربح، فهذا يعبر عن غايته لكن اذا قلنا ان المنظمة ترمي الى زيادة ارباحها بنسبة 10% خلال سنة 2023 نكون قد وضعنا هدفا محددًا.

4. التحليل الاستراتيجي: بعد انتهاء المنظمة من وضع رؤيتها ورسالتها تكون قد رسمت صورة

لمستقبلها لذا على المؤسسة أن تعرف وتفهم ما هي عليه الآن، وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يعرف بالتحليل البيئي.

1.4 مفهوم التحليل الاستراتيجي: ويمكن أن نعرفه بأنه أداة لإجراء مراجعة شاملة لأحوال

المنظمة والظروف التي تعمل فيها وكشف القضايا الرئيسية لنشاطاتها والتي لها صلة وثيقة في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها (الكرخي، 2014، صفحة 193).

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي على ثلاث مستويات وهي:

أ. **البيئة الخارجية العامة: PESTEL** هي البيئة التي تتكون من مجموعة من العوامل والمتغيرات التي لا تخص المنظمة ولكن تؤثر على كل المنظمات وتشمل المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقانونية، و على المنظمة أن تدرك هذه المتغيرات وتتعامل معها على أنها إما تمثل فرص أو تهديدات (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 144).

ب. **بيئة النشاط:** تختلف عن البيئة العامة حيث أن بيئة النشاط يمكن التحكم فيها إلى حد ما وتشمل المتغيرات التالية: العملاء، الموردون، الوسطاء، الممولون، الحكومة، المنافسون.

ج. **البيئة الداخلية:** هي " مجموعة من العوامل الداخلية المتحكم فيها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن تحويلها إلى مجموعة من أنشطة وأعمال

تسويقية ومالية" وهذه الأنشطة تتفاعل وتتناغم مع بعضها لتحقيق مزيج أمثل وتقديم ميزة تنافسية في الأسواق المستهدفة (صقور و الصرن، 2018، صفحة 59).

2.4. أساليب التحليل الاستراتيجي:

1.2.4. تحليل SWOT: يعتبر تحليل SWOT أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات وأول من استخدمه albert humphrey من جامعة ستانفورد من خلال بحوثه في عقد الستينات والسبعينات مستخدماً بيانات عن 500 شركة، انه اسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02): نموذج تحليل SWOT

<p><u>نقاط الضعف</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي نقاط ضعفك؟ - ما الذي يقوم به المنافسون أفضل منك - ما الذي يعتبره الآخرون نقطة ضعفك؟ - ما الذي نستطيع أن نحسنه في ظل الوضع الراهن؟ 	<p><u>نقاط القوة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي عناصر قوتك؟ - ما الذي تفعله أفضل من غيرك؟ - ما هي القدرات الفريدة والموارد التي تمتلكها؟ - ما الذي يعتبره الآخرون عنصر قوتك؟
<p><u>التهديدات</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي الظروف والاتجاهات التي قد تؤثر سلباً عليك؟ - ما الذي يقوم به منافسوك وهل يمكن ان يؤثر عليك؟ هل لديك دعم ثابت؟ - ما هو تأثير نقاط ضعفك في زيادة مخاوفك؟ 	<p><u>الفرص</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ما هي الاتجاهات والظروف التي قد تؤثر ايجاباً عليك؟ - ما هي الفرص المتاحة لك؟

المصدر: (الكرخي، 2014، صفحة 210)

2.2.4. تحليل PEST : يعني تحليل العوامل الخارجية التي تفيده عند اجراء البحوث قبل البدء في مشروع جديد وتمثل هذه العوامل فيمايلي: (الكرخي، 2014، صفحة 213)

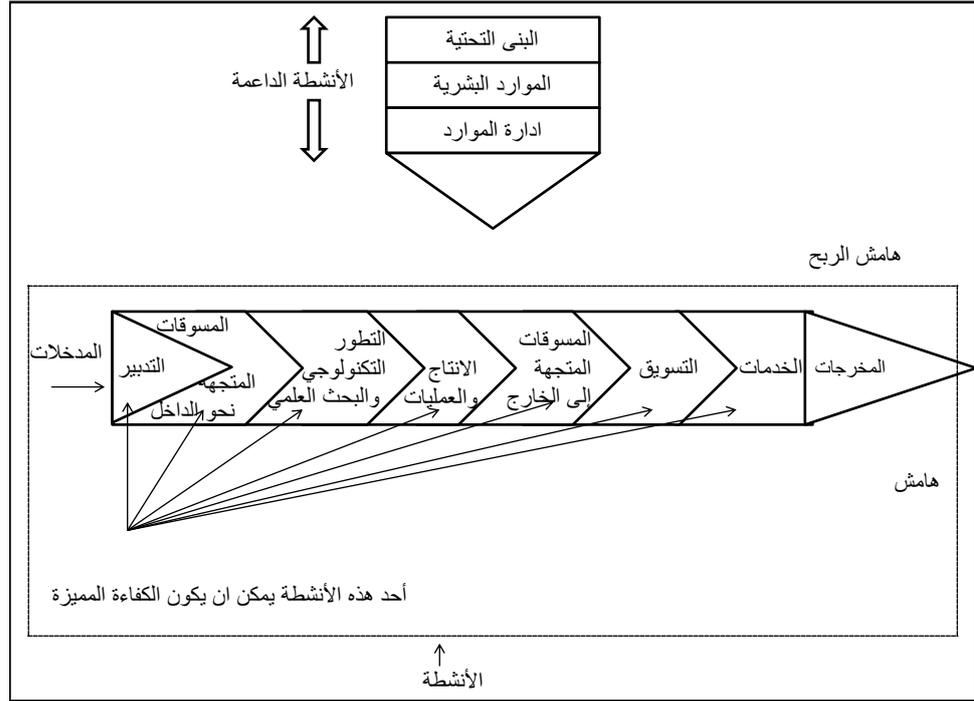
- السياسية P : وهي القوانين والقضايا العالمية والتشريعات واللوائح التي قد يكون لها تأثير على المشروع في المستقبل.
- الاقتصادية E: تتمثل في الضرائب وأسعار الفائدة والتضخم، أسواق الأسهم وثقة المستهلك.
- الاجتماعية S: وهي التغيرات في نمط الحياة واتجاهات الشراء وسائل الاعلام والأحداث الكبرى، الأخلاق، الاعلان والدعاية.
- التكنولوجية T: الابتكارات والحصول على التكنولوجيا والتراخيص وبراءة الاختراع والتصنيع وتمويل البحوث والاتصالات العالمية.

وتسمى في بعض الأحيان ب PLESTLE عندما تضاف اليها عوامل اخرى مثل:

- القانونية L: وهي التشريعات التي تم اقتراحها، أو أخذ طريقة للتنفيذ.
 - البيئة E : القضايا البيئية سواء المحلية أو العالمية، والعوامل الاجتماعية والسياسية.
- ونموذج PEST يركز من الناحية الاستراتيجية على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على موقف المنظمة اضافة إلى الأسباب وراء النمو أو التراجع في السوق أيضا تحديد الاتجاهات للمؤسسة.
- 3.2.4. تحليل سلسلة القيمة: تنجز المنظمة أعمالها من خلال مجموعة من الأنشطة، إذ أن تلك الأنشطة تحول موارد المنظمة إلى منتج أو خدمة تحقق قيمة للزبون، ويمكن تصور تتابع النشاطات المطلوبة لخلق القيمة للزبون من خلال سلسلة القيمة ويمكن وصفها بأنها قالب تستخدمه المؤسسة لفهم مواقع خلق القيمة ومواقع كلفتها وتحديد الوسائل المتعددة التي قد تستخدم لتسهيل وتنفيذ استراتيجياتها لمستوى العمال، ويرى بورتر أنها الوسيلة لتحليل مصادر الميزة التنافسية الموجودة والمحتملة عن طريق فحص جميع أنشطة المؤسسة بطريقة نظامية فضلا عن كيفية التفاعل فيما بينها. وقد تطور استخدام سلسلة القيمة لتصبح وسيلة ممتازة للمدراء تمكنهم من تحديد نقاط القوة والضعف لكل

نشاط مقارنة بالمنافسين من خلال تقسيم المشروع إلى عدة نشاطات مترابطة حيث تمكن من توليد قيمة الزبون، ويوضح الشكل التالي كيفية انتقال المنتج من مرحلة المادة الخام إلى الزبون النهائي وتحقيق هامش الربح أو العائد للمنظمة

الشكل رقم (02-03): سلسلة القيمة



المصدر: (البكري و هاشم الصقال، 2015، صفحة 101)

ويمكن تصنيف تلك النشاطات لمجموعتين **نشاطات رئيسة** وهي تلك النشاطات التي ترتبط مباشرة بخلق القيمة. وتتمثل في المهام الأساسية التي تتعلق بالخلق المادي للمنتج والنشاطات الخاصة ببيعه وتوزيعه على الزبائن فضلا عن خدمات ما بعد البيع أما **النشاطات الداعمة** فهي النشاطات التي تساند النشاطات الرئيسية للمؤسسة وتقدم الدعم لها في خلق القيمة (البكري و هاشم الصقال، 2015، صفحة 102).

4.2.4. تحليل حافظة الأنشطة: قبل التطرق إلى تحليل محفظة الأنشطة يمكن أن نعرف محفظة الأنشطة بأنها مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي (DAS) التي تتكون منها المؤسسة والتي تتقاسم الموارد والمهارات المكونة لها.

- مفهوم تحليل حافظة الأنشطة: أما عملية تحليل المحفظة هي وسيلة تساعد المنظمة التي تمتلك عددا من وحدات العمل (DAS) أن تحدد ما الذي تفعله ازاء كل منها، كما تساعد المؤسسة الأم في تحديد استراتيجياتها المختلفة الخاصة بوحدات العمل (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 183).

- مفهوم مجال النشاط (DAS): يشير مفهوم مجال النشاط الإستراتيجي " DAS " في تقسيم المؤسسة لنشاطها إلى مجالات نشاط استراتيجي متجانسة فيما بينها ومختلفة عن بعضها البعض و تُخدم مجموعة معينة من العملاء و تتعامل مع عدد معين من المنافسين و هي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط إستراتيجي لها (ابراهيم و بن ثامر).

الجدول رقم(02-01): أدوات تحليل محفظة الأنشطة

عدد الخانات	المحور العمودي	المحور الأفقي	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة السوقية	BCG
20	نضج السوق	الوضعية التنافسية	ADL
09	جاذبية السوق	القدرة التنافسية	MC.kensey

المصدر: (رجم، محاضرات مقياس استراتيجية مؤسسة، 2017، صفحة 23)

أولاً) مصفوفة BCG: يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة وإستخداما ، جرى إستخدامه لأول مرة من قبل مجموعة " BCG " وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية يقع مكتبها في مدينة "بوسطن" الأمريكية ، كما يعتبر النموذج الأقدم و الأسهل في التحليل الإستراتيجي ، وهو يقوم على منهج كمي و يرتكز على المبادئ البسيطة التالية:

معدل النمو السوقي : و الذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط استراتيجي " DAS " للمؤسسة وهو ممثل في المحور العمودي.

الحصة السوق النسبية : تقيس الوضعية التنافسية لكل " DAS " مقارنة مع المنافسين وهي ممثلة في المحور الأفقي.

و كل مجال نشاط إستراتيجي " DAS " يتميز ب:

حجم نسبي من رقم الأعمال : و الذي نقيس به الدائرة الممثلة في السوق بالعلاقة التالية:

d: قطر الدائرة والذي غالبا ما يحسب بالسنتيمترات.

n: رقم أعمال مجال النشاط الإستراتيجي و الذي يمثل كنسبة مئوية " % " من رقم أعمال المؤسسة .

معدل نمو السوق:

حصة السوق النسبية للمؤسسة مقارنة بالمنافس الأحسن وضعاً ، وتحسب بالعلاقة الرياضية الآتية :

الحصة السوقية النسبية = الحصة السوقية المطلقة للمؤسسة / الحصة السوقية المطلقة لأكبر منافس

وهنا تظهر حالتين افتراضيتين:

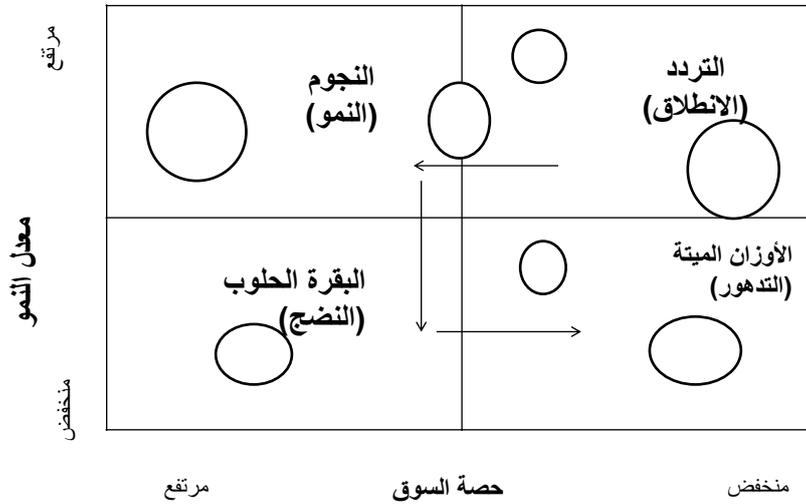
- إذا كانت المؤسسة هي زعيمة السوق أي تملك أكبر حصة سوقية مطلقة ، في هذه الحالة نأخذ المنافس الذي يأتي مباشرة في المرتبة الثانية بعدها ، وهنا تكون حصة السوق النسبية أكبر من واحد

$$PMR > 1$$

-أما إذا لم تكن المؤسسة هي زعيمة السوق ، أي يوجد منافس أو أكثر يفوقها من حيث الحصة السوقية المطلقة، هنا تكون حصة السوق النسبية أقل من واحد $PMR < 1$

إن نموذج " BCG " يمكن تطبيقه في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع أو الاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من إستخدام هذا النموذج هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الاستراتيجية التي تتلاءم و المرحلة التي يمر بها المنتج، و وفق هذا النموذج فإنه يتم توزيع مجالات النشاط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة إلى أربعة مجاميع هي:

الشكل رقم (02-04): مصفوفة ال BCG



1) أنشطة التردد: وهي ما يطلق عليها علامات الاستفهام حيث تتميز الأنشطة الواقعة في هذه

الخلية بآمال عريضة نظرا لمعدل نموها مرتفع ولكن ارباحها عليها علامة استفهام نظرا

لانخفاض الحصة السوقية. وتتميز هذه الأنشطة بجاحتها الشديدة للأموال ونظرا لأن معدل

نموها مرتفع بينما الإيرادات ضعيفة نظرا لانخفاض حصتها السوقية، وفي حالة ما تعذر تحول

أنشطة التردد إلى أنشطة النجوم فانه من الأفضل بيع الأنشطة الواقعة في هذه الخلية وتحويل الأموال إلى استخدامات أخرى.

(2) **أنشطة النجوم:** تتسم هذه الأنشطة بسرعة نمو أسواقها وبمحصنة سوقية كبيرة، وتمثل هذه

الأنشطة أفضل الفرص طويلة الأجل للمنظمة (من حيث الربحية والنمو) كما تتطلب استثمارات ضخمة للحفاظ عليها وتوسيع مركز القيادة والسيطرة في هذا السوق الذي ينمو بسرعة، وعادة ما تفوق الاستثمارات المطلوبة ما يتم توليده في هذا النشاط، اذا تعتبر هذه الأنشطة مستهلك لموارد المنظمة ولكن في الأجل القصير فقط.

(3) **أنشطة البقرة الحلوب:** أي المدرة للأموال حيث تتميز الأنشطة في هذه الخلية بأن حصتها

السوقية مرتفعة وتعمل في سوق يمر بمرحلة النضج حيث تنمو المبيعات لكن بمعدل نمو منخفض، ونظرا لأن موقفها التنافسي قوي فهي لا تحتاج إلى متطلبات مالية جديدة مما يدر أموالا أكثر من حاجتها يتم توزيعها على خلايا أخرى (في النجوم أو التردد) وتدار على اساس الحفاظ على الحصة السوقية الحالية.

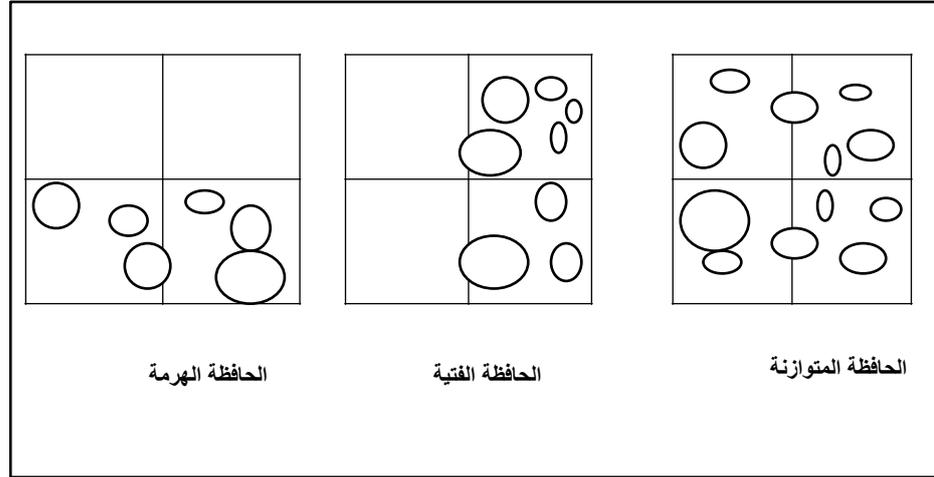
(4) **أنشطة الأوزان الميته:** وعادة ما تمر الأنشطة في هذه الخلية بمرحلة التشبع، وعلى هذا فهي

تعاني من انخفاض الأرباح، ونظرا لضعف موقف هذه الأنشطة فانها تدار على أساس توليد تدفقات نقدية قصيرة الأجل. وعادة ما يتم بيع هذه الأنشطة أو تصفيتها بمجرد الحصول على كل الأموال الممكنة (مصطفى أبو ناعم، 2018).

وبالاعتماد على مصفوفة ال BCG فاننا نجد هناك 3 أشكال لحافظة الأنشطة وفق هذه المصفوفة

كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02-05): أنواع الحافظات



المصدر: (غضبان، 2016، صفحة 59)

أ. **الحافظة المتوازنة:** و هو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما ببلوغه، تضم هذه الحافظة

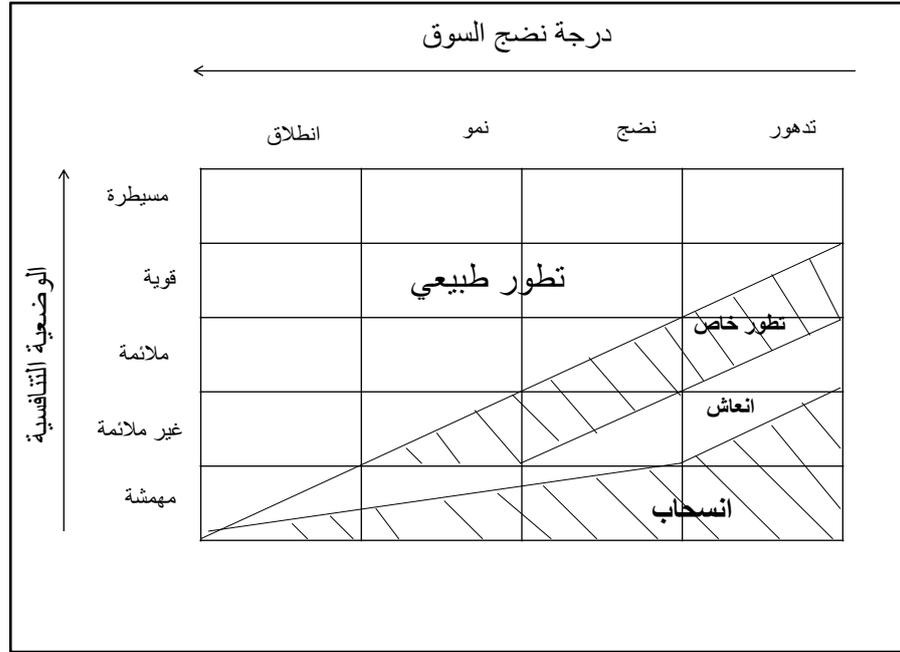
أنشطة في مستويات مختلفة (منتشرة على المصفوفة) و القاعدة التي ينصح ال BCG بإتباعها هي أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة و نامية (رقم الأعمال، السيولة)، و بذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد و تضمن تنقلها إلى أنشطة النجم، كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول (أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور.

ب. **الحافظة الفتية:** و تضم أنشطة في مرحلة الانطلاق، قد تشكل خطرا لأنها غير مضمونة إذا لم تتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المالية لهذا العدد الكبير من الأنشطة.

ج. **الحافظة الهرمية:** و تضم أنشطة في مرحلة النضج و تؤول إلى الزوال، خاصة و أنها لا تجد أين تستثمر النقدية المتوفرة لديها. (غضبان، 2016، صفحة 60)

ثانياً) مصفوفة ADL: تعتمد هذه المصفوفة على بعدين هما الوضعية التنافسية ودرجة نضج السوق/المنتج

الشكل رقم (02-06) مصفوفة ADL



درجة نضج السوق: هي دورة حياة المنتج

الوضعيات التنافسية هي: (رجم، 2017، صفحة 29)

-مسيطرة: المؤسسة قادرة على مراقبة كل المنافسين

- قوية: المؤسسة قادرة على القيام بسياسة بدون مخاطر

- ملائمة: المؤسسة قادرة على توفير نقاط قوة حتى تحافظ على الوضعية الحالية.

- غير ملائمة: المؤسسة قادرة على الدفاع عن وضعيتها لما لها من نتائج مرضية للمواصلة في

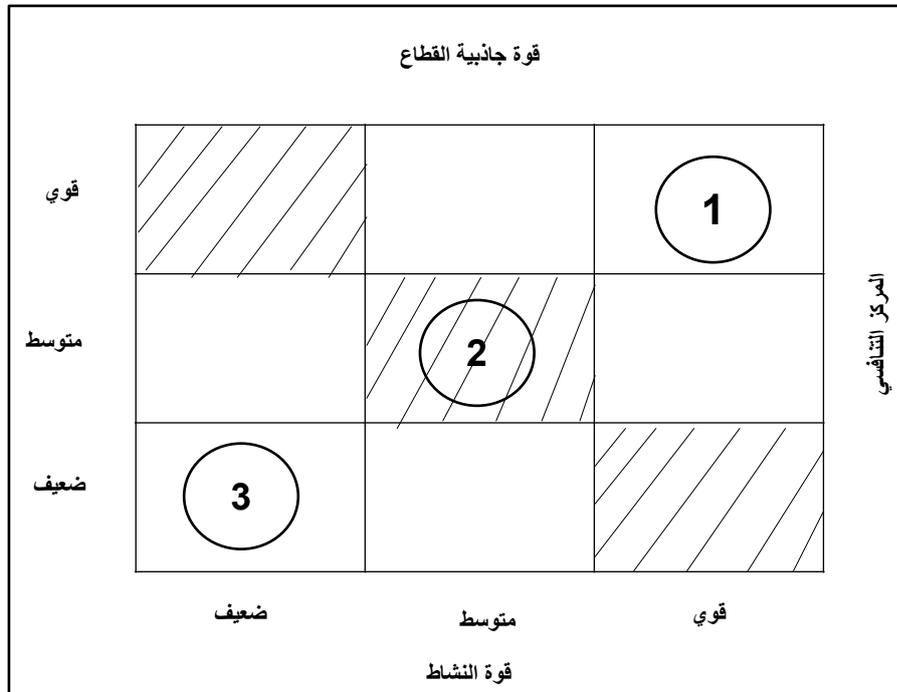
نشاطها.

مهمشة: تنسحب من القطاع.

ثالثاً) مصفوفة MC. Kensey طور هذا النموذج في سنوات السبعينات من طرف MC.kensey للاستشارات الأمريكية بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك، ولذلك سميت أيضا بنموذج GE، تركز هذه المصفوفة على محورين هما:

- جاذبية النشاط: لا توجد معايير محددة أو قائمة معينة لمتغيرات قياس جاذبية النشاط أو مجال النشاط الاستراتيجي.
- المركز التنافسي: وتقاس بقدرة المؤسسة بتحكمها في عوامل النجاح الأساسية التي تتوفر، ويتم مقارنتها مع منافسيها الأساسيين ويتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث ملاحظات: قوي/متوسط/ضعيف وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(02-06) : مصفوفة MC.kensey



المصدر: (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 186)

يوضح الشكل أعلاه المناطق التي تتموضع عليها الأنشطة وتتمثل في مايلي: (ماهر، 2009،
صفحة 291)

المنطقة 1: اذا كان النشاط في هذه المربعات، يجب على المؤسسة أن تستمر وتتقدم إلى الأمام في زيادة انفاقها واستثماراتها وأن تتوسع في اعمالها.

المنطقة 2: اذا كان النشاط في هذه المربعات فعلى المؤسسة أن تأخذ حذرًا وأن تنفق بحذر في هذا الاستثمار، أن تراقب الموقف باستمرار واستراتيجية الاستقرار هي المناسبة.

المنطقة 3: اذا كان النشاط في هذه المربعات، يجب على المؤسسة أن تتوقف فالنشاط ضعيف على المؤسسة أن تتخلص منه لأنه يشكل عبئًا عليها.

5. الاختيار الاستراتيجي: (البدائل الاستراتيجية)

1.5. مفهوم الخيار الاستراتيجي: ويقصد بالاختيار الاستراتيجي عملية اختيار بديل أو أكثر من بين البدائل الاستراتيجية التي تم استحداثها أو توليدها باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي، آخذين بعين الاعتبار بعض المعايير النوعية مع مراعاة أن يحقق كل بديل الأهداف المرجوة (اسماعيل العريقي، 2011، صفحة 265)

2.5. البدائل الاستراتيجية: تقوم الادارة العليا في المنظمة بمناقشة البدائل المتاحة على مستوى الكلي (المنظمة) ومستوى الأعمال (النشاط) والتي تمثل الخيارات التنافسية التي تطور المؤسسة من خلالها مزاياها التنافسية.

1.2.5. البدائل الاستراتيجية على المستوى الكلي:

تحدد المنظمة اتجاه مسارها ونموها من خلال الاجابة عن الأسئلة التالية:

- هل ستستمر المنظمة في نفس مجالات الأعمال الحالية أم أنها ستتحول لأعمال أخرى كليا أو جزئيا عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع حصصا في السوق؟
- هل تتوفر أمام المنظمة الفرص المناسبة أم أنها ستستمر بأعمالها كما هي بدون تغيير؟
- هل يجب أن تنمو من خلال التوسع في الأسواق أم بالمنتجات؟
- هل يجب على المنظمة أن تصبح أكثر كفاءة وفعالية في مجال الأعمال الحالية؟ (صقور و الصرن، 2018، صفحة 117)

وقد صنف الباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية البدائل على المستوي الكلي للمنظمة تصنيفات متعددة منهم من توسع في هذه الخيارات ومنهم من قدم عددا محدودا واتفقوا على أربع خيارات ضمن هذا المستوى وهي: النمو السريع(التوسع) ،النمو المستقر(الاستقرار) ،الانكماش ،والاستراتيجيات المركبة أو المختلطة. (البكري و هاشم الصقال، 2015، صفحة 157) وهذا ما سيشرحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02-02): خيارات الاستراتيجية على المستوى الكلي

الخيار الاستراتيجي	الاستراتيجيات الفرعية
النمو السريع (التوسع)	1. إستراتيجية التركيز
	1.1. استراتيجية التركيز العمودي(التكامل العمودي)
	أ. إلى الأمام ب. إلى الخلف
	1.2. إستراتيجية التركيز الأفقي (التكامل الأفقي)
	2. إستراتيجية التنويع
	أ. المركز(تنويع مترابط) ب. المختلط(تنويع غير مترابط)
	3. إستراتيجية النمو الداخلي أو الاندماج أو الاقتناء أو التحالف

الاستراتيجي	4. إستراتيجية النمو لدخول الأسواق الدولية: التصدير، منح التراخيص، إقامة المشاريع المشتركة، الاشتراك في الانتاج، تنفيذ عملية تسليم المفاتيح، بناء وتشغيل وتحويل العملية، عقد الادارة.
النمو المستقر (الاستقرار)	1. إستراتيجية التوقف والتقدم بحذر 2. إستراتيجية الابتعاد عن التغيير 3. إستراتيجية الربح
الانكماش	1. إستراتيجية الاستدارة 2. إستراتيجية المنظمة الأسيرة 3. إستراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع 4. إستراتيجية اعلان الافلاس أو التصفية
المركبة	1. اتباع عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الأعمال 2. اتباع عدد من الاستراتيجيات تختلف باختلاف الوقت

المصدر: من اعداد الباحث

1) استراتيجيات النمو (التوسع): تحظى استراتيجيات النمو بقبول كبير لدى معظم المنظمات لأنهم عادة ما يقارنون النمو بالنجاح، وهذا ما يعني الاستمرارية والبقاء، وعندما تكون ميول الادارة نحو المخاطرة والمجازفة أكبر مقابل العوائد الأعلى. وفي ظل هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة منتجات جديدة أو تدخل أسواق جديدة، وعلى الأغلب فان بيئة المنظمات التي تتبنى هذا الخيار تكون بيئة حركية متغيرة متجهة للنمو من خلال الفرص التي تطرحها، وتتبع المنظمة هذه الاستراتيجية اذا ما:

- رفعت المنظمة من مستوى الأهداف المحققة كزيادة حصتها السوقية بقدر ملحوظ.
- اضافت قطاعات سوقية جديدة.

○ ان تركز المنظمة في قراراتها الاستراتيجية على زيادة أدائها الوظيفي. (البكري و هاشم

الصقال، 2015، صفحة 162)

وتتضمن إستراتيجية النمو العديد من البدائل الاستراتيجية الفرعية التي قد تختار المنظمة أحدها:

أولاً) إستراتيجية التركيز: يعني ان تنمو المؤسسة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي

تعمل فيها، ولاختيار هذه الاستراتيجية يجب ان تختار بين بديلين للتركيز هما: (مصطفى أبو

ناعم، 2018)

أ. **التركيز العمودي: (التكامل العمودي)** ويعني التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة، كان تقرر

المنظمة أن تقوم بنشاط نقل المواد الأولية بدلا من الاعتماد على شركات نقل أخرى

(ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 174). أو امتلاك شركات تمدها بالمدخلات

كالمواد الخام أو تعتبر مستهلك لمدخلاتها فان استراتيجيتها مثال: اذا كانت شركة لانتاج

الأحذية الرياضية تمتلك مصانع للجلود من خلال شراء اسهمها أو من خلال شراء

أصولها فنسمي ذلك **تكامل رأسي للخلف** طالما أن الشركة المملوكة تعمل في المراحل

الأولى للإنتاج والتسويق (المدخلات) وفي المقابل اذا اشترت شركة انتاج الأحذية الرياضية

شركة لبيع الأحذية فان هذه الحالة تمثل **تكاملا رأسي للأمام** حيث أن الامتلاك هنا يعتبر

قريب من المستهلك النهائي. والهدف من تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي للخلف

هو تأمين امدادات المواد الخام من حيث الكمية أو الجودة خاصة في حالة ما كان عدد

الموردين قليل بينما عدد المنافسين كبير، أما اعتماد إستراتيجية التكامل للأمام يتم في

حالة ما كانت المزايا الناتجة عن استقرار الانتاج عالية، فالمنظمة بإمكانها تقوية درجة

النتبؤ الكلي على منتجاتها من خلال التكامل للأمام أي امتلاك منافذ التوزيع.

ب. **التركيز الأفقي: (التكامل الأفقي)** يكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق

منتجاتها (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 174) اي امتلاك شركة أو أكثر

تعمل في نفس سلسلة الانتاج والتسويق وبالتالي المؤسسة تزيد من حصتها السوقية وتقلل من المنافسة. والهدف من تطبيق هذه الإستراتيجية هو الحصول على حصة سوقية أكبر وتحسين اقتصاديات الحجم الكبير (تقليل تكلفة انتاج الوحدة بزيادة حجم الانتاج) وبالتالي تحسين كفاءة استخدام الأموال.

ثانيا) إستراتيجية التنوع: تعني زيادة اتساع فرص النمو للمنظمة وذلك من خلال تقديم عدد من المنتجات أو الخدمات الجديدة، او التوسع لأسواق جديدة اضافة للأسواق الحالية للمنظمة أو اضافة بعض عمليات الانتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية، أي دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حاليا وزيادة انتشارها عما هي عليه حاليا (صقور و الصرن، 2018، صفحة 118)، ويمكن تصنيف استراتيجيات التنوع إلى خياران استراتيجيان هما:

- أ. التنوع المركز (تنوع مترابط): تعني دخول المنظمة إلى قطاعات ذات صلة بأنشطتها الراهنة أي تتوسع المنظمة وعملياتها بشكل يتمشى مع خطوط عملياتها الحالية مثال: كأن تقوم منظمة بصناعة الكاميرات بالعمل على صناعة الهواتف الذكية، مما يساعدها على استغلال نفس الخبرة والإمكانيات والتكنولوجيا والاستفادة من مزايا التنوع بصفة عامة كتوزيع المخاطر وتوزيع مصادر الدخل (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 175).
- ب. التنوع المختلط (غير مترابط): فهي تهدف إلى تنوع قطاعات المنظمة إلى مجالات وأنشطة مختلفة لا ترتبط بعملياتها الحالية (صقور و الصرن، 2018، صفحة 118) مثال: سامسونج التي لا تعتمد على قطاع واحد للمنتجات، فهي اليوم تصنع أجهزة التلفاز والهواتف الذكية وأيضا صناعة السفن وغيرها من الصناعات المختلفة. ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية جذابة لشركة كبيرة لها موارد مالية فائضة تريد استثمار هذه الموارد في مجالات جذابة مختلفة حتى لو لم تتوفر لديها المعرفة فيها.

كما أن للنمو طرقا كثيرة ، حيث يمكن للمنظمة أن تحقق النمو سواء من خلال التركيز أو التنويع باستخدام عدد من الوسائل وهي : (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 179)

1. **النمو الداخلي:** أن تستخدم المنظمة مواردها لتوسع أنشطتها أو انشاء وحدات جديدة ، يمكن أن يستغرق ذلك وقتا كما يمكن أن ينتج عن ذلك مخاطر التعثر.
2. **الاندماج:** يعني ان تندمج المؤسسة مع مؤسسة اخرى ما يسمح لها باختيار مؤسسة ناجحة لتندمج معها وتحقق نموا بسرعة بدون احتمالات الفشل.
3. **الاقتناء:** أن تشتري المنظمة شركة قائمة من خلال التفاوض الصريح مع أصحابها أو ادارتها، وقد يحدث ذلك بطريقة غير ودية من خلال الاستيلاء عليها ،والذي يتم من خلال شراء حصصا كبيرة من اسهمها بشكل تدريجي إلى ان يتم امتلاك أسهما كافية للسيطرة على مجلس الادارة.
4. **التحالف الاستراتيجي:** أي أن تقيم تحالف وشراكة مع منظمة أخرى يحقق منفعة للطرفين. كما يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجيات النمو أن تختار بدائل لدخول أسواق دولية فتختار البديل الذي يمكنها من دخول تلك الأسواق من أهمها:

 1. **التصدير:** أي تقوم المنظمة بتصدير منتجاتها إلى دولة اخرى دون ان يكون لها فرع في تلك الدولة
 2. **منح التراخيص:** اعطاء ترخيص انتاج أو بيع سلعها وخدماتها إلى شركة أخرى في الدولة التي تقرر المنظمة العمل فيها مثل شركة كوكا كولا.
 3. **منح الامتيازات:** الاتفاق مع شركة ما في الدولة المراد الدخول اليها بمنحها حقوق استخدام اسم الشركة وأنظمتها في الانتاج مقابل نسبة من المبيعات ويشيع استخدام ذلك في محلات الوجبات السريعة مثل ماكدونالدز.

4. إقامة المشاريع المشتركة: من خلال الاشتراك مع شركة أجنبية لإقامة مشروع مشترك ويكون لكل منهما حصة في ذلك المشروع إضافة إلى جزء من المسؤولية، يستخدم هذا الأسلوب غالبا في مشاريع الانشاءات الكبرى.
 5. اقتناء شركة قائمة: من خلال شراء شركة قائمة ويمثل هذا الأسلوب طريقة سريعة للحصول على حصة من سوق معين.
 6. الاشتراك في الإنتاج: ويسمى أيضا شراء الخدمة الخارجية من خلال الاتفاق مع منظمة أخرى في الدولة التي ترغب في العمل فيها لإنتاج بعض منتجاتها، ويشاع استعمالها بين الشركات الغربية التي تتعاون مع شركة في دولة نامية لتستفيد من تكاليف منخفضة.
 7. تنفيذ عملية تسليم مفتاح: يتم من خلال تعاقد المنظمة مع جهة في الدولة المضيفة لتقييم لها مشروعاً متكاملاً ينتهي بتسليمه المفتاح للمباشرة في العمل.
 8. بناء وتشغيل وتحويل العملية: هو توسيع أسلوب تسليم المفتاح لأنه ينطوي على تشغيل المصنع بعد اكتماله لفترة من الزمن، وهذا أسلوب شائع للشركات التي تباع خدماتها إلى مؤسسات حكومية ترغب في أن تقوم الشركة الأجنبية بتشغيل المشروع لفترة حتى يتمكن العاملون في تلك المؤسسة من استلامه وتشغيله مثال: شركة سيترام الفرنسية التي تقوم بتسيير الترام بولاية سيدي بلعباس
 9. عقد ادارة: أي ان تباع الشركة مهاراتها الادارية وكوادرها المتخصصة من خلال عقد لمساعدة شركة في دولة ثانية لتشغيل مشاريعها.
- (2) إستراتيجية الاستقرار: يناسب هذا الخيار الشركات الناجحة باستخدام استراتيجياتها الحالية وعندما تقرر ان لا تفعل شيئا جديدا والاعتماد على مصادر النجاح السابقة، حيث تجري بعض من التغييرات في خط المنتجات أو الأسواق أو منافذ التوزيع أو الطاقة الانتاجية... ولا يتضمن هذا الخيار أي تكامل رأسي جديد، ويكون هذا الخيار مناسباً للمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها لأن هناك عدد قليل من الفرص والتهديدات، وعند اعتماد هذا

- الخيار فان المؤسسة تتخذ الاجراءات الدفاعية لتحمي نفسها من المنافسة بالحصول على براءة اختراع أو حقوق الامتياز أو حماية الحكومة في الصناعة لتمنع غيرها من المنافسة (البكري و هاشم الصقال، 2015، صفحة 160). وتتضمن ثلاثة بدائل إستراتيجية وهي:
- أ. إستراتيجية التوقف والتقدم بحذر: وهي مؤقتة لمنظمة ترغب بالانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية، ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها.
- ب. إستراتيجية الابتعاد عن التغيير: هي إستراتيجية عدم اجراء أي تغيير على الوضع الراهن، ويرجع ذلك إلى ان البيئة الخارجية مستقرة ولا تتضمن أية فرص أو تهديدات، كما ان أرباح المنظمة مقبولة.
- ج. إستراتيجية الربح: وهي إستراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات، إلا أن ادارتها لا ترغب بالإعلان عن ذلك، وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين ارباحها لتبدو وكأنها ناجحة (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 180).
- 3) إستراتيجية التراجع والانكماش : عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا فلا بد من اتباع استراتيجيات انكماشية تتلاءم مع واقع أدائها المتدني الذي اذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى المخاطرة (صقور و الصرن، 2018، صفحة 122) وتتضمن أربعة استراتيجيات وهي: (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 182)
- أ. إستراتيجية الاستدارة: وتعمل على تحسين العمليات والوضع الحالي، حيث يتطلب تنفيذ الاستدارة عمليتين أساسيتين هما: **التقلص** أي تقليص الأنشطة لإيقاف الأضرار ثم **الدمج** أي دمج الأنشطة وتركيزها حتى تتمكن المنظمة من تغيير وضعها الحالي، وتعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لمنظمة ناجحة وكبيرة تعمل في سوق متردية ومتراجعة، مما تسمح لها بإعادة النظر في انشطتها وحجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.
- ب. إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تعني موافقة المنظمة على جعل نفسها اسيرة من خلال التنازل على استقلاليتها ومن جهة أخرى لتتخذ نفسها من وضعها السليبي إلى حين يتحسن

وضعها، وغالبا ما يكون الطرف الآسر هو بنك أو مقرض، أو شركة ثانية لها حقوق عليها كشركة توريد أجهزة أو سلع، تعتبر هذه الاستراتيجية جذابة لشركة تعمل في سوق يحتوي على فرص ولكنها تعاني من نقص شديد في الموارد.

ج. إستراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع : أي تصفية مالكي الشركة استثمارهم من خلال بيعها، وهذا في حالة ما كانت المنظمة تعاني من مشاكل بسبب حجمها الكبير، وقرر أصحابها تصفية بعض استثماراتها، ببيع بعض وحداتها أو فروعها.

د. استراتيجية اعلان الافلاس أو التصفية : ويتم ذلك من خلال اشهار الافلاس رسميا، وتحقيق المالكين للمزايا التي تتوفرها قوانين اشهار الافلاس ويمكن اللجوء لهذه الاستراتيجية لانتهاء الشركة وحقوق الأطراف الأخرى عليها، أو كإستراتيجية استدارة بحجم صغير.

4) الإستراتيجيات المركبة : تعمل المنظمة على تكوين خليط من البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع الغرض الرئيسي لها أو مع رسالتها، وقد تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة في نفس الوقت، وتستخدم عادة هذا النوع من الخيارات المنظمات الكبيرة التي تتعدد اهدافها التي تستخدم أكثر من خيار في وحدات اعمالها. ومن اهم اهداف هذا الخيار هو تأثر وحدات الأعمال التابعة للمنظمة الأم بالعوامل البيئية بنسب متفاوتة مما أدى إلى معالجة كل حالة على حدة (البكري و هاشم الصقال، 2015، صفحة 162).

2.2.5 البدائل الاستراتيجية على مستوى النشاط أو وحدات الأعمال (الاستراتيجيات

التنافسية)

تتم الاستراتيجية على هذا المستوى بكيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال محاولة الاجابة على سؤال أساسي وهو كيف يمكن المنافسة بكفاءة داخل الصناعة التي تعمل فيها المنظمة، ويمكن عادة تحقيق هذه الميزة من خلال تميز المنتج وتقديم منتج آخر أو التركيز على تقديم منتج لكن بسعر اقل (مصطفى أبو ناعم، 2018). وقد اقترح بوترر Porter ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس تصلح لجميع انواع المؤسسات أو الأنشطة وهي كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (02-07): الاستراتيجيات العامة للتنافس

مصادر الميزة التنافسية

	التكلفة	التميز
قطاع واسع	أقل تكلفة	التميز
محدودة أو قطاع محدد	التركيز	

المصدر: (صقور و الصرن، 2018، صفحة 84)

وسنشرح فيما يلي هذه الاستراتيجيات: (مصطفى أبو ناعم، 2018)

أ. إستراتيجية قيادة التكلفة : تحاول المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية تصميم وإنتاج وتسويق منتج بطريقة أكفأ من جميع المنافسين في الصناعة ،من خلال تخفيض التكلفة المستمر بناءا على تراكم الخبرة والتعلم لدى الشركة والتحكم والسيطرة على المصروفات الغير مباشرة. وتطبق هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

- يكون الطلب مرناً للتغير في السعر
- تكون المنتجات نمطية في هذه الصناعة
- يكون من الصعب تمييز المنتجات المقدمة
- عندما يستخدم المشتري المنتج في نفس الغرض

ويساعد تطبيق هذه الاستراتيجية المنظمة في التغلب على منافسيها ، كما انها تستطيع اكتساب المشترين من منافسيها لأن سعرها أقل ، كما انها في حالة حصولها على حصة سوقية كبيرة تكون في موقف تفاوضي أكبر مع الموردين.

ب. إستراتيجية التميز : تهدف إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب

رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر

(هاريسون، 2018، صفحة 184). وعادة يعتمد التميز على أربعة بدائل التالية:

○ التميز من خلال التفوق الفني

○ التميز من خلال الجودة

○ التميز من خلال تقديم خدمات اضافية من السعر المقدم

○ التميز من خلال تقديم قيمة اعلى.

ج. إستراتيجية التركيز : (التخصص) هي التركيز على شريحة محددة من العملاء أو منطقة

جغرافية معينة أو التخصص في اداء وظيفة محددة أو تقديم منتج متخصص ، والمنطق

الأساسي من وراء هذه الاستراتيجية أن التخصص لخدمة سوق محدد أفضل من خدمة

السوق ككل (مصطفى أبو ناعم، 2018).

6. التنفيذ الاستراتيجي:

هي من العمليات الأساسية للإدارة الاستراتيجية ، حيث تأتي هذه العملية بعد أن تكون المؤسسة قد

قامت بعملية التحليل البيئي ، ثم عملت على وضع خطط إستراتيجية ، تضمنت صياغة رؤية ورسالة

وأهداف المؤسسة وصاغت استراتيجياتها المختلفة ، سواء كان ذلك على مستوى المؤسسة ككل أو

على مستوى وحدات الأعمال ، أو على مستوى الوظائف ثم تأتي بعدها عملية تنفيذ الاستراتيجيات

، اذ يتم وضع الاستراتيجية التي عمدت المنظمة على تطبيقها موضع التنفيذ.

ومن اجل تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة ، تحتاج العملية إلى ثلاثة أنشطة أساسية كي يتم التنفيذ

بطريقة سليمة وفعالة وتمثل فيما يلي:

أولاً) وضع برامج تنفيذية بمواعيد محددة.

ثانياً) تحديد الموازنات المالية المطلوبة للقيام بعملية التنفيذ.

ثالثاً) وضع خطوات متسلسلة لعملية التنفيذ تضمن الانتقال من خطوة لأخرى ، حيث تقود هذه الخطوات الاجراءات للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويتم تنفيذ الاستراتيجيات من خلال ترجمة الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى اجراء عمل، من خلال تخصيص الموارد المالية والبشرية اللازمة ،وتوفير نظم للحوافز ،وتنظيم الهيكل التنظيمي المناسب ،ورسم السياسات التنظيمية ،وتوفير النظم المعلومات المساندة وتوفير نظم مناسبة للاتصالات ،وإيجاد نظام لتقييم الأداء الاستراتيجي . ان عملية تنفيذ الاستراتيجية يعتبر تحدي كبير للمنظمة ،لأنه يتطلب توفيق مدروس بين هذه المتطلبات المختلفة (ابراهيم درة و جرادات، 2013، صفحة 241).

7. الرقابة الاستراتيجية:

هي المرحلة الأخيرة في عمليات الادارة الاستراتيجية ويمكن أن تعرفها بأنها : تقييم الأداء الفعلي ،ومقارنته بالأهداف المرجوة تحقيقها ، ثم اتخاذ الاجراءات لتصحيح أي انحراف عن هذه الأهداف (اسماعيل العريفي، 2011، صفحة 328). وعادة ما تكون هناك بدائل جديدة لتحسين أداء المنظمة بعد المقارنة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه فعلا.

وبما أن تطوير الاستراتيجيات يتم بناء على افتراضات خاصة بالمتغيرات البيئية والإمكانات الداخلية ،وأن التطبيق يكون مرتبط بالمستقبل أكثر من ارتباطه بالحاضر ،فلا بد من المراجعة المستمرة لنتائج تطبيق الاستراتيجية ،ولكي تكون الرقابة فعالة لا بد على المسؤولين الاجابة على سؤاين أساسيين هما:

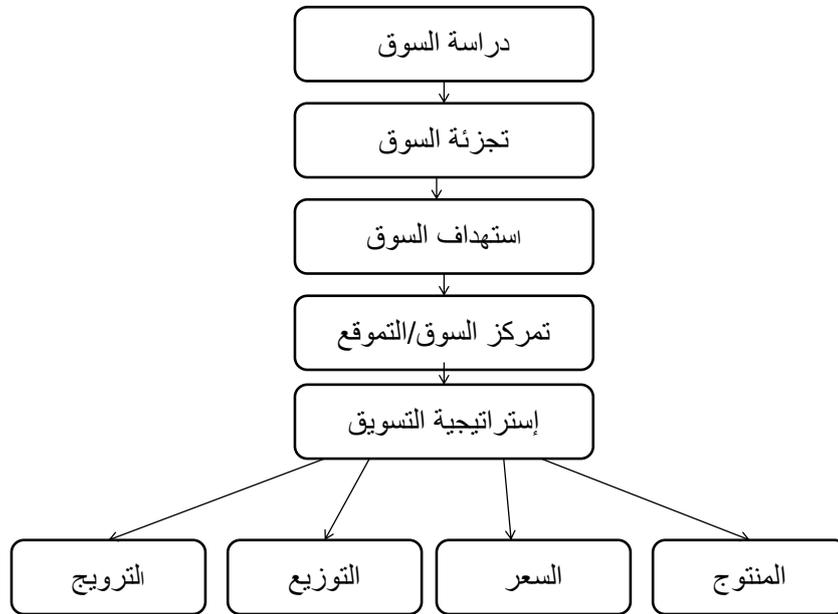
- هل نحن سائرون في الاتجاه السليم؟ هل افتراضاتنا الخاصة بالاتجاهات والمتغيرات الاساسية لا زالت صحيحة؟ هل هناك حاجة للتعديل؟

- هل نحقق الأهداف ومعايير الأداء الموضوعة؟ هل التكاليف والإيرادات تتماشى مع التوقعات؟ وهل أداء المنظمة يتحسن ويتطور باستمرار؟ (مصطفى أبو ناعم، 2018، صفحة 243)

الفصل الثالث : عمليات التسويق الاستراتيجي

إن النجاح في الأسواق التي تتسم بدرجة عالية من التنافسية، يتطلب التركيز على المستهلك وتبني المفهوم التسويقي، فالمؤسسة تقوم بجذب المستهلكين من المنافسين، والمحافظة عليهم وتمييزهم عن طريق اعطائهم قيمة أكبر، ولكن قبل أن تستطيع ارضاء المستهلكين، يجب أولاً فهم حاجاتهم ورغباتهم، لذا فالتسويق بحاجة إلى تحليل وفهم المستهلك بعناية، ومع ذلك فلا يمكن للمؤسسات خدمة جميع المستهلكين في سوق معينة بشكل جيد، والسبب في ذلك أن هناك أنواع كثيرة مختلفة من المستهلكين الذين لهم حاجات ورغبات مختلفة ولذلك تقوم المؤسسة بتقسيم السوق الكلي، واختيار أحسن القطاعات وتتضمن هذه العملية ثلاث خطوات وهي تقسيم السوق، اختيار السوق المستهدف، وتحديد الموقع الذي تريد ان تحتله منتجاتها، وسوف نتناول هذه المفاهيم بشكل تفصيلي في هذا الفصل وسنوضحه في هذا المخطط التالي:

الشكل رقم (03-01) : مراحل عملية التسويق الاستراتيجي



المصدر: زكية مقري، محاضرات التسويق الاستراتيجي، ص 51

1. دراسة السوق و نظم المعلومات التسويقية:

تكمن أهمية البحوث في التعرف على المستهلكين وذلك باختلاف حاجاتهم وتصوراتهم واختياراتهم المفضلة، ويتوقف ذلك على نوع وحجم ودرجة جودة المعلومات المتاحة عن البيئة بمتغيراتها المختلفة، ومن أجل ذلك يجب التعرض إلى مختلف نظم المعلومات الموجودة في أي منظمة.

1.1. أنظمة المعلومات:

1.1.1. مفهوم نظام المعلومات: يعرفه اياد عبد الفتاح النور وآخرون على أنه "النظام الذي يتولى جمع البيانات التسويقية من مصادرها المختلفة والقيام بمعالجتها من خلال تقديم معلومات تفيد في دعم القرارات التسويقية بشكل يحقق أهداف المنظمة" (عبد الفتاح النور و عبد الله الصغير، 2014، صفحة 64).

يعرفها كوتلر Kotler بأنها : بناء وتكوين مستمر من أفراد ومعدات وإجراءات، صمم أساسا لجمع المعلومات الحديثة والدقيقة، وتخزينها وتحليلها وتقييمها، ومد متخذي القرارات التسويقية بما يهدف تحسين الأنشطة المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة التسويقية.

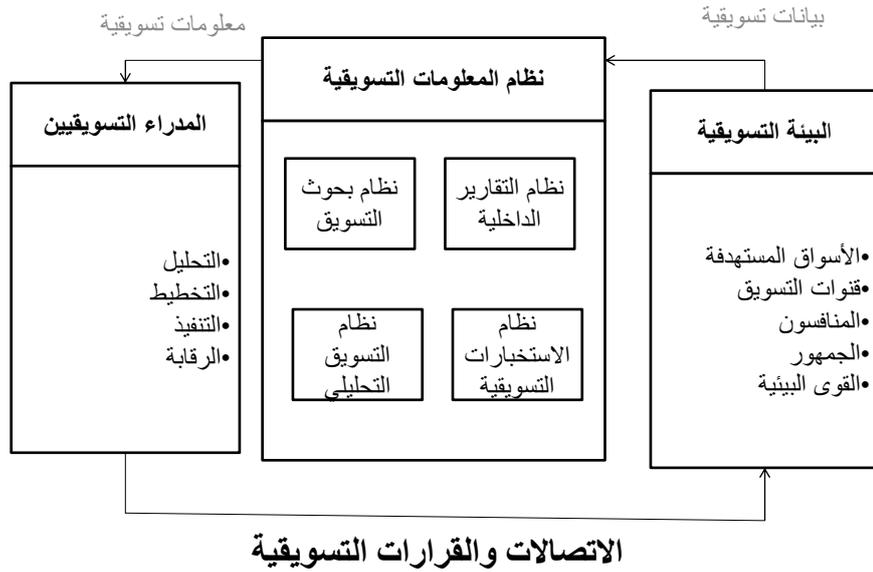
كما يرى براين Brien وستافورد Stafford أن نظام المعلومات هو: "جهاز منظم ومكون من عناصر وهي تشمل عددا من الأفراد والآلات، والقواعد المحددة لغرض الحصول بطريقة منتظمة على المعلومات اللازمة التي يمكن جمعها من مصادر داخل المشروع و خارجه لاستعمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي المختلفة لإدارة التسويق. (حسن حافظ و محمود المغربي، 2009، صفحة 74)

لذا يمكن تعريف نظام المعلومات على انه مجموعة من الجهود المشتركة بين العاملين في المنظمة باستخدام الاجهزة و الاجراءات المصممة لجمع وتحليل و تقييم و نشر المعلومات التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب.

و من خلال هذا التعريف يجب على نظام المعلومات التسويقي ان يوفر لمتخذ القرار والتسويق المعلومات الدقيقة، يتمكن من خلالها الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بما ودعم مدراء التسويق في عمليات التخطيط و التحليل للعمليات التسويقية، وتنفيذها و التأكد من ان الخطط التسويقية قد نفذت كما خطط لها من خلال الرقابة و زيادة قدرة اتخاذ القرارات الفورية و معرفة ردود فعل السوق بدقة كنتيجة تلك القرارات.

2.1.1 مكونات نظام المعلومات يتكون نظام المعلومات من انظمة فرعية يوشحها الشكل التالي:

شكل رقم (03-02) : نظام المعلومات التسويقية



المصدر: (أحمد باعلوي، 2013، صفحة 60)

- أ- نظام السجلات و التقارير الداخلية : توفر هذه الاخيرة العديد من المعلومات المقدمة من طرف العملاء ، الموزعين ، الاصناف التي نفذت من المخازن عبر فترات زمنية معينة معدلات الطلب وتساعد مدير التسويق في تقييم أداء المنتجات و المناطق البيع المختلفة و توفر للمنظمة معلومات بشكل دقيق وسريع في نفس الوقت .
- ب- نظام الاستخبارات التسويقية : يعتبر احد العناصر الرئيسية لنظام المعلومات و تعرف بأنها تجميع وتحليل بيانات البيئة التسويقية الداخلية و الخارجية و اتجاهاتها المتوقعة لدعم وترشيد القرارات التسويقية
- ت- نظام التسويق التحليلي : يضم اساليب متقدمة لتحليل البيانات و المشكلات التسويقية (أحمد باعلوي، 2013، صفحة 61).

2.1. نظام بحوث التسويق :

1.2.1. مفهوم نظام بحوث التسويق: حسب التعريف الذي قدمته الجمعية الامريكية

التسويقية (AMA) American marketing association على انها الوظيفة التي تقوم بربط المستهلك بالتسويق من خلال المعلومات التي يتم استخدامها لتحديد الفرص و المشاكل التسويقية وتقييم الاعمال التسويقية لقياس الانجازات و تحسين الاجراءات التسويقية

فيجب اجراء بحوث التسويق قبل تقديم المنتج للسوق وعلى اساس منتظم اثناء حياة المنتج ولا تقتصر البحوث على المنتجات فقط حيث يمكن اجراءها ايضا لتحليل الحصة السوقية ، تحديد خصائص السوق المستهدف ، قياس الاسواق المحتملة ، تحليل المبيعات و تحديد الاتجاهات المستقبلية.

ويمكن التمييز بين نوعين من دراسات السوق هي :

1. الدراسات الكمية للسوق : والتي تهدف إلى تحديد كمية المنتجات التي يمكن بيعها في الأوقات والأماكن المناسبة.

2. الدراسات النوعية للسوق : والتي تهدف إلى الحصول على معلومات يمكن على ضوءها إنتاج سلع وخدمات تتماشى مع رغبات وقدرات المستهلكين وتتلاءم مع احتياجاتهم.

2.2.1. مجالات بحوث التسويق : تشمل مجالات بحوث التسويق كافة عناصر المزيج التسويقي وهي : (أحمد عزام، حسونة، و سعيد الشيخ، 2009، صفحة 159)

1. بحوث المنتجات : وتشمل تطوير وتحسين في المنتجات الحالية وابتكار منتجات وسلع جديدة تتماشى مع اذواق ورغبات المستهلكين.

2. بحوث المستهلك : تتمثل في كل ما يتعلق بخصائص المستهلكين وما يتعلق بالقرار الشرائي والعوامل المؤثرة على هذا القرار.

3. بحوث تنظيم المبيعات : وتتمثل في الفحص الدقيق والشامل للأساليب والوظائف البيعية والتوزيعية لمنتجاتها في الأسواق المحلية والدولية.

4. بحوث التسعير : وتتمثل في جميع السياسات السعرية وطرق استراتيجيات تسعير المنافسين لمنتجاتهم.

5. بحوث الترويج : وتشمل جميع الطرق والأساليب والوسائل الممكن استعمالها لتنشيط المبيعات وأساليب الترويج والإعلان.

الشكل رقم (03-03) : خطوات اجراءات البحث التسويقي



المصدر: (kotler, 2000, p. 110)

3.2.1. خطوات البحث التسويقي : لا يوجد خطوات محددة يجب أن تتبعها جميع الدراسات، إلا ان هناك اجراءات وخطوات أساسية مشتركة ويمكن تطبيقها على معظم المشروعات وتتمثل في ما يلي: (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 415)

1. تعريف الهدف : أي يجب أن يكون للباحث فكرة واضحة عما يريد انجازه من مشروع البحث، أي ما هو الهدف من هذا المشروع وفي بعض الأحيان يكون الهدف من المشروع حل مشكلة، اذ قد يكون تحديد او تعريف المشكل، أو اذا ما كانت هناك مشكلة، مثال على ذلك: إذا كانت مؤسسة تتمتع بزيادة مستمرة في حجم مبيعات منتجاتها خلال فترة زمنية، وعند اجراء بحوث حول تحليل المبيعات، تظهر الدراسة أن هناك انخفاض في حجم الحصة السوقية بالرغم من ارتفاع حجم المبيعات وبالتالي تكون المؤسسة قد كشفت عن وجود مشكلة لم تكن الادارة تعرف بوجودها.

2. القيام بتحليل الموقف: تشمل هذه المرحلة بالتحديد على المشكلة بشكل أدق وصياغة الفرضيات التي ستوضح الاختبار. كما يمكن أن تشمل هذه المرحلة القيام ببعض الدراسات الغير رسمية للحصول على بيانات أكثر عن خلفية المشكلة من خلال مثلا: الاستفسار مع بعض الأفراد خارج المنظمة كالموزعين، المنافسين، وكالات الاعلان والعملاء.

3. تخطيط وتنفيذ الدراسة: فبعد أن يتم تحديد المشكلة، وأثبتت الدراسة التمهيديّة عن الاستمرار في الدراسة، يتم تحديد البيانات المطلوبة والتخطيط من أين وكيف سيتم الحصول على المعلومات المطلوبة، أي تحديد مصادر المعلومات وطريقة جمعها.

أ. اختيار مصادر البيانات: فيمكن استخدام في الدراسة البيانات الأولية والثانوية، فالبيانات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة خصيصاً للدراسة الحالية، أما البيانات الثانوية هي التي قد تكون جمعت من قبل من أجل أغراض أخرى، وعلى الباحث استنفاد أولاً البيانات الثانوية المتاحة لأنه يمكن جمعها بشكل أسرع وبتكاليف أقل من البيانات الأولية.

ب. تحديد طريقة جمع البيانات الأولية: ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية الأكثر استعمالاً في جمع البيانات الأولية وهي: الاستقصاء، الملاحظة، التجربة. وفي الغالب لا يمكن استعمال كل هذه الطرق في مشروع بحث واحد وهذا على حسب طبيعة البيانات ومدى توفر المال والوقت والأفراد، وفي حالة اتباع طريقة الاستقصاء فإنه يمكن جمع البيانات بإحدى الوسائل التالية:

المقابلة الشخصية، الهاتف، البريد الإلكتروني، شبكة المعلومات الدولية.

ج. اعداد نماذج جمع البيانات : فعند استخدام الاستقصاء أو الملاحظة كطريقة لجمع البيانات الأولية، يتطلب الأمر اعداد نماذج نمطية لتسجيل لبيانات، كما أن تصميم قائمة الاستقصاء يتطلب عناية ومهارة لتقليل التحيز، وسوء الفهم، واستياء المستقضي منه.

د. تخطيط العينة التي سيتم بحثها : وهناك عدة أنواع من العينات التي يمكن اختبارها وبحثها وتعميم نتائج المجتمع بأكمله، وأهم اعتبار يجب مراعاته هو أن تكون العينة تمثل المجتمع الذي تسحب منه.

هـ. جمع البيانات : وغالبا ما يكون جمع البيانات عن طريق المقابلة أو الملاحظة وهي اهم مرحلة في عملية البحث كلها من حيث كفاءة الأفراد المسؤولين عن هذه الخطوة ودوافعهم القوية من أجل جمع هذه المعلومات ،ويجب أن يكونوا مدربين جيدا حتى لا تقع الأخطاء بسبب التحيز أو عدم الأمانة.

4.2.1. تحليل البيانات وإعداد التقارير : تعتبر الخطوات الأخيرة في مشروع بحث التسويق

هي تحليل البيانات عن طريق تفسير وشرح النتائج وتقدير التقرير المكتوب، ويعتبر الناتج النهائي للدراسة هو النتائج والتوصيات.

4. متابعة الدراسة: ووظيفة هذه المرحلة تحديد اذا ما كانت التوصيات قد اتبعت وطبقت (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 416).

2. تجزئة السوق: تعمل الكثير من المنظمات من أجل تجزئة أسواقها، وتتأثر استراتيجياتها بتقسيم الأسواق كي تسمح للمسوقين ببناء خططها التسويقية مع الاهتمام بإعداد بحث تفصيلي باحتياجات ومتطلبات المستهلكين باختلاف تقسيماتهم، ويتعين عليها أيضا التركيز على عنصر الوقت حيث تتضمن الخطة الاستراتيجية تنظيما للأسواق مع الأخذ بعين الاعتبار عنصر الوقت لأن عملية التجزئة تحتاج أن تكون المنظمة أكثر سرعة عن غيرها.

وهناك ثلاثة مفاهيم أساسية لتطبيق تجزئة الأسواق وهي: التجزئة، صياغة الأهداف، المركزية. (محمد عبد القادر، 2011، صفحة 124)

-التجزئة: البحث عن المتغيرات المؤثرة في إستراتيجية تجزئة السوق.

-الأهداف: حسم هذه الاستراتيجية، حسم الطرق التي تتعدد فيها أهداف التجزئة.

-المركزية: فهم المستهلك وملاحظته، المركزية في المنتجات داخل ذهن المستهلك، تصميم مناسب للربح التسويقي.

1.2. مفهوم تجزئة السوق: وقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية "تقسيم السوق" كالاتي : هي عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على اساس المشترين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف ،بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص سلوكية مختلفة.

ولتقسم السوق تحتاج المؤسسة إلى توصيف هذه السوق ،أي تحديد الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكونون أو يشكلون هذه السوق ،وثانيا يجب على المؤسسة أن تقيس حجم الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح أي التنبؤ بمبيعات المؤسسة. اذن هذه العملية تعتمد بشكل كبير على بحوث التسويق والشكل التوضيحي يبين مفهوم عملية تقسيم السوق (عباس العلق، 1425، صفحة 74).

2.2. شروط التجزئة السوقية : حتى تكون إستراتيجية تقسيم أو تجزئة فعالة وذات كفاءة

عالية ،وفي نفس الوقت اشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة لتحقيق أكبر عدد من المبيعات والأرباح يجب أن تتوفر الشروط التالية:

أ. القابلية للقياس : حتى يستطيع مسؤول التسويق أن يحدد المستهلكين المحتملين التابعين لكل قطاع

يجب أن تكون القطاعات السوقية سهلة التعرف عليها وقابلة للقياس من حيث خصائصها

الاحصائية وفصل كل قطاع على حدة ،مثل : من السهل تحديد الأعمار ،وأماكن اقامة

المستهلكين ودخولهم ،ووظائفهم ،وتحديد الجنس والمستوى التعليمي ،وديانتهم هذه معايير سهلة

القياس وبالتالي يمكن أن تحدد عدد وحجم السوق ،أما بعض المعايير الأخرى فمن الصعب

تحديدها مثل : أساليب المعيشة ،دوافع الشراء ،درجة الذكاء وبالتالي لا يمكن قياس هذه المعايير

من أجل تحديد السوق المستهدف.

ب. الأهمية والربحية : نقصد بالأهمية هو أن يكون حجم السوق كبير مما يسمح للمؤسسة تحقيق

أهدافها الربحية عند تقديم برنامجها التسويقي الذي يشمل على دراسات وأبحاث تسويقية ،تصميم

المزيج التسويقي وإنتاجه وتقديمه للسوق، وفي هذه الحالة تحقق المؤسسة أهداف السوق من خلال اشباع حاجاته ورغباته وتحقيق أهدافها الخاصة أيضا.

ج. امكانية الوصول إلى القطاعات الناتجة عن التقسيم : يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الوصول بجهودها التسويقية إلى القطاعات المختارة بكفاءة عالية وبطريقة اقتصادية، فقد ترغب المؤسسة في الوصول برسالتها الاعلانية إلى قطاعات معينة من خلال وسائل الاعلان ولكنها لا تستطيع لأسباب معينة، نظرا لعدم وجود وسيلة اتصال خاصة تمكن من الاتصال بهم كمجموعة مثلا : لسبب قانوني لا يستطيع الاعلان عن السجائر على شاشات التلفزيون.

د. التباين والاختلاف : يجب ان يكون هناك اختلافات واضحة بين القطاعات السوقية ويشترك كل منها في عدد الحاجات والرغبات أو الخصائص الجغرافية، الديمغرافية أو السيكولوجية ومن ثم يختار السوق الذي يستطيع تلبية حاجاته ورغباته (عزام، حسونة، و الشيخ، 2008، صفحة 108).

3.2. اسس تقسيم السوق : يمكن ايجاز العوامل المؤثرة في تجزئة الأسواق على حسب نوع

السوق، هل هو سوق استهلاكي؟ والذي يعني أن العميل أو المشتري هو المستهلك النهائي، أم هل هو سوق صناعي؟ والذي يعني أن العميل أو المشتري هم المؤسسات والشركات.

أ. أسس تجزئة السوق الاستهلاكي: يمكن تقسيم السوق باستخدام أحد أو بعض المعايير الآتية:

أولا: على حسب المعايير الديمغرافية: وقد انتشر استخدام هذه المعايير للمستهلكين كأساس لتقسيم السوق انتشارا كبيرا لسهولة قياس هذه الخصائص ولتوفرها على الكثير من البيانات سواء كان ذلك من المصادر الحكومية أو غير حكومية وسنشرح ذلك في ما يلي:

✓ العمر: وهنا يقسم السوق على اساس حاجات ورغبات المستهلكين على حسب أعمارهم فمثلا تختلف حاجات الأطفال عن حاجات المراهقين وكبار السن فلكل فئة عمرية حاجات ورغبات خاصة بها.

✓ **الجنس:** تختلف أذواق الذكور عن الإناث ولكل متطلباته واحتياجاته فعلى المسوق أن يلبي رغبات كل من الجنسين.

✓ **الحالة الاجتماعية:** هنا تختلف أذواق واحتياجات كل من الأعراب، المتزوج والمطلق والأرمل لذا على المؤسسة أن توفر مزيج تسويقي لكل من هذه القطاعات.

✓ **الدخل:** يكمن أن يستخدم تقسيم مثلا دخل منخفض - متوسط - عالي والتقسيم حسب الدخل هو من أهم أنواع التقسيم، وهو مفيد بشكل خاص عند التسعير، لأن كل شريحة سوقية يكون لها سعر مختلف مناسب لها لكن المشكل في هذا المعيار، أن المسوق قد يجد صعوبة في التقسيم على حسب الدخل، لأنك لا تستطيع تحديد نسبة عدد الأفراد ذوي الدخل من كذا إلى كذا، وأيضا كمشتري قد يكون دخلك منخفض وتشتري منتج مرتفع الثمن والعكس صحيح، لذا يمكن تحويل التقسيم طبقا للدخل إلى القدرة المالية بشكل عملي وأكثر سهولة مثال: يمكن أن نقسم السوق بهذا الشكل اذا افترضنا أن المؤسسة تبيع الملابس:

-مشتري يدفع في الملابس (500-1000)دج

- مشتري يدفع من (1000-3000)دج

- مشتري يدفع أكثر 3000 دج هذه الطريقة تعطي نسب تقريبية وصحيحة (حسان، 2019، صفحة 30).

✓ **المهنة/الوظيفة:** أي حسب طبيعة المهنة التي يشغلها المستهلك والتي لها تأثير على التخطيط لعملية الشراء مثلا احتياجات الطبيب، المهندس، المحامي، الأستاذ.....تختلف عن بعضها البعض.

- ✓ **المستوى التعليمي:** يعد أحد مؤشرات المستوى الثقافي لدى الأفراد، وبالتالي المثقف تختلف حاجاته ورغباته عن الأمي وهذا ينعكس على مستوى جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار هذا المؤشر عند تجزئة السوق.
- ✓ **حجم الأسرة:** لعدد أفراد الأسرة دور كبير في حجم ونوع الاستهلاك، حيث نجد بعض المنتجات خاصة بالحجم العائلي.
- ✓ **الديانة:** لكل ديانة عاداتها الاستهلاكية وتقاليدها الثقافية الخاصة فعلى المؤسسة توفير مستلزمات وحاجات كل ديانة في الوقت المناسب كالأعياد، والمناسبات الدينية (عزام، حسونة، و الشيخ، 2008، صفحة 111).

ثانيا: التقسيم الجغرافي: ويتم تقسيم الشرائح السوقية على حسب:

- المنطقة الجغرافية أو البلد
- الكثافة السكانية : فالمسوق يبحث عن أكبر مدينة في دولة ما من حيث عدد أفرادها ويستفيد من هذا التقسيم في التعرف على احتياجات ورغبات تلك الأسواق والعمل على تليبيتها واشباعها.
- الظروف المناخية والبيئة الطبيعية : مما يؤثر على نوعية المنتجات التي يتم استهلاكها (حسان، 2019، صفحة 26).

ثالثا: العامل السلوكي: (السلوك الشرائي) من ضمن العوامل الموجودة في هذا النوع من التقسيم:

- أماكن الشراء: فمثلا هناك مستهلكين يفضلون الشراء من المؤسسة مباشرة، وهناك آخرون لا يجدون مشكلة في الشراء من الموزعين أو وسطاء للشركة، هناك من يشترون احتياجات الأسبوع أو الشهر من الأسواق العملاقة.
- حسب الاحتياجات/الرغبات ودوافع الشراء : كل قطاع سوقي له احتياجات مختلفة من المنتجات، فهناك من يهتم مثلا بلون المنتج وهناك من يهتم بجودته وخدماته، أو بالضمان

- وخدمات ما بعد البيع، وطبقا لهذه الاختلافات في الاحتياجات يتم تجهيز منتجات مختلفة، أو رسائل ترويجية مختلفة لنفس المنتج (حسان، 2019، صفحة 33).
- حسب معدل الاستعمال: يهتم الكثير من المنتجين بتجزئة السوق على هذا الأساس لأن القطاع صاحب معدل الاستهلاك المرتفع لمنتجاتهم هو في أغلب الأحوال مسؤول عن تحقيق النسبة الأكبر من إيراداتهم حتى أصبح معروفاً أن هؤلاء المنتجين يعملون طبق لقاعدة (80-20) بمعنى أن 80% من المبيعات تذهب إلى 20% من المستهلكين، فعلى المسوق أن يحاول اقناع الأفراد الذين يستخدمون المنتج بشكل منخفض لزيادة معدلات استهلاكهم من العلامة التي تنتجها ومعرفة أسباب عدم الاقبال على تلك العلامة.
- حسب درجة الولاء للعلامة التجارية: على المسوق التعرف على خصائص الزبائن شديدي الولاء لعلامتهم حتى يتمكنوا من توجيه برامجهم التسويقية لهم، فالمزيج التسويقي المعد لشديدي الولاء يركز على بناء ثقة لدى الزبائن في العلامة من خلال تأكيد الخبرة الطويلة والتركيز على مزاياها وجودتها وقدرتها على اشباع حاجات ورغبات الزبائن، ويتميز المزيج التسويقي للمستهلكين ذو الولاء للعلامة بالسعر المرتفع نتيجة الخدمات المقدمة، أما الموجه للمستهلكين منعدمي الولاء فيركز على السعر المنخفض ويستخدم وسائل ترويجية سريعة مختلفة.
- حسب العامل التسويقي المؤثر: هناك مستهلك يشتري من أجل الجودة وآخر من أجل السعر وآخر من تأثير الاعلان وتنشيط المبيعات فيجب على المسوق أن يحلل خصائص الأسواق ويدرك مدى حساسية الأسواق لهذه العوامل التسويقية فالسوق ذو حساسية عالية للسعر عن طريق تخفيضات وعروض ويركز في اعلاناته وترويجه على السعر المنخفض ليجذب انتباه المستهلك.

رابعاً: التقسيم النفسي : من أهم عوامل التقسيم النفسي (السيكولوجي) والذي يعد هذا الأساس الأكثر صعوبة في الأساليب السابقة بسبب اعتماده على متغيرات نفسية للأفراد التي من الصعب قياسها ومعرفتها بوضوح وهي كما يلي:

- نوع الشخصية : وهي كل العوامل النفسية والاجتماعية الموروثة والمكتسبة التي تكون في شخصية الفرد، فمثلاً هناك الشخصية الجريئة، والمنفتحة والانطوائية على هذا الأساس ينطلق مندوبي التسويق في البرامج التسويقية لكل نوع من هذه الشخصيات (عزام، حسونة، و الشيخ، 2008، صفحة 113).

- الأسلوب المعيشي : للأسلوب المعيشي عدة تفسيرات ونواحي، فيمكن أن يكون يعبر عن ثقافة وطريقة معينة في تقضية الوقت، مثلاً هناك من يحب السفر، وهناك من يرتبط بالقراءة أو الدراسة وهناك من يهتم أكثر بعمله ووظيفته، ونظراً لصعوبة التقييم حسب العامل النفسي فيمكن اعتباره عامل اعلائي متقدم يخدم أهداف محددة أو يمكن تفسير التقسيم النفسي في ضوء تقسيم آخر أكثر دقة مثل التقسيم الديمغرافي (حسان، 2019، صفحة 32).

خامساً: التقسيم على أساس فائدة المنتج: تتم بناءً على الفوائد التي يرى المستهلك أنه يحصل عليها من السلعة، ولتقسيم السوق على هذا الأساس فإنه يتم اختيار عينة من المستهلكين الفعليين ومقابلتهم لمعرفة الفوائد والمزايا التي يبحثون عنها من شرائهم للسلعة (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 117).

والجدول التالي يوضح العناصر السابقة:

جدول رقم (01-01): الأسس والمعايير المستخدمة في تقسيم السوق الاستهلاكي

المعايير الفرعية	المعايير العامة
- التقسيم حسب العمر	المعايير الديمغرافية
- التقسيم حسب الجنس	

<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم حسب الحالة الاجتماعية - التقسيم حسب الدخل - التقسيم حسب الوظيفة - التقسيم حسب المستوى التعليمي - التقسيم حسب حجم الأسرة 	
<ul style="list-style-type: none"> - المنطقة - حجم المدينة - الكثافة السكانية - الطقس 	الأسس الجغرافية
الأعمار والدخول والوظائف، الحالة الاجتماعية والجنس والمستوى التعليمي وحجم الأسرة لكل منطقة جغرافية	الأسس الديمغرافية والجغرافية معا
<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم حسب الموقف الشرائي - التقسيم حسب معدل الاستعمال - التقسيم حسب الولاء للعلامة - التقسيم حسب الدوافع/الحاجات - التقسيم حسب الحاجات النفسية - التقسيم حسب العامل التسويقي المؤثر 	الأسس السلوكية
<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم بحسب نوع الشخصية - التقسيم حسب الأسلوب المعيشي 	الأسس النفسية
<ul style="list-style-type: none"> - ملائمة وسهولة الاستعمال، الوفرة في النفقات، الراحة، تعزيز المركز الاجتماعي للفرد، المظهر 	معايير فوائد/منافع المنتج
<ul style="list-style-type: none"> - التقسيم حسب الجنسية - التقسيم حسب الأقلية - التقسيم حسب دورة حياة الأسرة 	المعايير الاجتماعية والثقافية

المصدر: (عزام، حسونة، و الشيخ، 2008، صفحة 109)

أ. أسس تقسيم الأسواق الصناعية : تنطبق أسس تجزئة أسواق المستهلك النهائي أيضا على الأسواق الصناعية أو أسواق الأعمال باستخدام المتغيرات نفسها، إلا أن هناك متغيرات أخرى تم تطويرها من طرف باحثين آخرين سنأخذ نموذج (Bonoma & Shapiro) 1984 لتجزئة السوق الصناعية وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01-02 نموذج Bonoma & Shapiro 1984 لتجزئة السوق الصناعية

المعايير الفرعية	المعايير العامة
<ul style="list-style-type: none"> - الصناعية: طبيعة ونوع الصناعة التي يهتما المنتج من أجل استهدافها أو التركيز عليها - حجم الشركة: هل حجم الشركة كبير يستحق التركيز عليه أم صغير لا يبرر ذلك. - موقع الزبون: التوزيع الجغرافي للزبائن أي من القطاعات ذات أهمية ويجب التركيز عليه. 	<p>الخصائص الديمغرافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تكنولوجيا الشركة: تطوير التكنولوجيا والتقنيات المستخدمة وفقا لحاجات الزبون. - مكانة استعمال المنتج/الصنف: التركيز على المنتج أو صنف ذات الاستعمال بشكل أكبر من غير المستعمل. - قابلية الزبون: التركيز على الزبائن ذوي الاستعمال الكثير بشكل أكبر من قليلي الاستعمال 	<p>متغيرات التشغيل</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وظيفة الشراء: مركزية أو لا مركزية الشراء - هيكل السلطة: ما هي السلطة الممنوحة للمشتريين من قبل المنظمة - علاقة البائع/المشتري: ما طبيعة العلاقة ما بين البائع والمشتري، وهل يسعى البائع لاقامة علاقة طويلة مع المشتري - سياسات الشراء: السياسة المتبعة من قبل المنظمة المشتري. - معايير الشراء: هل تبحث المنظمة على معيار الجودة، أم 	<p>مداخل الشراء</p>

السعر أو الاثنين معا عند قيامه بالشراء.	
<ul style="list-style-type: none"> - الطلب المفاجئ: يتم التركيز على المنظمات ذات الطلب المفاجئ أو ذات الحاجة الملحة والسريعة. - استخدامات المنتج: هل التركيز على استخدامات المنتج المحددة أو المتعددة. - حجم الطلب: هل يتم التركيز على الطلب الكبير أو الصغير 	العوامل الموقعية
<ul style="list-style-type: none"> - خصائص المشتري الشخصية: التركيز على القيم، العادات، المواقف... - تركيز نظرة المنظمة للمشتريين الايجابية في التعاون والوفاء بالالتزامات. 	الخصائص الشخصية للمشتريين

المصدر: (جاسم الميدي و عثمان يوسف، 2011، صفحة 67)

3. **استهداف السوق:** لاحظنا في التقسيمات السابقة أن المسوق يقوم بتقسيم السوق ليوضح الفرص المتاحة في كل قطاع، ومن ثم درجة جاذبية هذا القطاع لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن توجيه المزيج التسويقي الذي يتلاءم مع كل منها.

1.3 **مفهوم استهداف السوق:** نشير إلى عملية السوق المستهدف هي قيام المسوق بتقييم القطاعات المختلفة وتحديد القطاع الذي يستطيع خدمتها بأحسن طريقة ممكنة وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

2.3 **تقييم قطاعات السوق:** عند تقييم قطاع السوق، يتم النظر إلى ثلاثة عوامل هي:

أ. حجم معدل نمو القطاع: (نسبته في السوق) تقوم المؤسسة بجمع وتحليل البيانات عن المبيعات الحالية للقطاع ومعدلات نموها، والربحية المتوقعة للقطاعات المختلفة، ومن الطبيعي أن تعطي الشركة اهتماما أكبر للقطاعات ذات الحجم والنمو المناسبين إلا أن "الحجم والنمو المناسب" أمر نسبي، أي أن أكبر القطاعات وأسرعها نموا ليست دائما أفضلها جاذبية لكل مؤسسة. فالمؤسسات الصغيرة قد تفتقر للمهارات أو الموارد اللازمة لخدمة القطاعات الكبيرة، كما أنها قد تجد ان المنافسة

شديدة وقوية في هذه القطاعات، ونتيجة لذلك قد تختار هذه المؤسسات القطاعات الأصغر والأقل جاذبية لكنها أكثر ربحية بالنسبة لها (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 123).

ب. درجة جاذبية القطاع : أي دراسة العوامل الأساسية المتعلقة بهيكل القطاع، والتي تؤثر على جاذبيته على المدى الطويل وتتمثل في: (حسان، 2019، صفحة 41)

- يجب أن يكون هناك وفرة نسبية في الموردين.

- يجب أن يكون هناك وفرة في الوسطاء والموزعين خاصة اذا كان المنتج يقدم عبر منافذ التوزيع

، لأن السوق التي لا تملك عدد كافي من الموردين والوسطاء يؤثر على جودة الأسعار والمنتج.

- المنافسة والتي تعتبر عنصر مهم من خلال تحليل البيئة المحيطة في القطاع المستهدف لأن قوة

المنافسة يسبب أحيانا أضرارا بhamش الربح المراد تحقيقه والدخول في دائرة حرب الأسعار.

ج. السوق المستهدف مناسب لموارد وأهداف المؤسسة : فبعض القطاعات الجذابة يمكن استبعادها

لأنها لا تتفق مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة ، كما أن المؤسسة تفتقر للمهارات والموارد اللازمة

للنجاح في قطاع جذاب ،اذ يجب على المؤسسة أن تختار القطاعات التي تستطيع أن تقدم فيها قيمة

أكبر ، وتتمتع فيها بميزة تنافسية (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 124).

3.3 إستراتيجية الاستهداف : يوجد ثلاث استراتيجيات لاستهداف السوق هي:

أ. توجيه نفس المزيج التسويقي للسوق كله بدون استهداف قطاع عن طريق إستراتيجية التسويق غير

متنوع ، حيث هناك منتجات طبيعتها أنها تتوجه للجميع والفرق بين القطاعات السوقية غير واضح أو

غير موجود في بعض الأحيان مثل: الخضروات والفواكه والأطعمة لا تركز على شرائح سوقية (حسان،

2019، صفحة 42).

أو في حالة ما اختارت المؤسسة مشروع يعتبر السوق ككل ، حيث يجب أن تركز على النواحي

المشتركة للمستهلك وليس على نواحي الاختلاف والتمييز ،ومن مزايا هذه الاستراتيجية تحقيق وفورات

في التكاليف عن طريق الانتاج بنظام التنميط والانتاج الكبير والمخزون والنقل ،حتى في برامج الاعلان

غير متنوع يمكن من الحصول على خصم، وتوفير تكاليف البحوث التسويقية من أجل تقسيم وتجزئة السوق.

ولذلك فإن هذه الاستراتيجية تطبق على منتج واحد وبرنامج تسويقي واحد للوصول إلى أكبر قطاع سوقي، لكن إذا ما لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى هذا الأسلوب فإن ذلك يؤدي إلى وجود منافسة مفرطة وبالتالي هذا القطاع أقل ربحية وهو ما يطلق عليه المظهر الخادع للغالبية.

ب. إستراتيجية التسويق المتنوع : أي توجيه مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع من القطاعات السوقية المتاحة دخولها أي بعد أن يتم تقسيم السوق يتم استهداف كل قطاع بمزيج تسويقي مختلف (حسان، 2019، صفحة 43).

ولكن يقابل ذلك ارتفاع التكاليف في الأنشطة التالية تكاليف تعديل المنتج (البحوث والتطوير والتصميم) تكاليف الانتاج، تكاليف البرامج التسويقية (بحوث التسويق، التنبؤ، تحليل المبيعات، الترويج، وإدارة منافذ التوزيع)، تكلفة المخزون، تكاليف الترويج (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 129).

ج. إستراتيجية التسويق المركز : توجيه مزيج تسويقي لقطاع سوقي واحد أي في هذه الحالة تبدأ المؤسسة في وضع كل امكانياتها لخدمة قطاع سوقي واحد من بين القطاعات السوقية الأخرى وبالتالي يتم تركيز الجهود بشكل أعمق في مناطق محدودة وهو يلائم المشروعات أو المؤسسات ذات الموارد المحدودة. ويتمتع هذا الأسلوب بوفرات في التشغيل نظرا للتخصص في الانتاج والتوزيع والترويج. وإذا ما تم حسن اختيار القطاع فإن العائد سيكون مرتفعا. كما أن هذا الأسلوب يحتوي على درجة عالية من المخاطرة فمثلا إذا حدث تحول مفاجئ في الطلب، أو أن الأرباح إذا ما كانت عالية يمكن أن يجذب منافسين جدد وهذا ما يسبب عزوف العديد من المؤسسات عن هذه الاستراتيجية وتفضيل التنوع والانتشار في قطاعات متعددة في السوق (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 129).

4. **تمركز السوق (الموقع) :** بعد تحديد القطاعات التي يتم اختيارها كسوق مستهدف ،تقوم المؤسسة بتحديد المكان أو الموقع الذي تريد أن تحتله في هذه القطاعات ،ومكان أو موقع المنتج هو الطريقة التي يتم بها تعريفه بواسطة المستهلكين على أساس عدد من الصفات أو الخصائص الهامة ،وهو المكان الذي يحتله المنتج في عقول وأذهان المستهلكين مقارنة بالمنتجات المنافسة ،وتتضمن عملية تحديد موقع المنتج ،زرع منافعه ونقط تميزه الفريدة في عقول المستهلكين (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 133).

فنظرا لمجموعة المعلومات والإعلانات المنهجرة على المستهلكين ،يميل المسوقون إلى خلق صورة ذهنية لمنتجاتهم تميزها عن المنتجات المنافسة ،وتنمي نوع من الولاء نحو العلامة التجارية التي ينتجونها مثلما ارتبطت سيارة mercedes في ذهن المستهلك بالرفاهية والشراء ، BMW بالأداء القوي..... وقد وظفت المنظمات عدد من الأدوات التسويقية المختلفة لخلق وضع المنتج مثل: السعر ،القيمة ،تصميم المنتج ،توقيت توافره وذلك بغرض تحقيق الميزة التنافسية ،ويمكن أن نستنتج مما سبق أن وضع المنتج يتحدد وفقا لمجموعة من الادراكات والانطباعات التي تترسب في ذهن المستهلك عن منتجات المنظمة (طه، 2008، صفحة 108).

وتتكون مهمة تحديد الموقع من ثلاث مراحل: (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 142)

أ. يتم ذلك من خلال تقديم قيمة متميزة عالية في المنتجات ،الخدمات وقنوات التوزيع والأفراد. وهذا التميز يجب أن يتوفر فيه المعايير التالية: الأهمية ،التميز التفوق ،قابل للاتصال ،مانع أي يصعب تقليده بسهولة ،امكانية تحمل التكلفة.

ب. اختيار الاستراتيجية العامة لتحديد الموقع الذي تختاره المؤسسة لمنتجاتها والمنافع التي يستخدمها

يجب أن يقدم اجابته على سؤال المستهلك "لماذا أشتري منتجك" (السعر ،الجودة

،الخدمة...)

ج. تأكيد الموقع وذلك من خلال الأعمال والتصرفات والاتصال معه حيث يجب ان تدعم جميع عناصر المزيج التسويقي والقرارات المتعلقة بها إستراتيجية الموقع التي تم اختيارها.

الفصل الرابع: الخطة التسويقية

التخطيط التسويقي هو الخطوة الأولى في العملية التسويقية حيث تحدد فيه ادارة التسويق: ما تريد أن تفعله؟ ماذا يجب فعله؟ أين؟ وكيف؟ وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج، تحديد الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في اطار زمني محدد ورسم بياني واضح، حيث يرى هنري فايول بان التخطيط التسويقي هو: التنبؤ ووضع الخطط، تحديد الوقت والنتائج المرجوة.

1. مفهوم التخطيط التسويقي:

فالتخطيط التسويقي هو عملية تحديد واقع ادارة التسويق من خلال تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها، والوسائل التي تستخدمها لتحقيق الأهداف، لذا فهو يأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة وضعف ادارة التسويق والفرص والمخاطر التي تحيط بالمؤسسة، ولنجاح التخطيط التسويقي يجب أن يشارك في اعداده الهيئة الادارية، العاملون، وحتى الأشخاص المتعاونون مع ادارة التسويق من مؤيدين أو متطوعين، ومن إيجابيات هذه المشاركة أنها تقلل فرص الخلاف مستقبلا، وأنها تجعل كل من شارك في اعداد الخطة معنيا بتحقيقها وملتزما بها، وتوفر الوقت والجهد (فلاح الزعبي، 2015، صفحة 152).

2. أهمية التخطيط التسويقي:

ان العمل بدون خطة يؤدي إلى الفوضى والارتجالية مما يبعدك عن أهدافها وتظهر أهمية التخطيط في توقعه المستقبل من فرص ومخاطر حيث أن الأهداف المراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية يتم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة سواء كانت طويلة أو قصيرة المدى وتكمن أهمية التخطيط التسويقي فيما يلي: (فلاح الزعبي، 2015، صفحة 158)

○ الاستخدام الأمثل للموارد والأوقات

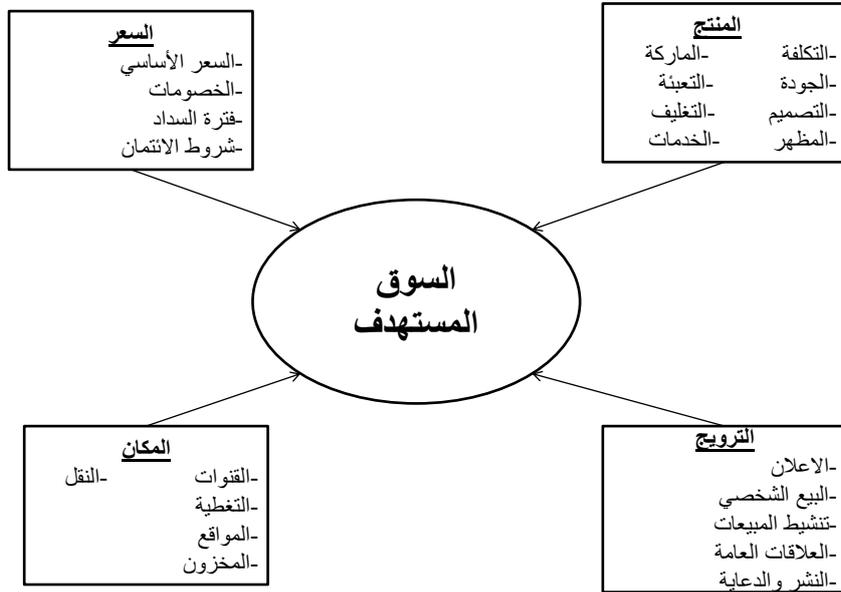
- يساهم في التقليل من الأزمات من خلال التنبؤ بالمشكلات والعوائق والاستعداد لها مبكراً بوضع الاحتمالات والاختبارات لمواجهة هذه المشكلات.
- توفير معايير وأدوات قياس التقدم الذي تم احرازه.
- وضع رؤية مستقبلية مستقرة للمنظمة.
- يساهم في انتهاز الفرص.
- يساعد في صنع القرارات وحل المشكلات.

3. إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي:

تختص الخطة الاستراتيجية بتعريف رسالة وأهداف المؤسسة، أما دور أنشطة وعمليات التسويق التي تضمها إستراتيجية التسويق والمزيج التسويقي، وفي ضوء الاستراتيجية التسويقية، تصمم المؤسسة المزيج التسويقي، ويتبين لنا أن القيام بالأنشطة التسويقية يتم من خلال مجموعة من البرامج والأدوات التسويقية تستعملها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة في سوقها المستهدف، وتسمى تلك الأدوات بالمزيج التسويقي. والمزيج التسويقي هو ذلك الخليط من الأدوات التسويقية التي يمكن للمؤسسة التحكم فيها بغرض تحقيق الاستجابة المطلوبة من سوقها المستهدف ويتمثل في أربعة عناصر 4p (طه، 2008، صفحة 579) وهي (المنتج، السعر، المكان والترويج) ولتحديد أفضل إستراتيجية تسويقية ومزيج تسويقي تقوم المؤسسة بالتحليل والتخطيط التسويقي ثم تنفيذ أو تطبيق هذه الخطة ومتابعتها، ومن خلال هذه العمليات تراقب المؤسسة وتتكيف مع الأطراف والقوى الموجودة في البيئة.

وبعد أن تستقر المؤسسة على استراتيجياتها التسويقية العامة تكون مستعدة لتخطيط تفاصيل المزيج التسويقي الذي يعتبر أحد أهم المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث، ويكمن تعريف المزيج التسويقي على أنه مجموعة من الأدوات التسويقية التكتيكية والتي تسيطر عليها المؤسسة وتستخدمها للحصول على الاستجابة التي تريدها من السوق المستهدف ويبين الشكل التالي الأدوات التسويقية تحت كل عامل.

الشكل (04-01): الأدوات التسويقية في عناصر المزيج التسويقي



المصدر: (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 80)

ويرى البعض أن استخدام مفهوم المنتج والسعر والمكان والترويج يأخذ وجهة نظر البائع وليس المستهلك، ومن زاوية المستهلك يمكن استبدال هذه العناصر الأربعة، بأربعة عناصر أخرى تقابلها وهي: حلول لمشاكل المستهلك، تكلفة المستهلك، راحة المستهلك، والاتصالات مع المستهلك أي .c4

الجدول (04-01): مقارنة 4Ps ب 4Cs

4Cs	4Ps
Consumer solution	Product • المنتج
Consumer cost	Price • السعر
Consumer convenience	Place • المكان
Consumer communication	Promotion • الترويج

المصدر: (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 81)

وحسب هذا الجدول أنه بينما يرى المسوقون أنهم يبيعون منتجات يرى المستهلكون أنهم يشترون قيمة أو حلولاً لمشاكلهم، كما أن المستهلك يهتم لما هو أكثر من السعر، فهو يهتم بالتكلفة الكلية للحصول واستخدام والتخلص من المنتج بالإضافة إلى الحصول على المنتج بأكثر طريقة مريحة. (عبد الله عبد الرحيم، 2007، صفحة 80)

✓ المزيج التسويقي:

يشير مصطلح (المزيج التسويقي) إلى مجمل المتغيرات التي يراقبها منتج السلع والخدمات والتي تمكنه من تطوير عرض منتجاته على الزبائن المستهدفين، ونقصد بذلك مجمل الوسائل العملية التي يطبقها على السوق حسب (غريغوري)، ولا يمكن تحديد السياسة التسويقية بفعالية إلا إذا توافرت عند هذه الأخيرة معرفة جيدة بالسوق، وتتدخل السياسة المتعلقة بالمزيج التسويقي بعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد الجمهور المستهدف وتحديد الموقع، إذ أن المزيج التسويقي يسمح للمنتج بتكييف عرضه لمختلف الأجزاء المستهدفة والتي حددت على أنها ملائمة للمؤسسة نتيجة دراسة التجزئة، وقد اقترح ماك كارثي (1960) التصنيف المسمى 4Ps.

الجدول (04-02): المتغيرات العملية التسويقية

البعد	التعريف	أمثلة عن العمليات
المنتج	قرارات متعلقة بالمنافع الملموسة وغير الملموسة	- الإيجابيات/المنافع للمستهلك - سياسة التشكيلة - الابتكار ونشر منتجات جديدة - الماركة - خدمة ما بعد البيع
السعر	قرارات متعلقة بالتسعير	- تحديد موقع السعر - ادراك المستهلك للسعر

-الدعاية بواسطة وسائل الاعلام وغيرها -التسويق المباشر	تجمع العمليات الموجهة للتعريف بالمنتج وتغيير توجهات المستهلك (الاعلان) والعمليات الموجهة إلى تحريض المبيعات على الأمد القصير (ترويج المبيعات)	الترويج
-قنوات التوزيع -قوة التوزيع -عرض السلع	تقديم المنتج للمستهلكين	التوزيع

المصدر: (فيو، 2008، صفحة 138)

ويشير مصطلح (المزيج) إلى ترابط المتغيرات العملية، فمثلا يؤثر تحديد موقع المنتج على تحديد موقع السعر، وعلى سياسة الترويج وعلى اختيار قنوات التوزيع (فيو، 2008، صفحة 138).

✓ استراتيجيات المزيج التسويقي:

على ضوء تحديد التفاعل مع السوق واستراتيجيات العرض التسويقي فالخطوة القادمة هي وضع استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي:

1- إستراتيجية المنتج: أمام المنظمة عدة خيارات إستراتيجية يمكن اعتماده على ضوء

أهداف المنظمة التسويقية:

- تحسين وتطوير منتجات قائمة
- توسيع خطوط الانتاج
- اضافة منتجات جديدة
- زيادة حجم الانتاج لاستفادة من اقتصاديات الحجم
- ادخال تقنيات جديدة بهدف تمييز منتجاتها.
- تطوير مزيج المنتجات (الاتساع، العمق والطول)
- تطوير العرض التسويقي

- 2- إستراتيجية التسعير: بعد تحديد العرض العام من المنتجات والخدمات، الخطوة التالية هي اعتماد إستراتيجية تسعير فعالة نظرا لأهمية الارادات والأرباح والأهداف على المدى البعيد، بشكل عام هناك ثلاث استراتيجيات أساسية للتسعير هي:
- أ. إستراتيجية كشط السوق: اذا كان العرض السوقي للمؤسسة متميزا عن عروض المنافسين فان ذلك يبرر السعر المرتفع، ولا توجد رغبة لدى المؤسسة لاختراق السوق فانه يمكن ان تحدد السعر بشكل مرتفع.
- ب. إستراتيجية اختراق السوق: اذا كان المؤسسة تريد الغلغل في قطاعات كبيرة من السوق لفرض السيطرة عليه وان اغلب القطاعات السوقية حساسة بالاسعار.....ففي هذه الحالة يمكن تسعير المنتج باسعار منخفضة.
- ج. إستراتيجية التسعير المقارن: اذا كانت المؤسسة ليست قائدة في السوق والصناعة وان قادة السوق هم الذين يحددون الأسعار فانه في هذه الحالة لا بد ان يتم تسعير المنتج بالمقارنة باسعار منتجات المنافسين.
- 3- إستراتيجية الترويج: على المؤسسة ان تروج لمنتجاتها من اجل بيعها، وهناك نوعان من الاستراتيجيات هما:
- أ. إستراتيجية الدفع الترويجية: تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام جميع القنوات المتوفرة من التوزيع لدفع العرض السوقي، وهذا يتطلب تخفيضات كبيرة عادة لانجاز واعطاء الحوافز للقنوات التوزيعية للترويج للعرض السوقي للمؤسسة، ان هذا الانجاز يقلل من الحاجة للاعلان.
- ب. إستراتيجية السحب الترويجية: تتطلب هذه الاستراتيجية قيام المنتج بالترويج لعرضه السوقي بشكل مباشر وخارج قنوات التوزيع، والهدف من هذا هو سحب الفرض إلى النقاط التوزيعية من خلال طلبيات الزبائن عند هذه النقاط لعرض المنظمة السوقي.
- أما إستراتيجيات الاعلان عن العرض السوقي للمنظمة هي:

أ. الاعلان المقارن: يستند هذا النوع من الاعلان على مقارنة عرض المنظمة بعروض المنافسين في السوق من خلال التركيز على ما يتمتع به عرض المنظمة من مميزات معينة ذات فوائد للزبائن.

ب. ال اعلان عن فوائد المنتج: عندما لا ترغب المؤسسة القيام بالاعلان المقارن، فانها تميل إلى الاعلان عن ما يتمتع به عرض المؤسسة من منافع وفوائد يمكن ان يحققها للزبائن.

4- إستراتيجية التوزيع: وتتضمن ما يلي:

- البيع المباشر لعرض المنظمة من خلال قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة مثلا: مكاتب البيع المباشر، معارض المنظمة، مندوبو المبيعات، الانترنت، البريد، الهاتف.

- البيع الغير مباشر عن طريق وسطاء، كتجار الجملة، تجار التجزئة، سماسرة، وكلاء البيع (جاسم الصميدعي و عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 362).

4. المخطط التسويقي : بعد ان يتم تحليل السوق وتجزئته، وتحديد الزبائن المستهدفين وكذلك عملية الشراء، نقوم بعد ذلك بوضع خطة تسويق إستراتيجية، وتتضمن ما يلي: (جاسم الصميدعي و عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، 2011، صفحة 375)

أ. التحليل الموقفي: تشمل دراسة وتحليلا معمقا من أجل التعرف على:

- خصائص السوق

- عوامل النجاح الرئيسية

- مقارنة المنتج والمنافسة

- الاعتبارات التقنية

- المشاكل البيئية القانونية

- التهديدات والفرض

- المحيط الاجتماعي

ب. الاهداف التسويقية: لتحديد اين ترغب المؤسسة ان تذهب أو تصل، وهذا يشمل:

-محفظة المنتجات

-السوق المستهدف

-الحجم المستهدف (بالنقد، أو بالوحدات المنتجة أو المباعه)

ج. إستراتيجية التسويق: ماذا يجب على المنظمة لانجاز أهدافها وتشمل:

-إستراتيجية المنتج

-إستراتيجية التسعير

-إستراتيجية التوزيع

-إستراتيجية التوزيع

-إستراتيجية الترويج

-تقدير إستراتيجية التسويق.

وعندما تقرر خطة التسويق الاستراتيجية من قبل المسؤولين في الادارة يتم تحديد الفريق التنفيذي

مضمنا الخطوات التالية:

1- اعداد او تشكيل البرامج التسويقية التنفيذية.

2- وضع الخطط او المشاريع التكتيكية استعدادا لتطبيق الخطة

وتتضمن البرامج التكتيكية عادة ما يلي:

- خطة تنمية وتطوير المنتج.
- خطة الاتصالات التسويقية.
- خطة تنمية المبيعات.
- خطة خدمات الزبائن.

المراجع:

الكتب باتلغة العربية:

1. ابراهيم الفقي. (2009). *اسرار التسويق الاستراتيجي*. القاهرة: ابداع للنشر والتوزيع.
2. أحمد ماهر. (2009). *التخطيط الاستراتيجي*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
3. الحداد عوض. (2009). *التسويق استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات البنكية*. دار الكتاب الحديث.
4. اياد عبد الفتاح النصور، و عبد الرحمن عبد الله الصغير. (2014). *قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة*. الرياض: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
5. بشير بودية، و طارق قندوز. (2016). *أصول ومضامين تسويق الخدمات*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. بشير عباس العلق. (1425). *التسويق الحديث*. بنغازي: الدار الجماهيرية.
7. ثامر البكري، و أحمد هاشم الصقال. (2015). *التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
8. حسام حسان. (2019). *ماركتينج من الآخر*.
9. ديفيد هاريسون. (2018). *فن الادارة الاستراتيجية* (الإصدار دار زهران للنشر والتوزيع). (ابراهيم العديلي، المترجمون) عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
10. زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، و مصطفى سعيد الشيخ. (2009). *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*. عمان: دار المسيرة.
11. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، و مصطفى الشيخ. (2008). *مبادئ التسويق الحديث*. عمان: دار المسيرة.
12. طارق طه. (2008). *ادارة التسويق*. الاسكندرية: دار الفكر.
13. عبد الباري ابراهيم درة، و ناصر جرادات. (2013). *الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين*.

14. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم. (2018). الإدارة الاستراتيجية. القاهرة: جامعة القاهرة.
15. عبد الخالق أحمد باعلوي. (2013). تسويق الخدمات. صنعاء: الكتاب الجامعي.
16. عبد القادر محمد عبد القادر. (2011). إدارة التسويق عالم من الابداع. المكتبة العصرية.
17. عبد الله الحسيني. (2010). التخطيط الاستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل. المكتبة الأكاديمية.
18. علي فلاح الزعبي. (2015). إدارة التسويق الحديث مدخل معاصر. دار المسيرة.
19. علي محمد حسن بني مصطفى. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق الخدمات. عمان: دار زهران.
20. كاترين فيو. (2008). التسويق. (وردية واشد، المترجمون) بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
21. مجد صقور، و رعد الصرن. (2018). الإدارة الاستراتيجية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
22. مجيد الكرخي. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. قطر: مطبعة الريان.
23. محمد حسن حافظ، و ممد الفاتح محمود المغربي. (2009). بحوث التسويق. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.
24. محمد عبد الغني حسن، و رضوى محمد هلال. (2011). التسويق الاجتماعي. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
25. محمد عبد الله عبد الرحيم. (2007). التسويق المعاصر. القاهرة: مطبعة القاهرة.
26. محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان. (2011). التسويق الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة.

27. محمود جاسم الصميدعي، و ردينة عثمان يوسف. (2011). *التسويق الاستراتيجي*. عمان: دار المسيرة.

28. منصور محمد اسماعيل العريقي. (2011). *الادارة الاستراتيجية*. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

المحاضرات:

1. حسام الدين غضبان. (2016). *تأليف محاضرات فغي مقياس الادارة الاستراتيجية*.
2. خالد رجم. (2017). *محاضرات مقياس استراتيجيية مؤسسة*.

الملتقيات:

- حياة ابراهيمي، و كلثوم بن ثامر. (بلا تاريخ). *نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية بالتطبيق على مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية*.

الكتب باللغة الأجنبية:

- kotler, p. (2000). *marketing management*. france. Edi publi-union