

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

- دراسة حالة في الجزائر -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص: تسويق العمليات المصرفية والمالية

تحت إشراف:

أ. / الدكتور: عدلي زهير

إعداد الطالب:

سالمي نصرالدين

لجنة المناقشة:

أ.د. معين امين السيد.....رئيسا

أ.د. عدلي زهير.....مقرا

د. أمير جيلالي.....مناقشا

د. محمدي عز الدين.....مناقشا

د. شرفة حكيمة.....مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله

إلى كل أفراد عائلتي جميعاً

وإلى كل طالب علم

كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه وإحسانه، والحمد لله على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

يسرني أن أتقدم بالشكر تقديرا و عرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور **عدلي زهير** المشرف على رسالتي على ما أسداه لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعداد هذه الرسالة، والذي غمرنا بأخلاقياته وبتعامله ورقة تواضعه اسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن اشكر الأستاذ الدكتور **بن حمودة محبوب** على دعمه الذي قدمه لنا والنصائح والإرشادات طيلة المشوار الدراسي فبارك الله فيه، كما أتوجه بالشكر إلى السيد **قطوش عبد الغني** على المساعدة والتسهيلات التي منحها لي عند إجراء الدراسة الميدانية، كما اشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل.

الباحث

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة، من خلال مساهمته في تحقيق أهدافها المالية الإستراتيجية، حيث يتجلى ذلك في تمكين المؤسسة من تحقيق درجة عالية من التفاعل مع البيئة المحيطة بها، للاستفادة بأكبر قدر ممكن من الفرص التسويقية المتاحة لتحقيق أكبر ربح ممكن، كما انه يقلل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة لتفادي أي خسارة محتملة، ويمكنها من تحليل قدراتها وإمكانياتها واستغلال أوجه القوة بها، وعلاج أوجه الضعف وتحويلها إلى أوجه قوة بما يساعدها في تحقيق أهدافها المالية. بالإضافة إلى ذلك يضمن التخطيط الاستراتيجي التسويقي استخدام المزيج التسويقي الملائم لتحقيق أفضل إشباع بالأسواق المستهدفة، فيضمن تقديم وتطوير المنتجات المناسبة بهيكل الأسعار المناسب وطرق التوزيع والتروج المناسبة، مما يساهم بشكل أفضل في تحقيق الربح وزيادة نمو المؤسسة وهما أهم هدفين ماليين استراتيجيين تسعى إليهما المؤسسة. ومن اجل توضيح ذلك أكثر ارتأينا القيام بالدراسة التطبيقية على Ooredoo الجزائر، التي تعد واحدة من المؤسسات الأجنبية التي تنشط في السوق الجزائري، فبعد دخول Ooredoo إلى سوق الهاتف النقال سنة 2004 (بالاسم التجاري نجمة سابقا)، احتدمت المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال لتصبح سوق الهاتف النقال في الجزائر أرضا خصبة للإبداع والتفوق في مجال التسويق، حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة، من اجل إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق أهدافها المالية للفترة من 2009 إلى 2013. ومن ثم الخروج بالنتائج والتوصيات اللازمة.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التسويق، عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي، المزيج التسويقي، الأهداف المالية للمؤسسة.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de la planification stratégique de marketing d'une l'entreprise à travers sa contribution à la réalisation des objectifs stratégiques et financiers. Ceci se reflète par la capacité de l'entreprise à atteindre un degré élevé d'interaction avec son environnement pour profiter autant que possible des opportunités de marketing disponibles pour réaliser le plus grand profit possible. Ainsi, elle minimise les risques que l'entreprise peut rencontrer pour éviter toute perte possible, et lui permet d'analyser ses capacités et son potentiel et d'exploiter ses atouts, et corriger les points faibles et les transformer en avantages pour lui permettre d'atteindre ses objectifs financiers. En outre, le plan stratégique du marketing assure l'utilisation du marketing mix appropriée pour satisfaire les besoins des marchés ciblés. Elle permet ainsi, de proposer des produits avec un meilleur rapport qualité prix et développer les méthodes de distribution et de promotion appropriées contribuant ainsi à la réalisation d'une meilleure croissance de l'entreprise et réaliser des bénéfices qui sont des adjectifs financiers stratégiques que l'entreprise recherche.

Afin d'illustrer ceci, nous avons choisi de faire une étude pratique sur Ooredoo Algérie (Nedjma auparavant), qui est l'une des entreprises étrangères qui sont actives sur le marché algérien. Après l'entrée du mobile sur le marché algérien en 2004, la concurrence s'est accrue entre les opérateurs mobiles, et le marché mobile algérien est devenu un terrain fertile pour l'innovation et l'excellence dans le domaine du marketing. Nous avons fait la projection de la partie théorique sur cette entreprise afin de montrer l'importance de la planification stratégique de marketing pour atteindre les objectifs financiers pour la période de 2009 à 2013 et donner par la suite des conclusions et des recommandations nécessaires.

Mots clés: la stratégie, planification stratégique, marketing, marketing mix, les objectifs financiers de l'entreprise.

[VI-V]	ملخص الدراسة
[VII-XIV]	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الإشكال
أ-ز	مقدمة عامة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي.....[02-60]	
02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.....
03.....	المطلب الأول: تطور مفهوم الإستراتيجية.....
07.....	المطلب الثاني: التمييز بين الإستراتيجية والسياسة والتكتيك.....
07.....	أولاً: تعريف الإستراتيجية.....
09.....	ثانياً: السياسة والتكتيك.....
09.....	المطلب الثالث: مستويات وأهمية الإستراتيجية.....
09.....	أولاً: مستويات الإستراتيجية.....
11.....	ثانياً: أهمية الإستراتيجية.....
13.....	المطلب الرابع: مكونات ونماذج صنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.....
13.....	أولاً: مكونات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.....
14.....	ثانياً: نماذج صنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.....
16.....	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.....
17.....	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي المفهوم والأهمية والخصائص.....
17.....	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
18.....	ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي.....
20.....	ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.....
21.....	المطلب الثاني: مبررات ومعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي.....
21.....	أولاً: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي.....
21.....	ثانياً: معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي.....
23.....	المطلب الثالث: أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي.....

23.....	المطلب الرابع: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.
29.....	المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق.
29.....	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور مفهوم التسويق.
29.....	أولا: نشأة التسويق.
30.....	ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق.
35.....	المطلب الثاني: تعريف التسويق أهدافه وأهميته.
35.....	أولا: تعريف التسويق.
37.....	ثانيا: أهداف التسويق.
38.....	ثالثا: أهمية التسويق.
39.....	المطلب الثالث: أبعاد التسويق ووظائفه.
39.....	أولا: أبعاد التسويق.
40.....	ثانيا: وظائف التسويق.
41.....	المطلب الرابع: تسويق الخدمات.
41.....	أولا: مفهوم الخدمة.
42.....	ثانيا: خصائص الخدمات.
43.....	ثالثا: المزيج التسويقي للخدمات.
44.....	المبحث الرابع: التسويق من منظور استراتيجي.
44.....	المطلب الأول: التسويق الاستراتيجي.
45.....	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
46.....	أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
47.....	ثانيا: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
49.....	ثالثا: متطلبات التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
50.....	رابعا: خطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي.
53.....	المطلب الثالث: الإستراتيجيات التسويقية.
54.....	أولا: تعريف الإستراتيجية التسويقية.
55.....	ثانيا: المزايا المتحققة من اعتماد الإستراتيجية التسويقية.
55.....	ثالثا: خطوات إستراتيجية التسويق.
57.....	رابعا: أنواع الاستراتيجيات التسويقية.
60.....	خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.....[62-129]

62.....	تمهيد
62.....	المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التسويقية.

62.....	المطلب الأول: تحليل البيئة التسويقية
62.....	أولاً: تعريف البيئة التسويقية
63.....	ثانياً: خصائص البيئة التسويقية
64.....	ثالثاً: نظام المعلومات التسويقية وأهميته في تحليل البيئة
65.....	رابعاً: تقسيمات البيئة التسويقية
67.....	خامساً: تحليل عوامل البيئة التسويقية
72.....	سادساً: تحليل SWOT
75.....	المطلب الثاني: تحليل محفظة المؤسسة
75.....	أولاً: دورة حياة المنتج
76.....	ثانياً: مصفوفة BCG
80.....	ثالثاً: نموذج مصفوفة McKinsey
82.....	المطلب الثالث: تحديد الأهداف التسويقية للمؤسسة
82.....	أولاً: مفهوم الأهداف التسويقية
83.....	ثانياً: شروط تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية
84.....	ثالثاً: خطوات تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية
86.....	المبحث الثاني: تحديد الإستراتيجية التسويقية تنفيذها والرقابة عليها
86.....	المطلب الأول: تجزئة السوق
86.....	أولاً: مفهوم السوق
87.....	ثانياً: مفهوم تجزئة السوق
88.....	ثالثاً: معايير تجزئة السوق
89.....	رابعاً: متطلبات تجزئة السوق
90.....	خامساً: مراحل تجزئة السوق
91.....	سادساً: أهداف تجزئة السوق
91.....	المطلب الثاني: تحديد السوق المستهدف
91.....	أولاً: خطوات اختيار السوق المستهدف
92.....	ثانياً: معايير اختيار السوق المستهدف
93.....	ثالثاً: استراتيجيات استهداف السوق
94.....	المطلب الثالث: التوقع التسويقي
95.....	أولاً: تعريف عملية التوقع التسويقي
95.....	ثانياً: محددات عملية التوقع
96.....	ثالثاً: مراحل عملية التوقع

97.....	المطلب الرابع: وضع المزيج التسويقي.....
97.....	أولاً: تعريف المزيج التسويقي.....
99.....	ثانياً: إستراتيجية المنتج.....
104.....	ثالثاً: إستراتيجية التسعير.....
108.....	رابعاً: إستراتيجية التوزيع.....
111.....	خامساً: إستراتيجية الترويج.....
114.....	المطلب الخامس: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والرقابة عليها.....
114.....	أولاً: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.....
114.....	ثانياً: الرقابة على الإستراتيجية التسويقية.....
116.....	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي التسويقي لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.....
117.....	المطلب الأول: الإدارة المالية دورها وأهميتها في المؤسسة.....
117.....	أولاً: مفهوم الإدارة المالية.....
118.....	ثانياً: دور وأهمية الإدارة المالية في المؤسسة.....
119.....	المطلب الثاني: الأهداف العامة والخاصة للإدارة المالية في المؤسسة.....
120.....	أولاً: الأهداف العامة.....
122.....	ثانياً: الأهداف الخاصة للإدارة المالية.....
123.....	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.....
123.....	أولاً: التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتعظيم الربح.....
124.....	ثانياً: التخطيط الاستراتيجي التسويقي وزيادة نمو المؤسسة.....
129.....	خلاصة الفصل الثاني.....
[182-131].....	الفصل الثالث: دراسة حالة Ooredoo الجزائر (2009-2013).....
131.....	تمهيد.....
132.....	المبحث الأول: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر.....
132.....	المطلب الأول: لمحة عن تاريخ سوق الهاتف النقال في الجزائر.....
136.....	المطلب الثاني: القوى الخمس ليورتر في سوق الهاتف النقال.....
139.....	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي في Ooredoo الجزائر.....
139.....	المطلب الأول: تقديم Ooredoo الجزائر.....
139.....	أولاً: التعريف بالمؤسسة.....

140.....	ثانيا: الهيكل التنظيمي لـ Ooredoo الجزائر
143.....	ثالثا: الرؤيا والإستراتيجية العامة لـ Ooredoo الجزائر
146.....	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي لـ Ooredoo الجزائر
146.....	أولا: تحليل البيئة التسويقية لـ Ooredoo الجزائر
148.....	ثانيا: تحديد الأهداف التسويقية، تقسيم السوق الاستهداف والتموقع
151.....	ثالثا: وضع المزيج التسويقي
167.....	رابعا: التنفيذ والرقابة
167.....	المبحث الثالث: مدى تحقق الأهداف المالية لـ Ooredoo الجزائر وأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك
168.....	المطلب الأول: الأهداف المالية المتوقعة للفترة 2009 – 2013
168.....	أولا: الإيرادات المتوقعة
168.....	ثانيا: نسب الأرباح قبل الفائدة الضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقعة
169.....	ثالثا: الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) المتوقع
170.....	المطلب الثاني: النتائج المالية المحققة
170.....	أولا: الإيرادات المحققة للفترة 2009 إلى 2013
171.....	ثانيا: نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحققة
172.....	ثالثا: الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) المحقق
173.....	المطلب الثالث: مقارنة النتائج المالية المتوقعة بالنتائج المالية المحققة
173.....	أولا: الإيرادات
175.....	ثانيا: نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء
176.....	ثالثا: الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء
177.....	المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقق الأهداف المالية لـ Ooredoo الجزائر
178.....	أولا: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في صناعة مزيج تسويقي فعال لـ Ooredoo الجزائر
178.....	ثانيا: فعالية المزيج التسويقي في تحقق الأهداف المالية لـ Ooredoo الجزائر
182.....	خلاصة الفصل الثالث
184.....	الخاتمة
188.....	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
25	عناصر التحليل في البيئة الداخلية باستعمال تحليل SWOT	(1-1)
26	عناصر تحليل البيئة الخارجية باستعمال تحليل SWOT	(2-1)
33	مراحل تطور مفهوم التسويق	(3-1)
34	مقارنة بين التسويق 1.0 والتسويق 2.0 والتسويق 3.0	(4-1)
45	الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي	(5-1)
57	أنواع الاستراتيجيات التسويقية	(6-1)
73	النموذج العام لتحليل SWOT	(1-2)
74	مراحل مصفوفة SWOT	(2-2)
88	المعايير المعتمدة في تجزئة سوق المستهلك	(3-2)
115	أسس عملية الرقابة الإستراتيجية التسويقية	(4-2)
116	أنواع الرقابة الإستراتيجية التسويقية	(5-2)
133	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر للمتعاملين الثلاث 2002-2013	(1-3)
136	تطور حصص متعاملي الهاتف النقال للفترة 2009 - 2013	(2-3)
145	إستراتيجية Ooredoo الجزائر 2009 - 2013	(3-3)
149	توقعات الحصة السوقية لـ Ooredoo الجزائر 2009 - 2013	(4-3)
159	تطور معدلات إنهاء المكالمات لمتعاملي الهاتف النقال 2009 - 2013	(5-3)
159	أسعار عرض la 1000	(6-3)
160	أسعار عرض La Star Hala	(7-3)
160	أسعار عرض Sim Nternet	(8-3)
161	أسعار عرض One 4000 الصيغة المفتوحة	(9-3)
161	أسعار عرض Pro 2400	(10-3)
162	تطور عدد العاملين في Ooredoo الجزائر 2009-2013	(11-3)
169	الربح (EBITDA) المتوقع لـ Ooredoo الجزائر 2009-2013	(12-3)
170	الإيرادات المحققة لـ Ooredoo الجزائر 2009-2013	(13-3)
171	نسب الأرباح (EBITDA) المحققة من الإيرادات 2009-2013	(14-3)
172	الربح (EBITDA) المحقق في الفترة 2009-2013	(15-3)
174	قيمة الإيرادات المتوقعة والمحققة للفترة 2009-2013	(16-3)
175	نسبة الربح (EBITDA) من الإيرادات المتوقع والمحقق للفترة 2009-2013	(17-3)
176	الربح (EBITDA) المتوقع والمحقق للفترة 2009-2013	(18-3)
177	أهمية Ooredoo الجزائر بالنسبة لـ Ooredoo الأم من 2010 إلى 2013.	(19-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية	(1-1)
08	المتغيرات الرئيسية في تعريف الإستراتيجية	(2-1)
10	المستويات الثلاث لإستراتيجية المؤسسة على أساس الأعمال ومن ثم الوظائف	(3-1)
11	تقسيم الإستراتيجية حسب اعتبارات مختلفة	(4-1)
24	مراحل التخطيط الاستراتيجي	(5-1)
51	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق	(6-1)
51	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب Bull	(7-1)
52	خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب Markin	(8-1)
53	خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب Stanton	(9-1)
56	خطوات إستراتيجية التسويق	(10-1)
66	البيئة التسويقية للمؤسسة	(1-2)
66	تقسيم البيئة التسويقية إلى بيئة كلية وبيئة جزئية	(2-2)
69	نموذج القوى الخمس لبورتر	(3-2)
73	مقاربة SWOT	(4-2)
75	مراحل دورة حياة المنتج	(5-2)
77	مصفوفة BCG	(6-2)
81	مصفوفة Mckinsey	(7-2)
90	مراحل تجزئة السوق	(8-2)
92	خطوات اختيار السوق المستهدف	(9-2)
94	طريقة الانتقال من إستراتيجية التركيز إلى إستراتيجية التمييز	(10-2)
96	المثلث الذهبي للتموقع	(11-2)
98	عناصر المزيج التسويقي	(12-2)
100	الخصائص التي يتكون منها المنتج	(13-2)
107	خطوات عملية التسعير	(14-2)
110	مستويات قناة التوزيع	(15-2)
133	تاريخ دخول مشغلي الهاتف النقال في الجزائر	(1-3)
135	تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بالاعمدة	(2-3)
135	تطور عدد المشتركين لكل متعامل من المتعاملين الثلاث للهاتف النقال	(3-3)
136	يوضح حصص متعاملي الهاتف النقال لسنة 2013	(4-3)
137	القوى الخمس لجاذبية سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر	(5-3)
140	الهيكل التنظيمي لـ ooredoo الجزائر	(6-3)
142	الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق في Ooredoo الجزائر	(7-3)
163	التوزيع المباشر وغير مباشر لـ Ooredoo الجزائر	(8-3)

168	توقعات الإيرادات لـ Ooredoo الجزائر للفترة من 2009 إلى 2013	(9-3)
169	توقعات نسب الأرباح قبل اقتطاع الفائدة الضريبية والاستهلاك والإطفاء 2009-2013	(10-3)
170	الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقع 2009-2013	(11-3)
171	تطور الإيرادات لـ Ooredoo الجزائر من 2009 إلى 2013	(12-3)
172	نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحققة 2009-2013	(13-3)
173	تطور الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحقق 2009-2013	(14-3)
174	قيمة الإيرادات المتوقعة والمحققة في الفترة من 2009 إلى 2013	(15-3)
175	النسب المتوقعة والمحققة للربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء	(16-3)
176	الربح المتوقع والربح المحقق بالأعمدة للفترة 2009-2013	(17-3)

مقدمة عامة

كثُر في السنوات الأخيرة الحديث عن تبني المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها المنهج أو التوجه الاستراتيجي في إدارة وتسيير أعمالها، بالرغم من أن إستراتيجية المؤسسات ظهرت منذ حوالي خمسون عام، هذا إن دل فإنه يدل على أن هذا التوجه مع مرور السنين برهن على انه الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق أهدافها، وتحقيق فعالية في الأداء على المدى الزمني القصير أو الطويل الأجل. فالتغيرات المتسارعة في بيئة أعمال المؤسسات والتطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حثَّ عليها مجازة هذه التغيرات عن طريق التسلح بهذا الفكر الاستراتيجي، وهذا من خلال التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المؤسسة لفهم الواقع الراهن واستشراف المستقبل.

والتخطيط الاستراتيجي هو احد أهم المهام الأساسية لإنجاح الخطط الإستراتيجية، لأنه يعبر عن رؤيا ومهمة المؤسسة والتي تترجم إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويشمل التخطيط الاستراتيجي جميع مستويات المؤسسة بدءا بالخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومنها تنبثق الخطط الإستراتيجية لوحدة الأعمال، بالإضافة إلى الخطط الإستراتيجية لوظائف المؤسسة، وهنا سنركز على وظيفتين هما وظيفة التسويق والوظيفة المالية من خلال موضوعنا هذا والذي يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

وظيفة التسويق لم تعد مجرد وسيط بين إدارة الإنتاج والمستهلك كما كانت في وقت سابق، ووظيفة التسويق اليوم تعد ميدانا واسعا يتضمن العديد من العمليات كتحديد السياسات والاستراتيجيات التسويقية، القيام ببحوث التسويق، تدريب رجال البيع وغيرها من المهام. كما أن التسويق الحديث ومن خلال مفهوم التسويق الاستراتيجي أصبح يركز على طلب العملاء وتحقيق الربح من كل تعامل معهم، ووضع الأسعار اعتمادا على ملاحظة التكلفة بدلا من الأسعار المستهدفة، والتخطيط لكل من أدوات الاتصال كل على حدة. هذه الأبعاد لمفهوم التسويق الاستراتيجي زادت من أهمية وظيفة التسويق في المؤسسة، بحيث أصبحت الإستراتيجية التسويقية تمثل ترجمة فعلية وعملية للإستراتيجية العامة للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها، ولعل أهم الأهداف المنشودة في المؤسسة هي الأهداف المالية، وهي ما تعلق بالربحية وزيادة نمو المؤسسة (زيادة ثروة الملاك) وهما هدفين يعتبران عامين بالنسبة لوظيفة الإدارة المالية، من هنا تتضح ضرورة دراسة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة، وعلية تتضح إشكالية البحث الأساسية لهذه الدراسة.

أولاً: إشكالية البحث

انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي؟
- ما هي أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي وما هي الأهداف المالية للمؤسسة؟
- هل تتم عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في Ooredoo الجزائر وما هو مزيجها التسويقي للفترة من 2009 إلى 2013؟
- هل حققت Ooredoo الجزائر أهدافها المالية وكيف ساهم التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك؟

ثانياً: فرضيات البحث

إن الإجابة على الأسئلة السابقة تقتضي تقديم إجابات محتملة في شكل فرضيات تقبل

الفحص والتحصيل:

- 1- يمثل التخطيط الاستراتيجي احد عناصر الإستراتيجية التي تعتبر وسيلة من خلالها تستطيع المؤسسة التوفيق بين مواردها المتاحة والفرص المتوقعة.
- 2- يمثل تحليل البيئة التسويقية وتحديد الأهداف، تجزئة السوق، الاستهداف، التوقع، وضع المزيج التسويقي أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي؛ تتمثل الأهداف المالية للمؤسسة في الأهداف العامة للإدارة المالية.
- 3- نعم تقوم Ooredoo الجزائر بمختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- 4- نعم حققت Ooredoo الجزائر أهدافها المالية، وهذا راجع إلى الالتزام بتطبيق المنهج الاستراتيجي، من خلال إتباع إستراتيجية تسويقية ناجعة وفعالة.

ثالثا: أهمية البحث

في المجتمعات المتقدمة نجد أن هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع التخطيط الاستراتيجي وحرصا أفضل على طريقة استغلاله، ويقل هذا الاهتمام والحرص في مجتمعاتنا بشكل عام، حيث يأتي هذا البحث للتنبيه إلى أهمية النهج الاستراتيجي وتطبيقه على جميع مستويات المؤسسة وعلى مستوى وظيفة التسويق خاصة لمواكبة التطورات الاقتصادية العالمية.

رابعا: أهداف البحث

1. إعداد إطار نظري خاص بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي وتأكيد أهميته في مواجهة التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضرا ومستقبلا، بالإضافة إلى أهميته في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

2. التعرف على عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في Ooredoo الجزائر باعتبارها إحدى فروع Ooredoo (القطرية)، وثالث متعامل في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

3. محاولة الربط بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي والأهداف المالية للمؤسسة.

4. محاولة التوصل إلى اقتراحات وتوصيات مفيدة فيما يخص موضوع الدراسة

خامسا: منهج البحث

يعتمد البحث في جانبه النظري على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض للتعريف المختلفة الخاصة بالإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي التسويقي، التسويق الإستراتيجي، بالإضافة إلى تناول بالتفصيل وبالتحليل إلى أهم عمليات التخطيط الإستراتيجي التسويقي. أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على أسلوب المقابلة لتحصيل المعلومات الخاصة بالمؤسسة ، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي من اجل تحليل البيانات ومقارنتها للوصول إلى الاستنتاجات.

سادسا: مبررات اختيار موضوع البحث

إن من أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار ودراسة هذا الموضوع ما يلي:

1. حكم التخصص الأكاديمي الذي يتعلق بالتسويق

2. القناعة بأهمية المنهج الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ودوره في تحقيق أهداف المؤسسة عامة، والأهداف المالية خاصة، بسبب ما يقدم من مزايا للمؤسسة عند تطبيقه.

3. قلة الدراسات الميدانية حول علاقة التخطيط الاستراتيجي التسويقي بتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

سابعاً: حدود البحث

اقتصرت الدراسة على جانبين الأول نظري والآخر عبارة عن دراسة حالة. ففي الجانب النظري تم التطرق إلى مفاهيم كل من الإستراتيجية والتسويق، والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، التسويق الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحليل عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي مع الإشارة إلى الإستراتيجية العامة للمؤسسة دون الخوض فيها باعتبارها منطلق عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

أما في دراسة الحالة فتم اختيار مؤسسة Ooredoo الجزائر، وهذا من خلال دراسة للإستراتيجية التسويقية للمؤسسة لفترة خمس سنوات من 2009 إلى 2013، ومقارنة الأهداف المالية المتوقعة بالنتائج المحققة من أجل استنتاج اثر التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك.

ثامناً: صعوبات البحث

هناك صعوبات متعلقة بالجانب التطبيقي حيث كان هناك صعوبات في الحصول على المعلومات التسويقية أو المالية في المؤسسة محل الدراسة، خاصة إذا تعلق الأمر بمؤسسة أجنبية فان المعلومات تصبح شحيحة وغير متوفرة من الوهلة الأولى.

تاسعاً: الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الاستراتيجي التسويقي، ولقد اختلفت هذه الدراسات من حيث، متغيراتها، البيانات التي استخدمتها ونتائجها، ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- علي فلاح الزعبي 2009: إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في القطاع الصناعي الأردني¹.

هدف البحث إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة التغيير في عملية تعزيز وإدارة التخطيط التسويقي الاستراتيجي، حيث يحتاج هذا الأخير البحث المتعمق للمتغيرات والقدرات للتحليل المستقبلي التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات ومناقشتها. بذلك يكون مصممي التخطيط وصناعه هم المورد الحرج للشركة. وخلص الباحث إلى أن نجاح إدارة مقاومة التغيير في عملها لا يتم إلا عبر التعرف على الأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، ومن ثم وضع الحلول للحد من هذه المقاومة.

- متناني فضيلة 2009: التخطيط الاستراتيجي للتسويق الصناعي².

يسلط البحث الضوء على أهم عنصر من عناصر إدارة التسويق الحديثة والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة خاصة المنتجات الصناعية الذي يأخذ على عاتقه القيام بدراسات للبيئة التسويقية ومقارنتها بالتحليل الاستراتيجي لتشكيلة منتجات المؤسسة وتحديد وحدات الأعمال الإستراتيجية الحيوية للمؤسسة، وكدراسة حالة تم تطبيق ذلك على المؤسسة الوطنية لعنّاد الأشغال العمومية، وخلصت الدراسة إلى انعدام وجود الثقافة التسويقية في فكر مسؤولي المؤسسة والدليل على ذلك هو عدم وجود قسم خاص بالتسويق في المؤسسة وتعويضه بقسم خاص بالتجارة إلا إن مع ذلك هناك تدابير تسويقية إستراتيجية يمكن ملاحظتها مثل وجود أربعة وحدات أعمال إستراتيجية قسمتها المؤسسة حسب وحداتها الإنتاجية حيث تقود هذه الأعمال إلى التجزئة التقليدية لأسواق المؤسسة.

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التغيير ودورها في تعزيز عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009.

² متناني فضيلة، التخطيط الاستراتيجي للتسويق الصناعي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2009.

- سناء حسن حلو 2009: اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق³.

تناول البحث اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، حيث تمثلت مشكلة البحث في التعرف على التأثير البيئي في التخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال التعرف على المتغيرات الأكثر تأثيرا بالإضافة إلى التعرف إلى مستويات وعناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق. أسفرت نتائج الدراسة على أن مستوى البيئة التسويقية عال ولها تأثير في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، كما أن آراء عينة البحث في المؤسسة التي تم بها الدراسة الميدانية ايجابية تجاه متغيرات البيئة التسويقية وإدراك تأثيرها تجاه التخطيط الاستراتيجي للتسويق، بالإضافة إلى ذلك أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير لمتغيرات البيئة الخاصة أي أن مدراء الشركة لا يؤمنون بأثر هذه الأبعاد في التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

- هادي محمد 2010: التخطيط الإستراتيجي التسويقي و دوره في دعم المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة "ملبنة و مجبنة" سيدي سعادة بغيليزان⁴.

هدف هذا البحث إلى معالجة الإدارة الإستراتيجية من أهم أساليبها، والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي بغرض صياغة الإستراتيجية المتمثل في بيئة تمتاز بعدم الاستقرار، والاضطراب في مختلف المجالات الاقتصادية الاجتماعية السياسية التكنولوجية والثقافية، بمساعدة المؤسسة على تقوية وتعزيز قدراتها التنافسية، للحصول على مركز تنافسي يسمح لها بالبقاء في السوق، ومزاولة نشاطها في ظل المنافسة الشرسة التي يحيط بها من مختلف الجوانب. وخلصت الدراسة إلى أن مساهمة الإستراتيجية التسويقية تستند إلى الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتنافسية المؤسسة، حيث يعتمد على التقسيم التسويقي للسوق الذي يحدد الفئة المستهدفة من المستهلكين التي تسمح بتحديد وتعريف المزيج التسويقي الذي يساهم في إعداد المخطط الاستراتيجي التسويقي الذي يستند إلى تغيرات ومجريات البيئة الخارجية خاصة التنافسية لتحقيق التمايز والقيادة للسوق.

³ سناء حسن حلو، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي التسويقي- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 76، 2009.

⁴ هادي محمد، التخطيط الإستراتيجي التسويقي و دوره في دعم المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة "ملبنة و مجبنة" سيدي سعادة بغيليزان، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

عاشرا: هيكل البحث

تم تناول موضوع البحث في ثلاث فصول رئيسية:

الفصل الأول: تضمن مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، تناول الأول مدخل عام للإستراتيجية من خلال أربع مطالب، حيث تم التطرق إلى تعريفها، تطورها، الفرق بينها وبين السياسة والتكتيك، بالإضافة إلى مستوياتها وأهميتها، مكونات ونماذج صنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أما المبحث الثاني فتناول التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم المتعلقة به، ثم بعد ذلك المبحث الثالث حول التسويق، وفي المبحث الرابع تناولنا التسويق من منظور استراتيجي.

الفصل الثاني: بعنوان عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية ودورها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التسويقية، أما في المبحث الثاني فتناولنا تحديد الإستراتيجية التسويقية تنفيذها والرقابة عليها، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى الأهداف المالية للمؤسسة ودور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيقها.

الفصل الثالث: تناول الدراسة التطبيقية على **Ooredoo الجزائر**، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر، أما في المبحث الثاني فتناولنا عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية في **Ooredoo الجزائر**، وفي المبحث الثالث تم تناول الأهداف المالية لـ **Ooredoo الجزائر**، مدى تحققها وأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي التسويقي

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات والمتغيرات، أبرزها مظاهر العولمة وتأثيراتها، وثورة المعلومات والاتصالات، وظهور التكتلات الاقتصادية، حيث أدت هذه العوامل إلى التأثير على شكل المؤسسة وأسلوب عملها والقيم السائدة فيها، مما ترتب على ذلك توجه المؤسسات نحو انتهاج وتبني الإستراتيجية من أجل أداء مهني صحيح يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة مثل البقاء والاستقرار والنمو.

ويتم تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة على جميع مستوياتها سواء على مستوى الإدارة العليا أو مستوى الوحدات الإستراتيجية أو وظائف المؤسسة، ولعل أهم وظيفة في المؤسسة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي هي وظيفة التسويق، وهذا من خلال تطور مفهوم التسويق إلى التسويق الاستراتيجي، فالتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسة من خلال هذه الوظيفة هو خلق قيمة اعتبارية للمستهلكين الذين تتعامل معهم والارتقاء بمستوى الأداء المتحقق¹، وهذا يتطلب أن يكون هناك فهم واستيعاب دقيق للأسواق، المشترين، والمنافسين، وان تقرر المؤسسة بشكل موضوعي كيف توازن بين قدراتها، وما تسعى لتحقيقه من فرص مستقبلية، ويتم ذلك من خلال مخطط استراتيجي محكم.

ولإلمام بالجوانب المتعلقة بموضوعنا هذا سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق.

المبحث الرابع: التسويق من منظور استراتيجي.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 09.

المبحث الأول: مدخل عام للإستراتيجية.

يعود أصل كلمة إستراتيجية إلى كلمة strategos الإغريقية وتعني القائد، ومن منظور تاريخي فإن مصطلح إستراتيجية له جذور عسكرية بحتة، فهو مستمد من العمليات العسكرية، ويعني تكوين التشكيلات العسكرية وتوزيع الأسلحة الحربية بصورة معينة، وتحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من حصار، أو الانقضاء على العدو ومباغتته وانتهاز فرصة ضعفه. لكن هذا المصطلح توسع في وقتنا الحاضر ليشمل جميع مجالات إدارة الأعمال، وهذا نظرا للتشابه الحاصل بين الميدان العسكري والاقتصادي في عدة جوانب، ففي كلى الميدانين يبحث القائد أو المدير عن التفوق، فالقائد الحربي يبحث عن النصر في المعركة، أما الإداري فيبحث عن التميز والتفوق في سوق المنافسة، أي البحث عن نفس الهدف وهو الريادة، هذا ما أدى إلى انتقال مفهوم الإستراتيجية من الميدان الحربي إلى ميدان إدارة الأعمال. ولإيضاح هذه الأفكار سنتطرق في هذا المبحث إلى تطور مفهوم الإستراتيجية والفرق بينها وبين السياسة والتكتيك بالإضافة إلى أهميتها ومستويات تطبيقها في المؤسسة، وفي الأخير نتعرض إلى مكونات ونماذج صنع الإستراتيجية.

المطلب الأول: تطور مفهوم الإستراتيجية:

قبل أكثر من 200 عام قام الفيلسوف الصيني صن تزو (Sun Tzu) بتأليف كتاب فن الحرب (The Art of War)، والذي يعتبر من أكثر كتب العالم قيمة وتأثيرا في وضع الاستراتيجيات، وحسب (صن تزو) فإن النصر يمكن تحقيقه دون قتال وهذا باستخدام الإستراتيجية المناسبة والتي تتحقق بـ¹:

- فهم الظروف المحيطة وإدراك قوة الخصم؛
 - تأسيس قوة ساحقة؛
 - الاتصال بالأطراف ذات العلاقة من خلال التعامل السياسي، واستخدام علم النفس والاتصال السليم.
- هذه الجوانب الثلاثة تعتبر من العناصر الضرورية لتخطيط الإستراتيجية في الوقت الحاضر بعد انتقال مفهوم الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى مجالات إدارة الأعمال، وتوسع مفهوم الإستراتيجية ابتداء من الجانب العسكري باعتبار أن المعارك والحروب عامة لا ترتبط فقط بالجيش أو الجيوش المتقابلة وميدان الحرب، بل بعدد من العوامل والأطراف مثل الارتباط بخطوط الإمداد والتموين، وبخطوط

¹ روبرت جي ويتمان وآخرون، التخطيط الاستراتيجي، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011، ص،

الاتصال والمعلومات، والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية. ويعتبر انتقال مفهوم الإستراتيجية من الميدان العسكري إلى الميدان الاقتصادي كنتيجة لعدة تشابهات نذكر منها¹:

1- الخاصية الديالكتيكية وهي علاقة مزدوجة الأقطاب بين الوسائل والنهايات، بين المعطيات أو الموارد التي تحت مراقبة الاستراتيجي أو الإداري، ومحيط يعتبر عدائيا وذا إرادة أو ذا مبادئ حركة مستقلة، أي خارج مراقبة الاستراتيجي وهذه العدائية يمكن اعتبارها إرادة مضادة لمشاريع المؤسسة. فيصبح للإستراتيجية في مثل هذه الوضعية دور التغلب على المصاعب الداخلية، فمفهوم الإستراتيجية إذن يرتبط بشكل مباشر أو ضمني بمفهوم النظام المفتوح، الذي يملك نوع من الاستقلالية أو الحرية في الحركة واختيار الأهداف.

2- الإستراتيجية تابعة للأهداف: في المجال العسكري تعتبر من وسائل السياسة، أما في المؤسسة فالإستراتيجية تكون في خدمة الأهداف المتبعة، هذا المفهوم يعتبر نسبيا، فحسب مستوى أو نوع المؤسسة القرار قد يكون استراتيجيا أو تكتيكا، وحتى لا تتشابك هذه العناصر ويسود الغموض في أهداف ووسائل المؤسسة، عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها بأكثر وضوح ممكن حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه أهدافها، وبذلك تنفادى السقوط في المتاهات وتبذير وسائلها ووقتها دون مقابل.

3- الإستراتيجية تكون لمستوى طويل نسبيا إلى وحدة التحليل مقارنة بالأعمال الروتينية، وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها، وهي دالة متكاملة للحركة المستقبلية، والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الإستراتيجية العامة، فهي إذن الوظيفة الطبيعية للقائد، ويمكن القول أنها جوهر الإدارة، في حين أن عملية التنفيذ يمكن تفويضها ومراقبتها.

4- الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجهه وتقود العمل فهي إذن تكون بعد مشاوره وتداول، والإستراتيجية هي خطة حركة الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف، وفي مجال القرارات وتحديد الخطة هناك أربعة عناصر تميز نشأة الخطة هي:

أ- لا يمكن أن يكون هناك اختيار إلا من خلال إعداد وتقييم عدد من البدائل والعسكريون والسياسيون يصرون على ميزة الاستشارة، أي اختيار واع وإرادي لعملية القرار الاستراتيجي، خاصة في إعداد البدائل.

ب- اعتبار أن المحيط عدائي وغير ثابت فان خطة الحركة يجب أن تكون مرنة، وكل إستراتيجية يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر فيها على ضوء الأحداث.

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص، 12.

ج- في عملية اختيار إحدى البدائل يعتبر تعيين العامل الحساس هو المحدد الأساسي في العملية، بحيث اكتشاف هذا العامل يعتبر أساسيا في نوعية القرار، إذ أن المشكل الواجب حله هو استعمال الوسائل بطريقة مثالية وفعالة بالنسبة للأهداف.

د- عملية القرار الإستراتيجي تعتبر نشاطا تركيبيا، ووضع النظام مع محيطه في علاقة ديناميكية دوره هو إدخال تناسق داخلي، وتلاؤم مع الوسط.

5- على مستوى محتوى الإستراتيجية: هناك عدة مبادئ معدة من طرف عسكريين يمكن تطبيقها على المؤسسة هي:

أ- للنصر على العدو أو المنافسة أو الاحتكار، فمن الضروري أن تكون الأقوى، هذا التفوق يمكن تحقيقه بواسطة التركيز الجيد للقوى الأعلى في النقاط الحاسمة، بالتقييم الجيد لهذه النقاط، والتوجيه المتحكم فيه، واختيار الحل المناسب والضروري للتضحية بالعادي من أجل المهم، وهذا يعني تركيز القوى إلى أعلى درجة.

ب- إذا كان يجب تركيز القوى نحو النقطة القوية فمن الضروري توجيه التأثير على نقطة ضعف العدو أو الخصم، وهذه الفكرة تترجم اقتصاديا بمعنى أو بمقياس المزايا المقارنة.

ج- يعتبر من الضروري الجمع بين النار والحركة في وقت واحد.

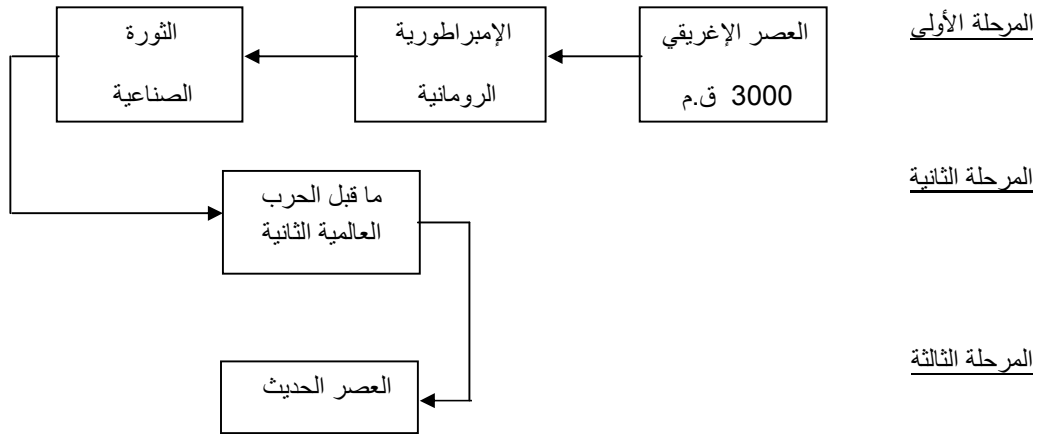
د- يجب معرفة التحصيل دون الخسارة، فمن المهم للمؤسسة أن تتسحب من الاستثمار في الوقت المناسب من النشاطات التي تموت لاسترجاع أكبر قدر ممكن من الموارد المخصصة لها، وغير المنتجة لتستعملها في نشاطات أكثر مردودية وفائدة.

وعند التطرق إلى المراحل التي مر بها تطور مفهوم الإستراتيجية نجد أنها مرت بثلاث مراحل¹،

يمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص ص، 33-34.

شكل رقم (1-1) يمثل مراحل تطور مفهوم الإستراتيجية:



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012، ص، 33.

المرحلة الأولى: مرت هذه المرحلة بحقبة زمنية طويلة امتدت من 3000 ق. م إلى حدود عام 1850م بظهور الثورة الصناعية في أوروبا بحيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- سيادة مفهوم القوة والصراع ما بين الأطراف المتعاملة سواء كانت إقطاعيات، أو حكومات، أو مؤسسات؛

- التعامل مع الأسواق على أساس أنها شاملة وعامة؛

- ينصب مفهوم الإستراتيجية على الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف المراد تحقيقها؛

- التأثير الواضح للحكومات على سوق العمل؛

- من ابرز الفلاسفة الإغريق Homer، Euripiddes، و Socrates.

المرحلة الثانية: امتدت هذه المرحلة إلى ما بعد حصول الثورة الصناعية، وانتهاء الحرب العالمية الثانية حيث تميزت هذه المرحلة بـ:

- التعامل مع الأسواق على أساس أنها جزئية والموارد التي تتعامل بها المؤسسات متاحة وغير محدودة؛

- ثبات واستقرار واضح في البيئة؛

- ينصب مفهوم الإستراتيجية على الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- من ابرز روادها الكاتب الانجليزي الكبير Shakespeare، والمفكر الألماني Hegel، والروائي الفرنسي Tolstoy.

المرحلة الثالثة: شهدت هذه المرحلة تطور كبير في مجال العلوم والمفاهيم الفكرية المتنوعة حيث تميزت بـ:

- التعامل مع الأسواق على أساس أنها كلية شاملة وفي ظل بيئة ديناميكية متحركة؛
- التعامل مع تكنولوجيا حديثة ومتطورة؛
- أسواق عالمية ذات مدى كبير؛
- التعامل مع متغيرات غير مؤكدة في المستقبل؛
- ينصب مفهوم الإستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة باتجاه تعظيم استخدام الموارد ذات العلاقة مع الهدف المقصود انجازه؛
- من ابرز رواد هذه المرحلة هم Glueck، Drucker، و Mintzberg، و Hofer.

المطلب الثاني: التمييز بين الإستراتيجية والسياسة والتكتيك.

من اجل فك التشابك بين مفاهيم كل من الإستراتيجية والسياسة والتكتيك لابد وان نعرف كل مصطلح على حدى، لتفادي الخلط بينها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية:

عرف القرن العشرون تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على المفاهيم الإدارية، من خلال الاجتهادات الفكرية في وضع مفاهيم وتعريفات أكثر دقة وشمولية لمختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من الظواهر، وكان نصيب مصطلح الإستراتيجية الكثير من هذه الاجتهادات، فقد عرفها الكثير من المفكرين الإداريين وسنكتفي بإعطاء بعض التعاريف لأبرز هؤلاء المفكرين:

عرفها Peter Drucker¹ في خمسينيات القرن الماضي على أنها "تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد".

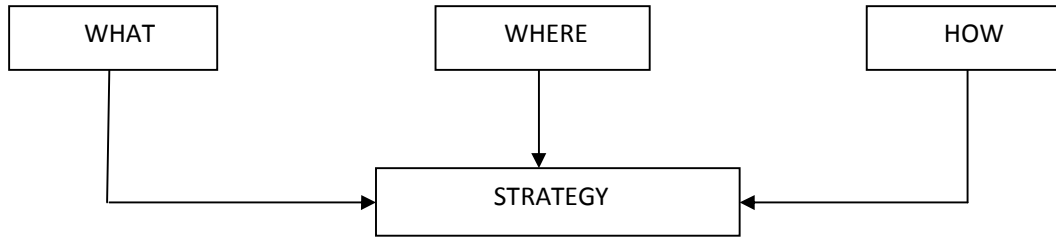
¹ المرجع السابق، ص، 24.

كما يعرفها رائد الفكر الإداري Ansoff¹ بأنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها"، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.

ويعرفها Mintzberg² بأنها "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب وهي مكان أو موقع وهي منظور". وفي سنة 1988 عرفها Thomas³ على أنها "خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

أما في تسعينيات القرن الماضي عرف Walker⁴ الإستراتيجية على أنها "النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المؤسسة نحو السوق، المنافسون والعوامل البيئية الأخرى المحيطة". هذا التعريف يفترض وجود ثلاث متغيرات رئيسية لابد أن تحتويها الإستراتيجية ويمكن توضيح هذه المتغيرات في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2) يوضح المتغيرات الرئيسية في تعريف الإستراتيجية.



المصدر: ثامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 24.

من خلال المخطط تمكنا الإستراتيجية من الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية: ما الذي سنقوم بعمله؟ كيف سنقوم بذلك؟ وأين؟

¹ يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011، ص، 09.

² محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص، 18.

³ Thomas, J. G, **strategic management –concept, practices and cases**, Harper & Row, Publishers, London, 1988, p, 38.

⁴ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص، 25.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن أهم النقاط الواجب مراعاتها عند تعريف الإستراتيجية ليكون مقبولاً هي:

- أنها وسيلة للتوفيق بين موارد المؤسسة المتاحة والفرص المتوقعة؛
 - أداة لاتخاذ القرارات الهامة وعلى الأمد البعيد؛
 - الاستخدام الكفء في مواجهة الاحتياجات لتعظيم الموارد المتاحة للمؤسسة؛
 - تعتبر رسالة المؤسسة الأساس الذي تنطلق منه الإستراتيجية المنتهجة.
- وبما أن البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإن الإستراتيجية هي الأخرى يجب تغييرها من وقت إلى آخر لكي تستمر حالة التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، هذا ما يتطلب دراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة¹.

ثانياً: السياسة والتكتيك:

يقصد بالسياسة مجموعة القرارات والقواعد المحددة مسبقاً لوقت محدد للوصول إلى بعض الأهداف العامة. أما التكتيك فهو كيفية إدارة الموارد الخاصة للمؤسسة والذي يجري من خلال إطار محدد في إستراتيجية المؤسسة.

إذن فالإستراتيجية أكثر عمومية من التكتيك الذي يعتبر الخطوات التفصيلية أو الوسائل التي يتم إتباعها لخروج الإستراتيجية إلى حيز التنفيذ، فالإستراتيجية تتميز بالاستقرار مقارنة بالتكتيك الذي عادة ما يتم تغييره بسهولة أكبر، أما التكتيك فيساعد على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال القرارات المباشرة والتي تكون أكثر تفصيلاً وأقل شمولاً وتعمل على المدى القصير².

المطلب الثالث: مستويات وأهمية الإستراتيجية:

أولاً: مستويات الإستراتيجية:

عادة ما يتم تقسيم مستويات الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي³:

¹ المرجع السابق، ص، 26.

² عمر لعلاوي، دور نظم المعلومات في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة بالملتقى الدولي صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009، ص، 04.

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، 20.

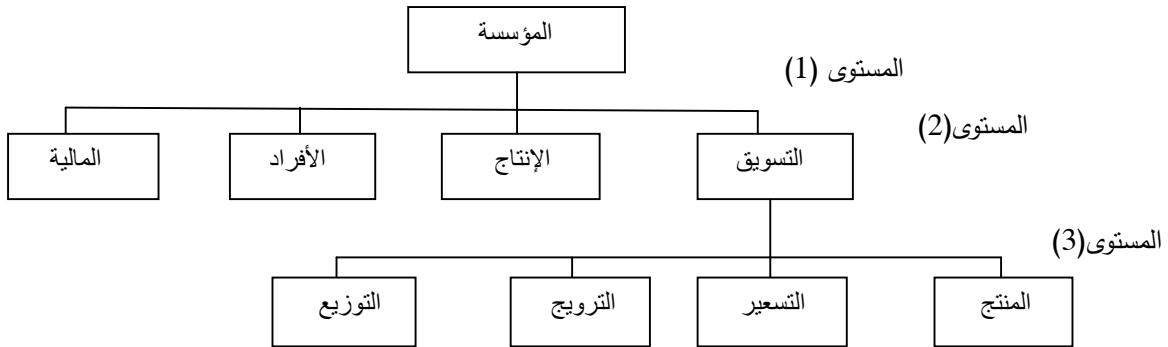
- المستوى الأول: مستوى الإدارة العليا؛

- المستوى الثاني: مستوى الإدارة الوسطى؛

- المستوى الثالث: مستوى الإدارة الدنيا.

بحيث لكل مستوى من هذه المستويات إستراتيجية خاصة، ففي المستوى الأول تركز الإستراتيجية على تحديد مجالات الأعمال التي يجب أن تدخل فيها المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. أما في المستوى الثاني فتكون الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، كل وحدة ولها إستراتيجيتها الخاصة بشرط أن تكون متناسقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. أما في المستوى الثالث نجد الاستراتيجيات الوظيفية، حيث لكل وظيفة في المؤسسة لها إستراتيجيتها الخاصة هي الأخرى مثل وظيفة الإنتاج، والتمويل، والتسويق وغيرها من وظائف المؤسسة بشرط أن تساهم هذه الاستراتيجيات الوظيفية في تحقيق إستراتيجية وحدة العمل ومنه تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-3) يوضح المستويات الثلاث لإستراتيجية المؤسسة على أساس الأعمال ومن ثم الوظائف.

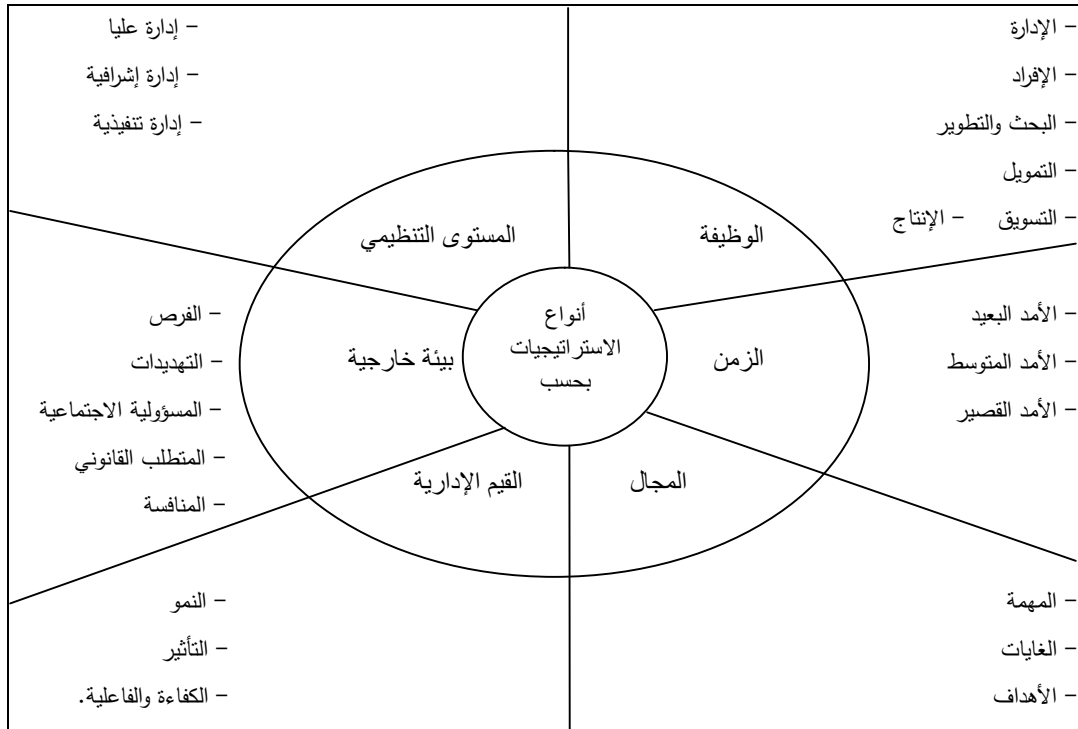


المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 25.

كما قد تأخذ الإستراتيجية تقسيمات أخرى حسب الاعتبارات المتبعة في التقسيم والشكل الموالي

يوضح ذلك:

شكل رقم (1-4) يوضح تقسيم الإستراتيجية حسب اعتبارات مختلفة.



المصدر: محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص، 20.

ثانياً: أهمية الإستراتيجية:

تبرز أهمية الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة والتي تتمثل في¹:

1- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: بحيث يظهر التغير في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم.

2- زيادة حدة المنافسة: غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بحيث زادت حدتها في الأسواق المحلية والعالمية، مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحديد وصياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسساتهم في الأسواق ذات النمو البطيء، والأسواق التي تكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998، ص، 47.

3- كونية الأعمال: بعدما تلاشت الحدود بين الدول في مجال الأعمال وزيادة الاعتماد على التبادل الاقتصادي، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، كل هذا جعل من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل.

4- التغيير التكنولوجي: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية للبقاء في عالم الأعمال، ونظرا للتغيير السريع للتكنولوجيا في جميع المجالات، فإن عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهين المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من التقنيات الحديثة.

5- نقص الموارد: من المعروف أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية، لذلك يتطلب من الإدارة وضع خطط إستراتيجية طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

6- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: بحيث أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية قد تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني.

7- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار أسعار الطاقة، بالإضافة إلى تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع المؤسسة في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن هنا فلا بد من تغيير العمليات الإستراتيجية بصفة مستمرة.

بالإضافة إلى فوائد الإستراتيجية في مواجهة هذه التحديات هناك مزايا أخرى للإستراتيجية يمكن ذكرها كالآتي¹:

1- تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمل المؤسسة، ويمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها، وما يتوجب منها قبل غيرها.

2- جعل المدراء أكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المتوقعة مستقبلا، وما يقابلها أيضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص.

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص، 32.

- 3- يكون المدراء أكثر رشدا وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لانجاز الأعمال، فضلا عن التحديد الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة في تنفيذ الأعمال المطلوبة.
- 4- المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء اقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المساهمين والمالكين.
- 5- تعد الإستراتيجية في نفس الوقت أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المؤسسة، وبالتالي أي انحراف عنها يؤشر عليه من اجل تصحيحه في حينه قبل اتساعه.

المطلب الرابع: مكونات ونماذج صنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

أولا: مكونات الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

- هناك خمس عناصر تمثل في جوهرها أساس لتكوين الإستراتيجية، أو ما يفترض التركيز عليه لتطوير الإستراتيجية، وان تأخذ معناها الحقيقي في المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه العناصر في ما يلي¹:
- 1- المجال: وهو تعبير عن الميدان الذي تعمل به المؤسسة، وبالتالي ترتبط الإستراتيجية به، ويتمثل في:
 - الأعمال أو الصناعة التي يجب أن تكون تعمل بها؛
 - احتياجات المستهلك وأجزاء السوق؛
 - التكنولوجيا التي يتم التركيز عليها، وخطوط الإنتاج المتوافقة معها.وينضح أساسا هذا المكون من خلال الرسالة التي حددتها المؤسسة وما تريد أن تبلغه، أو أن تكون عليه وبشكل ثابت ومستقر، وبالتالي فإنها اختارت هذا المجال دون غيره كأساس لنشاطها.
 - 2- الغايات والأهداف: الإستراتيجية يجب أن ترتبط بأبعاد واضحة المعالم ومحددة لكي يتم تأشير مستوى الأداء المتحقق بالمقارنة مع هذه الأبعاد، وهذا ما يتطلب من توجيه العاملين في وحدات الأعمال لانجاز مستويات محددة من الأداء وبما يتوافق مع الزمن المخطط لذلك الأداء، وتتأثر أبعاد هذا المكون في الغالب بقيمة النمو، المساهمة، تحقيق الأرباح، العائد على الاستثمار، الحصة السوقية... الخ.
 - 3- إستراتيجية التطوير: وهو جانب أساسي ومهم في تكوين الإستراتيجية والتي تنصب على تطوير أعمال المؤسسة للوصول إلى المستويات المطلوب انجازها وفق المدى الزمني المحدد لها، وهل بالإمكان أن يتحقق ذلك الانجاز بنفس الأعمال الحالية التي تؤديها المؤسسة، أم من خلال الدخول بأعمال جديدة

¹ نفس المرجع السابق، ص، 27- 28.

أو بأسواق ومنتجات جديدة، ولعل ما يرتبط في هذا المكون من جانب مهم هو وجود ميزة تنافسية تتمتع بها المؤسسة، وبهذا تختلف عن المؤسسات الأخرى في سوق المنافسة.

4- الموارد: كل مؤسسة لها محددات أو قيود في مواردها المالية والبشرية قياسا بغيرها من المؤسسات الأخرى وهذا يتطلب منها وكأساس في صياغة الإستراتيجية أن يتم تعظيم هذه الموارد واستثمارها بشكل يتوافق مع تحقيق الغايات والأهداف على المستوى الكلي للمؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال.

5- التعاضد: يتمثل هذا المكون بأن الجميع يشتركون في مسؤولية التخطيط والعمل والتنفيذ لإستراتيجية المنتج - السوق، بحيث يكون الأداء الكلي للمؤسسة ككل اكبر من أداء الأجزاء أو الأقسام بشكل منفرد وهذا ما يعني بالتعاضد.

ثانيا: نماذج صنع الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

هناك ثلاثة نماذج أساسية تستخدم في صناعة أو وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة هي¹:

1- **النموذج الخطي:** ويعني قيام الإدارة العليا بوضع الأهداف ثم اتخاذ القرارات، ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، بحيث يشترط هذا النموذج ما يلي:

1- إمكانية التنبؤ بالبيئة والتغيرات التي قد تحدث فيها.

2- انجاز الأهداف يجب أن يكون الشاغل الأساسي للعاملين في المؤسسة.

3- حلقة الوصل بين المؤسسة وبيئتها هم المستهلكون الذين تحاول خدمتهم.

4- اتسام متخذي القرار في المؤسسة بالرشد.

2- **النموذج التكيفي:** يقوم هذا النموذج على وجهتي نظر، الأولى ترى بان المؤسسة تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة. أما وجهة النظر الثانية ترى بان المؤسسة يجب أن تنتظر حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد الفعل للبيئة. ويشترط هذا النموذج ما يلي:

1- البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف من تصرفات المؤسسة.

2- البيئة أكثر اتساعا وعمقا.

3- التغيرات التي تحدث في استراتيجيات المؤسسة هي رد فعل للمتغيرات التي تحدث داخل مجموعة الأفراد ذوي المصلحة.

¹ محمد الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 72-

4- الإداريين داخل المؤسسة يتمتعون بقدر محدود من الرشد.

3- **النموذج التفسيري:** من خلال هذا النموذج فإن الإدارة العليا تقوم بتصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات ومن ثم نقلها إلى المستويات الدنيا للإدارة، هذه الأخيرة تقوم بتحديد الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض ورسالة لمؤسسة وأهدافها. ويقوم هذا النموذج على الافتراضات التالية:

1- أن المؤسسة والبيئة تحتوي على العديد من المتغيرات المعقدة بصورة تجعل الواقع التنظيمي غير متجانس؛

2- أن الدافعية هي الحافز الأساسي لنجاح الإستراتيجية؛

3- نشاط وضع المؤسسة هو نشاط يخص كل الأطراف العاملة بالمؤسسة وليس الإدارة العليا فقط.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية في المؤسسة تتمثل في تحديد غرض ورسالة المؤسسة ومن ثم القيام بعمليات التحليل الاستراتيجي وصياغة وتعديل وتنفيذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف أو النتائج المرغوب تحقيقها على المستوى العام للمؤسسة، ومن أهم الأهداف التي ترغب المؤسسة تحقيقها هي تحسين الربحية، وتحقيق معدلات نمو متزايدة، وكذلك زيادة القدرة على البقاء من خلال تعزيز مركزها التنافسي.

ولقد دلت العديد من الدراسات التي أجريت على المؤسسات الأمريكية أن عدد المؤسسات التي اعتمدت مفهوم الإستراتيجية يفوق عدد المؤسسات التي لا تأخذ بهذا المفهوم، وان المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي إلى النجاح والنمو والاستقرار. كما خلصت الدراسات إلى أن اعتماد الإستراتيجية يعود على المؤسسة بعدة مزايا منها:

- يزودها بالفكر الرئيس لها وهو ما يساعدها في تحديد الأهداف والخطط والسياسات؛

- يساعدها على توقع الأحداث أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة ووضع الخطط أو الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذه التغيرات؛

- الاستفادة الكاملة من الموارد وتحقيق أداء أفضل من خلال تحديد أولويات الأهداف ذات الأهمية الكبرى للمؤسسة؛

- توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية داخل المؤسسة من اجل خدمة الأهداف العامة للمؤسسة.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي.

بدا أول استخدام للتخطيط الاستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم بدأ ينتشر في أوروبا ودول العالم الأخرى¹، حيث كانت المؤسسات الكبرى في العالم تعتمد نظام التخطيط بعيد المدى والذي يتم التركيز فيه على ما ستكون عليه المؤسسة بعد فترة زمنية معينة عادة أكثر من خمس سنوات، دون التركيز على الآلية لتحقيق ذلك، هذا ما عرضه لانتقادات في نهاية الستينات أدت إلى تطور مفهومه إلى التخطيط الاستراتيجي، والذي تم اعتماده بعد ذلك من طرف العديد من المؤسسات باختلاف أحجامها ووظائفها، وفي العديد من دول العالم، ويعود التوجه إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي إلى الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المؤسسات التي تستخدمه نقل كثيرا عن تلك التي لا تستخدمه، أي أن المؤسسات التي تستخدمه أكثر نجاحا وفاعلية².

والتخطيط الاستراتيجي كمنهج عملي في إدارة المؤسسات يعتبر مسؤولا عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل، من هنا أصبح يأخذ بعدا مهما في رصد المستقبل والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة والتي قد تؤثر سلبا على كفاءتها، لهذا فان التخطيط الاستراتيجي أصبح من أهم العناصر في الإدارة الإستراتيجية هذه الأخيرة التي تعتبر ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا لأبعاده ونطاقه³.

ويعد تعريفنا لمفهوم الإستراتيجية في المبحث الأول نرى بأنه لا بد من فك التشابك بين المفاهيم لكل من الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية، والتخطيط الاستراتيجي فيما يلي⁴:

* الإدارة الإستراتيجية: تعبر عن النظام الإداري الذي تستخدمه المؤسسة في كل من تصميم وتنفيذ والرقابة على الرسالة والرؤية، والأهداف، والإستراتيجية.

* الإستراتيجية: هي أسلوب التحرك الذي تستخدمه المؤسسة تجاه البيئة الخارجية، أخذا في الحسبان حدود الأداء الداخلي، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أساسي ورؤيتها ورسالتها.

¹ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، 09.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي - منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص، 03.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2002، ص، 16.

⁴ احمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص، 21.

* التخطيط الاستراتيجي: هو نظام خاص بتصميم كافة أنواع الخطط بدءا بالخطة الإستراتيجية الكلية، مروراً بالخطة الإستراتيجية الوظيفية، ثم التنفيذية، ويستند كل ذلك على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة، وتحديد رسالة ورؤية المنظمة.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي المفهوم الأهمية والخصائص:

يكتسي التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في صياغة وبلورة الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجيات وحداتها أو وظائفها، لذا يتوجب على مديري التخطيط مراعاة جميع الجوانب الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، من أجل صياغة مخطط استراتيجي يحقق للمؤسسة أهدافها المرجوة ويمكنها من البقاء والاستقرار.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

من خلال البحث في مفهوم التخطيط الاستراتيجي تبين انه لا يوجد مفهوم موحد ، فهناك العديد من التعريفات لهذا الأخير، وفي ما يلي نستعرض البعض منها¹:

1- التخطيط الاستراتيجي يتمثل في بناء وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة، في ظل مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية؛ إضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة وصياغة الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي يعبر عن العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها.

2- التخطيط الاستراتيجي هو عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمؤسسة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، كما انه عملية لا تأتي من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المؤسسة ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف واختيار استراتيجيات مناسبة لتحقيقها.

3- عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تفكير منطقي منظم تشتمل على مجموعة من الخطوات المنهجية المتتابعة بدءاً من تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها مروراً بتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وما قد يطرأ عليها من تغيرات مستقبلية، وانتهاء باستراتيجيات مناسبة لتحقيق الأهداف المخططة في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئة، مع مراعاة جانب المرونة تماشياً مع التغيرات البيئية المتسارعة وعناصرها.

¹ عمر بن سديرة، التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013، ص ص، 233-234.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يركز على مجموعة من العناصر، تتمثل

فيما يلي:

- تكامل العلاقة بين منهج التخطيط الاستراتيجي من جهة، وبين عملياته من جهة أخرى؛
- يؤكد على التحليل الدقيق والتفصيلي لعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة حالياً ومستقبلاً؛

- التأكيد على مبدأ المشاركة بين فرق العمل المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي وبين الأطراف الأخرى في المؤسسة، خاصة ذات العلاقة المباشرة مع البيئة.

هذا ويمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات هي¹:

* أين نحن الآن؛

* أين نرغب أن نكون؛

* كيف سنصل إلى هناك؛

* كيف نقيس مدى تقدمنا.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي كما يلي:

التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب تنتهجه المؤسسة للتحرك في مواجهة البيئة الخارجية وما تتضمنه من تهديدات وفرص، وتحليل بيئتها الداخلية لمعرفة مكامن القوة والضعف، من أجل تحديد التوجهات الرئيسية لتبليغ رسالتها وتحقيق أهدافها المسطرة في المدى البعيد.

ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي يمكن ذكرها في النقاط التالية²:

- اقتصادية التخطيط وتوفيره للجهد؛

- وضوح السياسات والأهداف والإجراءات؛

- التدرج في السير بالوسائل والإجراءات؛

- مرونة التخطيط الاستراتيجي؛

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص، 10.

- التفاعل بين التخطيط والتنفيذ، تعتمد الخطط على نتائج التنفيذ والتنفيذ يعكس الخطط؛
 - واقعية الخطة في وسائلها وإجراءاتها؛
 - شمول التخطيط مختلف وسائل المؤسسة؛
 - يساهم في تخطيط الهدف بصورة فعالة؛
 - شعور كل فرد بالانتماء للخطة والعمل على تحقيقها؛
 - محاسبة المؤسسة على الأداء والإنجاز؛
 - توضيح مسار المؤسسة في الأعمال والإجراءات.
- بالإضافة إلى هذه العناصر فإن نجاح الخطة الإستراتيجية يكون بما تحويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات البيئية، ومن أبرزها ما يلي¹:
- 1- أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات رؤية ومدلول حقيقي، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي واضح؛
 - 2- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية؛
 - 3- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة؛
 - 4- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة؛
 - 5- عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها؛
 - 6- عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر؛
 - 7- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية؛
 - 8- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال؛
 - 9- أن تكون هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة؛
 - 10- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة؛
 - 11- عمليات التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة؛
 - 12- أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي؛

¹ المرجع السابق، ص، 13-14.

13- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة؛

14- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي؛

15- أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وان تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات؛

16- عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.

ثالثا: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يقدم التخطيط الاستراتيجي العديد من الفوائد والمزايا للمؤسسة يمكن ذكرها في ما يلي¹:

1- يساهم التخطيط الاستراتيجي في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمؤسسة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

2- يساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

3- يساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المؤسسة.

4- يساهم التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل، حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجي ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو الاتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما يساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمؤسسة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمؤسسة ككل، وتسعى إلى حشد كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التشغيلية.

5- يساهم التخطيط الاستراتيجي في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم، حيث يتعرض مديرو الإدارات الوظيفية لنوع من التفكير الاستراتيجي، وعرض مجموعة من المشاكل الإدارية التي يحتمل أن تتم مواجهتها عند ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا، وتساعد مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة التخطيط الاستراتيجي إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المؤسسة ككل، وهذا يقود المدراء إلى استمرارية التفكير بالمستقبل.

¹ فلاح حسن الحسين، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص، 31.

6- يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة، حيث يتم توضيح صورة المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المؤسسة.

7- يزيد استخدام التخطيط الاستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل.

8- يساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

المطلب الثاني: مبررات ومعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي.

أولاً: مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

أصبح التخطيط الاستراتيجي اليوم ضرورة ملحة، أملتها عدة مبررات لاستخدامه من طرف اغلب المؤسسات إن لم نقل كلها ومن أهم هذه المبررات نذكر¹:

1- يعتبر بمثابة مرشد للمؤسسة حول ما الذي تسعى إليه؛

2- يزود المسؤولين في المؤسسة بأسلوب وملاحم التفكير في الشركة؛

3- يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

4- يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة؛

5- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء؛

6- ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة؛

7- يجعل المدير خلاقاً ومبتكراً، ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها؛

8- يوضح صورة المؤسسة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ثانياً: معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي:

تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي بحيث أصبح أكثر تعقيداً في طرقه وأساليبه وأكثر شمولية، هذا ما أنتج العديد من المعوقات التي تواجه استخدامه كمدخل رشيد في إدارة المؤسسة، ومن أهم هذه المعوقات نذكر²:

1- عدم رغبة مديري المؤسسات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي ويرجع ذلك إلى:

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص، 21.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص ص، 32-33.

- حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم؛
 - اللامبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط؛
 - عدم إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.
- 2- الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات وذلك لعدة أسباب منها:

- صعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي؛
 - صعوبة جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية.
- 3- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة، نظرا لانخفاض ميزانية المؤسسة وعدم وجود مصادر لتحسين وضعها المالي

- 4- التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى:
- المناقشات في وضع رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية تتطلب وقت كبير؛
 - ضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.
- بالإضافة إلى ذلك يرى Macdonald في تعرضه لمعوقات التخطيط الاستراتيجي أن هناك مصادر تؤدي إلى مقاومة التخطيط الاستراتيجي، وتتمثل في ما يلي¹:

- المؤسسة أنتجت منتجات جديدة بدونه؛
- التخطيط يأخذ وقتا ويمنع الأفراد من القيام بأعمالهم الحقيقية؛
- المخططات تقيد وتمنع المبادرات وتخلق اللامرونة للتغيرات السريعة؛
- بعض الصناعات تختلف وبالتالي لا تحتاج إلى تخطيط؛
- التخطيط لا يأتي صحيحا وتضييع وقت ثمين في إعدادة وكتابته؛
- لا احد يقرأ المخطط عند إعدادة ويصبح تقاليد سنوية؛
- التخطيط يتم على أساس أهداف غير واقعية ومحضرة بدون معلومات قوية؛
- عدم التوافق بين الوظائف ولذلك المخططات لا يتم تطبيقها كليا.

¹ عمر لعلاوي، مرجع سابق، ص، 8.

المطلب الثالث: أساليب تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي

هناك أربع أساليب رئيسية للقيام بتصميم نظام التخطيط الإستراتيجي هي¹:

1- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: ويتبع هذا الأسلوب في المؤسسات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الإستراتيجي، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتسم باللامركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوط العريضة والتوجيهات إلى الإدارات والأقسام طالبا منهم تقديم الخطط، وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا، وقد ترسل تلك الخطط إلى الأقسام لإجراء تعديلات عليها إن تطلب الأمر ذلك.

2- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط، وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الإستراتيجية والفرص والأخطار الخارجية والمبيعات والأرباح، وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، وبعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا، ويمكن أن يتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات عليها.

3- المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى: بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين السالفين الذكر، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالبا يتبع هذا الأسلوب في المؤسسات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.

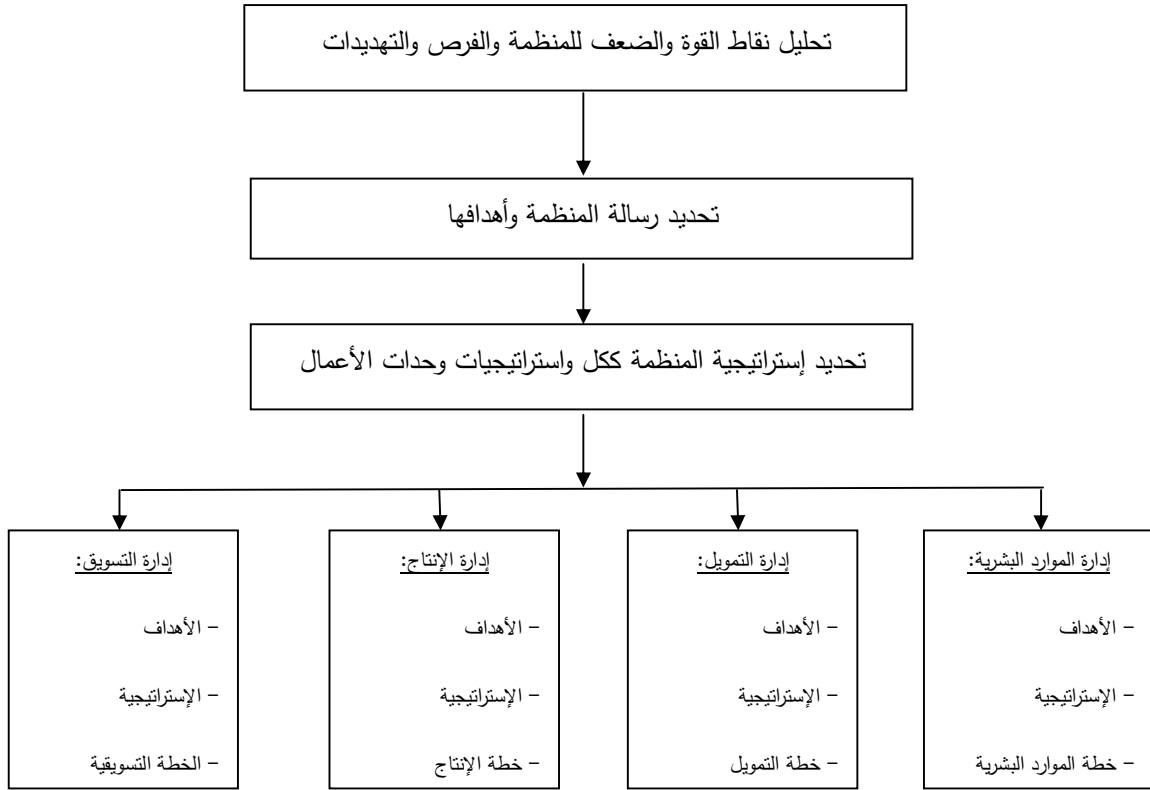
4- فريق التخطيط الإستراتيجي: يستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط.

المطلب الرابع: مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي:

تشتمل عملية التخطيط الإستراتيجي على عدة مراحل، تبدأ بتحليل دقيق لبيئة المؤسسة للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، ومن خلال هذا التحليل تقوم المؤسسة بتحديد ومراجعة رسالتها وأهدافها، ومن ثم وضع الإستراتيجية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال هذه الإستراتيجية تقوم كل وظيفة بتحديد أهدافها وإستراتيجيتها الخاصة والتي طبعاً تكون في خدمة الإستراتيجية الأم، والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

¹ محمد الصيرفي ، التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق، ص، 98.

شكل رقم (1-5) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي.



Source: Pride and Ferrell, **marketing: concept and strategies**, Houghton Mifflin Company, Boston, 2006, page 29.

1- مرحلة تحليل وتشخيص الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة في محيطها¹:

هذه المرحلة تضم دراسة المحيط، وهي تعني حصر القيود والفرص التي يقدمها المحيط في توجيهاته، وتحديد العناصر الحرجة التي تسمح بنجاح المؤسسة، ويقسم المحيط لدى البعض إلى مباشر وموسع، فالمباشر يرتبط بقطاع نشاط المؤسسة ويعني تحديد تطور السوق وحاجات المستهلك، دراسة المنافسة المستقبلية وتقدير تطور المنتجات. أما المحيط الموسع فيشمل عناصر متعددة مثل الدور الذي تلعبه المؤسسة في حياة الإنسان وضرورة تكيفها مع احتياجاته الاجتماعية والثقافية وغيرها.

ويعتبر تحليل SWOT² أداة هامة ومفيدة في تحليل وتشخيص الوضع العام للمؤسسة على

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، 70.

² S (), W (), O (), T().

أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات¹، والجدولين التاليين يوضحان مجموعة متنوعة من العناصر الرئيسية المعنية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل:
جدول رقم (1-1) يوضح عناصر التحليل في البيئة الداخلية باستعمال تحليل SWOT.

تحليل البيئة الداخلية	
عناصر القوة	عناصر الضعف
- الكفاءة المميزة	- عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
- المصادر المالية المتاحة	- الموقف التنافسي المتدهور
- مهارات تنافسية جديدة	- تسهيلات مهمة للعملاء
- معرفة جيدة بالمشتريين	- نقص الموهبة والخبرة الإدارية
- قيادة جيدة للسوق	- معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
- النوعية العالية للمنتجات	- المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
- إمكانية متاحة لتحسين المنتجات	- عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2002، ص، 62.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص، 15.

جدول رقم (1-2) يوضح عناصر تحليل البيئة الخارجية باستعمال تحليل SWOT.

تحليل البيئة الخارجية	
الفرص	التحديات
- الدخول إلى أسواق جديدة	- احتمال دخول منافسين جدد
- إضافة إلى خط المنتج	- زيادة مبيعات المنتجات البديلة
- تنوع المنتجات ذات العلاقة	- نمو بطيء في السوق
- إمكانية التكامل العمودي	- سياسات سعرية مناوئة
- نمو أسرع في السوق	- زيادة الضغوط التنافسية
- العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	- نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	- تغيير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2002، ص، 63.

2- مرحلة تحديد رسالة وأهداف المؤسسة:

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من البيئة المحيطة، وقد يتم تعديلها من وقت لآخر لكي تواكب التغيرات الحاصلة، وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمؤسسة، تميزها عن غيرها بحيث تتمحور حول ثلاث عناصر رئيسية هي¹:

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة؛

- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمؤسسة؛

- بيان يشير إلى القيم الدافعة للمؤسسة.

بعد وضع رسالة المؤسسة يتم وضع الأهداف الرئيسية للمؤسسة من أجل تحديد دقيق لما يجب

عمله لتبليغ رسالتها، وهناك معايير أساسية يجب مراعاتها عند وضع هذه الأهداف هي²:

¹ نادية العارف، مرجع سابق، ص، 52.

² جونز جاريت، هيل شارلز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، ط4، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص ص، 96-97.

1- يجب أن تكون الأهداف دقيقة وقابلة للقياس الكمي، فكلما تعذر ذلك لم تستطع المؤسسة تقييم نجاحها و تقدمها في تحقيق الأهداف.

2- يجب أن تتسم الأهداف بالتحدي والواقعية في نفس الوقت، إذ أن الأهداف التي تتسم بالتحدي تعطي المديرين حافزا للبحث عن طرق جديدة في إدارة عمليات المؤسسة، كما قد يفشل في تحفيزهم إذا كان الهدف مفرطاً في السهولة والسطحية. أما إذا كان الهدف غير واقعي من حيث التحديات التي يفرضها فقد يجعل الموظفين يستسلمون.

3- يجب أن يتضمن الهدف وقتاً محدداً لتنفيذه، فتحقيق الهدف في وقته المحدد يعتبر نجاحاً ما قد يعطي الموظفين شحنة معنوية للاستمرار.

4- يجب أن تكون الأهداف مفهومة، ومرنة لاستيعاب التغيرات الطارئة.

3- **مرحلة وضع الخطة الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم القيام بعملية اختيار إحدى الاستراتيجيات الممكنة للمؤسسة والتي تستطيع أن تحقق فيها أكبر نسبة من النجاح عن طريق الإمكانيات أو البدائل المختلفة، ويتعلق هذا العمل بالنتائج الإدارية الخارجية والداخلية من جهة، وبسياسة المؤسسة وأهدافها من جهة أخرى.¹

4- **مرحلة الخطة العملية:** وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة العمليات الضرورية المنبثقة عن الإستراتيجية المختارة إلى برامج أكثر دقة نسبياً، وفي نفس الوقت التأكد من مردوديتها المالية وانسجامها. وتهدف الخطة العملية إلى²:

1- تحسين عمل النشاطات الموجودة بتخطيط أعمال تطوير.

2- برمجة القرارات الواجب اتخاذها لتنفيذ الاختيارات الإستراتيجية المختارة

3- تقييم مجموع الإيرادات والمصاريف الناتجة عن الاستراتيجيات المحتفظ بها.

5- **مرحلة الموازنة:** يتم تقسيم الخطة العملية إلى سنوات لكل سنة موازنة تقديرية مقيمة مالياً، بحيث توزع فيها الموارد، وتحدد فيها المسؤوليات، ويتم تحديد هذه الموازنات تبعاً للسياسة العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها. ومن الأهداف الأساسية للموازنات نذكر³:

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص، 71.

² نفس المرجع السابق، ص، 75.

³ نفس المرجع، ص، 78.

- 1- تحديد الإمكانيات والموارد الضرورية وتوزيعها حسب رزنامة زمنية لتنفيذ الأهداف المحددة في الخطة العملية وقبلها في الخطة الإستراتيجية، وبهذا فالموازنة تعتبر وسيلة لتنفيذ للخطط وتنسيق فيما بينها.
 - 2- توزيع المسؤوليات على مختلف أقسام المسؤولية، والمصالح، التي تحددها المؤسسة حسب هيكلها التنظيمي وطريقة إدارتها. وفي نفس الوقت وضع مختلف الموارد المالية والبشرية تحت تصرف هؤلاء المسؤولين، وتوجيههم ضمن الإستراتيجية العامة والسياسات الفرعية.
 - 3- القيام بدراسات وإطلاعات على السوق وعلى إمكانيات المؤسسة الداخلية عند إعداد الموازنة، تصبح هذه الأخيرة وسيلة لمتابعة حركة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة باستمرار، وهي عملية تبدأ بالإستراتيجية العامة والتحليلات التي تسبقها.
 - 4- تسمح الموازنات بإعادة النظر إن كان ضرورياً ذلك في الأهداف الزمنية، وفي توزيع الموارد المتعلقة بالسنة المعنية.
 - 5- كما في التحليل والتنبؤ الاستراتيجي، فإن الموازنة تعتبر فرصة في يد المسؤولين لإشراك المتعاملين خاصة في المستويات الدنيا أي المتعاملين مع البرامج التنفيذية والموارد المختلفة في المؤسسة.
- كما أن الموازنة تسمح بمتابعة ومراقبة وتقييم الأداء في مختلف أقسام وأجزاء المؤسسة وتحديد المسؤوليات، واستعمال نظام المكافآت، ونتائج تحقيق الموازنات تصبح كعناصر تدخل في الموازنة المقبلة أو في الخطة المستقبلية عن طريق نظام التغذية العكسية¹.

إذن ومن خلال ما سبق يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً مهماً في المؤسسة وهذا من خلال مساعدتها في معرفة البيئة الخارجية المحيطة بها، ومعرفة المنافسين، وكذلك مساعدتها في تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، حيث تقوم المؤسسة بتحليل جميع هذه العوامل من أجل صياغة إستراتيجية تستطيع من خلالها مجابهة نظيراتها من المؤسسات المنافسة لها في السوق بالإضافة إلى تحقيق أهدافها المنشودة خاصة المالية منها والتي تتعلق بزيادة الربحية والعائد على الاستثمار والاستمرارية.

¹ نفس المرجع، ص، 79.

المبحث الثالث: أساسيات حول التسويق.

بدأ تطبيق التسويق في المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية ذات الاستهلاك الطويل والسلع الإنتاجية، وانتقل إلى مجال قطاع الأعمال والمشاريع الكبرى، وفي تسعينيات القرن الماضي أصبحت المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات تطبقه في نشاطاتها، بل أصبح احد أنشطتها الرئيسية¹. ولقد تطور مفهوم التسويق بدءاً من منتصف القرن الماضي إلى يومنا هذا، نتيجة التطور الكبير الذي شهدته الأسواق، من خلال مزاحمة المنافسين، عولمة الأسواق، كثرة السلع والخدمات المتجانسة، التطور التكنولوجي الهائل وأثره في عمليات الإنتاج أو التسويق، هذه العوامل وغيرها أدت إلى تطور كبير في مفهوم ودور التسويق في المؤسسة والاستراتيجيات المتعلقة به. وسنحاول في هذا البحث الإلمام بكل من التسويق، والتخطيط الاستراتيجي التسويقي، والاستراتيجيات التسويقية والتي تعتبر صلب موضوعنا من خلال المطالب التي سنتناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور مفهوم التسويق:

وجد التسويق مع أولى المبادلات التجارية، وتم تدريسه في الجامعات الأمريكية في بداية القرن الماضي، إلا أن مجاله كان محصوراً بتوزيع وتصريف المنتجات، ومع نمو عمليات الإنتاج وكبر حجم المؤسسات أخذ التسويق مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة كوظيفة هامة تتمحور حولها باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

أولاً: نشأة التسويق:

يعد النشاط التسويقي اللبنة الأولى في الإدارة التسويقية حيث تعود بداية الاهتمام به أول مرة كما يقول الأستاذ Ph. Kotler إلى القرن السابع عشر، ففي سنة 1650م على وجه التقريب قامت عائلة "ميسيري اليابانية" بإنشاء أول متجر في طوكيو، ومنذ تلك المرحلة توالى الأفكار المتعلقة بتصميم المنتجات، اليد العاملة الرسائل الإعلانية، والتي من شأنها التأثير على سلوك المستهلك وجعله يجذب نحو المنتجات فيشتريها، ومن بين الرسائل التي طبقت في تلك المرحلة "لا تسأل الشراء منا وإذا لم ترضى بما نقدمه لك بإمكانك استرداد نقودك"².

¹ فيليب كوتلر وآخرون، التسويق تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجيته، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2009، ص، 22.

² يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص، 09.

ويرجع بعض المختصين تاريخ ظهور مفهوم التسويق إلى ما بعد أزمة 1929 مع احتمال أن تكون المؤسسات قد مارست التسويق قبل ذلك التاريخ دون إدراكها لذلك. ومع مرور الزمن تطور دور التسويق في إدارة المؤسسات فأدمج بنشاطات البيع لفترة طويلة، حيث أن هذه النشاطات بقيت حتى نهاية القرن العشرين نشاطات ملحقة، لأن المشكلة المطروحة بالنسبة للمؤسسات كانت الإنتاج وليس البيع، حيث أن مشاكل المنافذ ووسائل الإنتاج بالجملة لم تكن قد ظهرت بعد، وكانت البضائع المصنعة توجه نحو الحاجات الأساسية، إلا أن التسويق لم يكن غائبا كليا لكنه اعتبر كوظيفة ملحقة وقليلة الأهمية. وازداد حجم الاهتمامات التجارية في القرن العشرين مع ظهور الازمة الاقتصادية العالمية سنة 1929 وبروز ضرورة تطوير تقنيات بيع جديدة لخلق منافذ لتصريف البضائع. وكانت المؤسسة سابقا تدرك من طرف مدرائها على أنها عنصر منتج يقع في مركز البيئة المحيطة بها والتي تتكون في المقام الأول من موردي الأموال والمواد الأولية والعمل، وفي المقام الثاني من المنافسين، وأخيرا الزبائن، ثم أصبحت السوق تحتل مكانة مركزية فلم يعد الإنتاج المتبوع بصرف السلع هو الوظيفة الأساسية للمؤسسة بل البيع من اجل استمرار الإنتاج.

أما اليوم، فقد أصبحت استمرارية المؤسسة وازدهارها مرهونين بوظيفة التسويق، وتتجلى هذه الأهمية من خلال المكانة التي تخصص لهذه الوظيفة في البنية التنظيمية، فإدارة التسويق تقع في مستوى إدارة الإنتاج كحد أدنى، في حين ظلت المصلحة التجارية منذ زمن طويل تحت سلطة مدير الإنتاج، كذلك لا تزال المبالغ المخصصة للتسويق في تصاعد مستمر، فهي تتجاوز أحيانا ميزانية الاستثمار الصناعي في ما يخص المنتجات ذات الاستهلاك الواسع¹.

ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق:

مر الفكر التسويقي بعدة مراحل تغير فيها من حيث الأساليب والأفكار في استخدامه، ونظرة المؤسسة إلى وظيفة التسويق مقارنة بوظائفها الأخرى، ومن خلال البحث في هذه المراحل نجد أن اغلب المفكرين يرون أن الفكر التسويقي مر بأربعة مراحل هي مرحلة التوجه الإنتاجي ومرحلة التوجه البيعي ومرحلة التوجه التسويقي ومرحلة التوجه الاجتماعي وفي الآتي خصائص كل مرحلة²:

¹ كاترين فيو، التسويق، ترجمة: وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص 10-09.

² يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص، 10-13.

1- مرحلة التوجه الإنتاجي: يعتبر هذا التوجه من أقدم الفلسفات التي اعتمدت عليها المؤسسة إذ أنها ركزت على تنمية زيادة الإنتاج بهدف الربحية، دون الحاجة إلى مختلف النشاطات التسويقية، حيث انصبت جهود المسوقين على زيادة الطاقات الإنتاجية، تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

ينظر إلى التسويق في هذه المرحلة بثقل متساوي مع الأنشطة الرئيسية الأخرى داخل المؤسسة مثل الإنتاج، التمويل، إدارة الموارد البشرية¹. وكان المبرر الأساسي للتوجه الإنتاجي، أن المستهلكين يدفعون دائماً نحو السلع والخدمات المتوافرة والرخيصة، ومن ثم فإن القوة التنافسية للمؤسسة تكمن في توفير كميات كبيرة من السلع والخدمات لتلبية احتياجات الطلب في السوق والذي يمتاز بزيادة كبيرة في الطلب.

ومن أهم ملامح التوجه بالمفهوم الإنتاجي هو التركيز على المنتجات أكثر من التركيز على حاجات الأفراد والأسواق، وذلك بافتراض أن المستهلك يفضل المنتجات التي تقدم له أفضل جودة، ما يعني التركيز على جودة المنتجات والعمل على تحسينها، وقد عبر عن ذلك بعدة شعارات منها "أن المنتج الجيد يبيع نفسه" حيث أن التوجه الرئيسي لهذا المفهوم يكون إلى المنتج وليس إلى حاجات الأفراد والأسواق، ما يعني أن المستهلكين يحتاجون للمنتجات فقط وليس للمنفعة التي سوف تعود عليهم عند الحصول عليها².

2- مرحلة التوجه البيعي: أدت زيادة المخزون من المنتجات، ومخاطر تعرضها للتلف والتقادم، إلى اتجاه المنتجين والموردين والموزعين نحو إيجاد السبل الكفيلة للتخلص من الفائض منها، ومن جهة أخرى فقد قلبت الأزمة الكبيرة بداية من سنة 1929 التي مر بها الاقتصاد العالمي مفاهيم الإدارة السائدة آنذاك حيث أدرك المسوقون أن مستوى أعمال المؤسسات لا يعتمد فقط على المنتج وإنما يلعب الطلب على المنتجات والخدمات دوراً حاسماً في ذلك، هذا ما جعل المسوقين ينشئون بنى تنظيمية تجارية نادرة على توزيع الإنتاج الكبير. وعموماً فإن هذا التوجه يركز على أن المستهلك لا يشتري بنفسه مقدار كاف من منتجات المؤسسة إلا إذا كرست هذه الأخيرة مجهودات كبيرة لتنشيط وتبيان مميزات وخصائص هذه

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص، 22.

² منير نوري، التسويق، مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص، 17.

المنتجات، أو أن المشتري لا يشتري المنتجات تلقائياً، ولهذا فعلى المؤسسة إقناعه على ذلك، لتحقيق أكبر كمية من المبيعات، ومن ثم تحقيق الربح الممكن.¹

3- مرحلة التوجه التسويقي: يقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المزدوجة وهي إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى، ظهر هذا المفهوم في عام 1950 ويعتمد على فكرة أن كل أنشطة المؤسسة بما فيها أنشطة الإنتاج لا بد أن تركز على حاجات المستهلك وتتوجه بها وان تحقيق الربح في الأجل الطويل لا يتحقق إلا من خلال إشباع المؤسسة لهذه الحاجات ومن هنا يمكن القول أن للمفهوم التسويقي ثلاث ركائز أساسية هي:²

- التوجه بحاجات المستهلك ورغباته قبل الإنتاج وبعده؛

- تكامل جهود المؤسسة وأنشطتها لخدمة هذه الحاجات والرغبات؛

- تحقيق الربح في الأجل الطويل.

بالإضافة إلى ذلك فان التسويق في هذه المرحلة يهدف إلى:³

- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين؛

- التعرف على ما يعرضه المنافسين؛

- تحديد المنتجات التي لها أكبر قيمة؛

- الاتصال بالزبون من جل إقناعه بالعرض والميزات التي يقدمها.

4- مرحلة التوجه الاجتماعي: أدت الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي سادت في السبعينات والثمانينات إلى بروز هذا التوجه، والذي يشير إلى أن التسويق الاجتماعي يفرض على المسوقين ضرورة العناية بتوفير حياة أفضل لكافة شرائح المجتمع، مع السعي نحو الاهتمام بالموارد الطبيعية كالطاقة، البيئة والمحافظة عليها من التلوث، وتقديم المنتجات المناسبة والموافقة لإمكانات وتوقعات المستهلكين في السوق المستهدفة من خلال فلسفة اجتماعية متوازنة تقتنع بها كافة أطراف العملية التبادلية.⁴

¹ يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص، 11.

² منير نوري، مرجع سابق، ص، 18.

³ Christian Michon, **Marketur**, les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, France, 2003, p, 04.

⁴ يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص، 12.

والمجتمع في الواقع يتوقع من رجال التسويق أن يتصرفوا بطريقة تعكس مسئوليتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعملون فيه والمسؤولية الاجتماعية هي تلك الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة لكي تزيد من النتائج الايجابية لتصرفاتها وتقلل من النتائج السلبية لهذه التصرفات على المجتمع والبيئة التي تعمل بها، وفعلا في هذه المرحلة تحول اهتمام المؤسسات إلى إشباع رغبات واحتياجات المستهلك ورعاية مصلحته وكذا رعاية المصلحة العامة في الأجل الطويل، وهنا يجب أن نفرق بين المفهوم الاجتماعي للتسويق ونشاط التسويق الاجتماعي، فالأول يهدف إلى تحقيق أهداف وحاجات المجتمع ككل أما الثاني فهو استخدام النشاط التسويقي في الترويج لبعض القضايا الاجتماعية الهامة في المجتمع وتسويق أفكار هذه القضايا بين أفراد المجتمع.¹

ويمكن تلخيص هذه المراحل الأربع في الجدول التالي:

جدول رقم (1-3) يوضح مراحل تطور مفهوم التسويق.

المرحلة	التركيز على	الوسيلة	الهدف	الفلسفة
التوجه بالمنتج	الإنتاج	صنع منتجات ذات جودة عالية	إنتاج أكبر قدر ممكن	- اصنع منتج جيد فسوف يشتريه الناس. - اربح في كل وحدة نسبة معينة. - أنا اعرف أن الناس يبحثون عن الجودة.
التوجه بالبيع	المنتجات الحالية	جهود بيعية مكثفة وجهود إعلانية	كلما زاد حجم المبيعات كلما زاد ربحنا	- البائع المتميز يحل كل المشاكل. - البائع يقوم ببيع كل ما ينتج.
التوجه بالتسويق	الحاجات الحقيقية للمستهلك والرغبات	المزيج التسويقي المتكامل	أن نربح من خلال إشباع المستهلك	- إنتاج ما يريد المستهلك استهلاكه. - البحث في رغبات المشترين.
التوجه بالمجتمع	الحاجات المباشرة وغير المباشرة للمستهلك والمجتمع	حملات التسويق الاجتماعي	أن نربح على المدى الطويل من خلال خدمة المجتمع	- إنتاج ما لا يتعارض مع مصالح بيئة التسويق الاجتماعية - البحث في رغبات ومشاكل المجتمع

المصدر: طلعت اسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، مكتبة مؤسسة الأهرام، مصر، 2000، ص، 38.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 20.

ويرى Ph. Kotler¹ في نظريته التي أطلق عليها اسم التسويق 3.0 (Marketing 3.0) أن تطور مفهوم التسويق تم من خلال ثلاث مراحل هي: Marketing 1.0 و Marketing 2.0 و Marketing 3.0. والجدول التالي يوضح الفروق بين كل منها:

جدول رقم (1-4) للمقارنة بين التسويق 1.0 و 2.0 و 3.0

التسويق 3.0	التسويق 2.0	التسويق 1.0	
تحسين المجتمع	رضا وولاء الزبون	بيع المنتجات	الهدف
موجة التكنولوجيا الجديدة	تكنولوجيا المعلومات	الثورة الصناعية	القوة المستخدمة
الكائن البشري ككل، التعبير عن المشاعر، المعرفة والوعي	ذكاء المستهلك، التعبير عن المشاعر والمعرفة	الجمهور مع الحاجة المادية	تصور السوق من قبل الشركات
القيم	التفاضل	تطوير المنتجات	المفهوم الرئيسي للتسويق
مهمة الشركة، الرؤية والقيم	وضع المنتج والأعمال	مواصفات المنتج	المبادئ التوجيهية للتسويق
وظيفية وعاطفية وروحية	وظيفية وعاطفية	وظيفية	القيم
العديد من المعاملات للكثيرين	المعاملة رأساً لرأس	صفقة واحدة للكثيرين	التفاعل مع المشتريين

Source: Philip Kotler et autres, **Marketing 3.0, Produit- Clients- Facteur**

Humain, De Boeck Super, Bruxelles, Belgique, 2012, p 21.

كما يرى كوتلر بان نظرية Marketing 3.0 من شأنها تحقيق أعلى ربحية للمؤسسات في ظل تحقيق توازن يخدم البيئة بشكل صحي ونافع، ويحافظ على الأجيال القادمة ويخدمهم، وذلك من خلال التركيز على خلق علاقة متماسكة ومترابطة وقوية بين العميل والمؤسسات من أجل خلق قيمة عالية الجودة للعميل، كما تجعل علاقته بالمؤسسة ليست مجرد علاقة بيع وشراء وإنما علاقة تبادلية يحصل

¹ Philip. Kotler et autres, **Marketing 3.0, Produit- Clients- Facteur Humain**, De Boeck Super, Bruxelles, Belgique, 2012, P P,20-21.

فيها العميل على أعلى قيمة تحقق له اشباع احتياجاته، وتخلق ولاء داخلي عميق لدى العميل تجاه العلامة التجارية لتلك المؤسسة وتجعلها في المرتبة الأولى لديه.

بالإضافة إلى ذلك يرى Ph. Kotler بأنه لم يعد باستطاعة أي شركة الترويج بشكل كامل لمنتجاتها وخدماتها، إن لم تتخلل العملية التسويقية قواعد لبناء مجتمع مثالي وبيئة سليمة وصحة جيدة، تتناسب مع التطور الفكري والانفتاح والعولمة التي تجتاح الشعوب، كما يرى بان هناك أهمية كبيرة للمواقع الاجتماعية على شبكة الانترنت مثل فيسبوك، وتويتر ويوتوب، وغيرها حيث يستطيع المستهلك إبداء رأيه من خلال هذه المواقع بشكل سلبي أو ايجابي عن أي خدمة أو منتج ليصل نقده في بضع ثواني إلى مئات وآلاف الأشخاص حول العالم، هذا ما يمكنه أن يمس سمعة المنتج أو الخدمة التي يجري تسويقها من خلال ثلاث نقاط هي¹:

- 1- النقطة الأولى تعكس كيفية مناشدة العقل البشري واللجوء إلى جذبه، ليؤمن الشخص أن المنتج أو الفكرة التي يتم تسويقها هي الأفضل من بين كل الخيارات الموجودة والمتاحة.
- 2- النقطة الثانية فترتكز على اختراق عواطف المستهلك وليس عقله فقط، حتى يشعر أن شراء منتج ما واستعمال خدمة معينة سيضيف سعادة إلى حياته وسيجعله أكثر شعبية.
- 3- النقطة الثالثة وهي الأهم حول الالتزام بالقيم الإنسانية والاجتماعية عند القيام بعملية التسويق لأي شيء، فقد بدأت الشركات تهتم ليس فقط بتقديم ما هو احدث من خدمات وتكنولوجيا ولكنها تحاول أيضا الاعتناء بكل ما يمكنه بث القلق عند أفراد المجتمع من خلال تمويل الحملات التي تهتم بالمرأة وبمواضيع مثل سرطان الثدي والسكري، وأيضا التبرع بقدر كبير من المال حين تقع كارثة بيئية في أي منطقة من العالم.

المطلب الثاني: تعريف التسويق أهدافه وأهميته:

أولاً: تعريف التسويق:

تعددت التعاريف حول مفهوم التسويق واختلفت من تعريف إلى آخر نتيجة تعدد الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى التسويق. فالجمعية الأمريكية عرفت التسويق سنة 1985 على انه "عملية

¹ Ibid., p 22-25.

تخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عملية التبادل والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات"¹.

من خلال هذا التعرف نجد أن التسويق عبارة عن مجموعة من الأنشطة مترابطة فيما بينها تهدف في الأخير إلى خدمة أهداف المؤسسة ذاتها، وحاجات الأفراد المستهلكين لمنتجاتها. وعرف Stunton² التسويق بأنه "نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرقبين"، ومن هذا التعريف نجد أن:

- التسويق نظام متكامل ومتفاعل يعمل على بقاء واستمرار النمو والتوسع وزيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي الأرباح؛

- حدد هذا التعريف العناصر الأساسية للنشاط التسويقي وهي المنتجات، التسعير، الترويج، التوزيع والتي تعتبر نظام متكامل تتفاعل عناصره مع بعضها البعض بشكل منظم لتحقيق أهداف المؤسسة. كما عرف كوتلر التسويق "بأنه نشاط الأفراد الموجه لإشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل"³.

ومن خلال هذا التعريف فان التسويق عبارة عن عملية اكتشاف لمطالب المستهلك وترجمتها إلى مواصفات خاصة للسلع والخدمات وجعلها في متناول اكبر عدد من المستهلكين. بالإضافة إلى ما سبق يمكن القول أن التسويق هو مزيج من مجموعة عناصر هي:

- 1- هو نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم، ومن الضروري على المسوق أن يتعرف على حاجات هؤلاء الأفراد ورغباتهم حتى يتسنى له إشباعها؛
- 2- أن الإشباع يجب عن يتم من خلال عملية التبادل؛
- 3- أن التبادل يجب أن يتم من خلال بعد زمني وبعد مكاني هو السوق.⁴

¹ David Lindon and others, **Marketing Management**, Best Business Books. London, 2004, p, 01.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص، 14.

³ Philip Kotler, Dubois Bernard, **Marketing Management**, 8^e, 2 édition, Nouveaux Horizon, France, 1994, p6.

⁴ Philip Kotler, Gary Armstrong, **Marketing An Introduction**, 3rd Edition. New Jersey Englewood- prentice. Hall in 1993. page 79.

والتسويق بشكل عام هو القيام بمجموعة من الأنشطة والأعمال التي تساهم في تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك في منطقة أو مدينة أو دولة معينة في ظل الظروف المحلية التي تسودها، ومن ثم يجب على العلاقة التي تربط بين المنتج والمستهلك أن تتسم بضرورة قيام الطرف الأول بالاستجابة للطرف الثاني من خلال التعرف على حاجاته ورغباته وسلوكياته وأذواقه، ومن ثم تحقيقها¹.

ثانياً: أهداف التسويق:

ترتكز وظيفة التسويق على تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:²

- تساعد المؤسسات الإنتاجية في تقدير حجم الإنتاج الممكن بيعه في السوق وذلك من خلال الاستفادة من نتائج الدراسات وبحوث التسويق المطبقة من قبل المؤسسة؛
- إيجاد الفرص التسويقية الممكن استغلالها على أساس انه توجد بعض الدراسات التي اكتشفت وجود حاجات ورغبات غير مشبعة لدى المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛
- تساعد أنشطة التسويق المؤسسة على إشباع مختلف حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق، مما يجعلها تحقق أهدافها العامة والمحددة، كأهداف البقاء والاستمرار، وتقديم خدمات أفضل، وتحقيق حصة سوقية ونسبة من الربح؛
- كما ينتج عن الأنشطة التسويقية عدة منافع مرتبطة بالسلع والمنفعة المكانية، والمتعلقة بتوفير السلع في المكان المناسب للمستهلك، المنفعة الزمنية والمتمثلة في توفير السلع في الأوقات المناسبة للمستهلك، والمنفعة الحيازية والمتمثلة في تحويل ملكية السلعة من المنتج إلى المستهلك، ومنفعة المعلومات بحيث أن توفر المعلومات حول سلعة معينة قد يجعلها ذات فائدة بالنسبة للمستهلك وهذا من خلال الإعلان عن خصائصها ومكان وجودها وطريقة استخدامها³؛
- تحقيق الربح، حيث يعد تحقيق نسبة من الربح أمر بالغ الأهمية لدى كل مؤسسة، وعن طريقه يمكن للمؤسسة أن تتخذ العديد من القرارات التسويقية؛
- النمو، فهو معيار آخر من معايير اتخاذ القرارات التسويقية، فمعظم المؤسسات لها دوافع قوية للنمو والتوسع، كزيادة الطلب على المنتجات، زيادة قدراتها التنافسية، وهذا يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها ومن ثم زيادة حصتها السوقية، وهذا ما ينتج عنه نمو المؤسسة داخل السوق؛

¹ فضيل فارس، التسويق الدولي، مطبعة الإخوة أموساك، الجزائر، 2010، ص، 17.

² يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص، 19-20.

³ عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009، ص، 24.

- البقاء والاستقرار وهو هدف رئيسي للمؤسسات التي تعاني من شدة المنافسة، وعن طريقه يتم تحقيق الأهداف الأخرى للمؤسسة.

ثالثا: أهمية التسويق:

يزداد التسويق أهمية يوما بعد يوم، فما نلاحظه اليوم من نمو اقتصادي وارتفاع في مستويات المعيشة، هي نتيجة للدور الأساسي الذي لعبه التسويق في ذلك ولازال، وهذا من خلال البحث الدائم والمستمر عن حاجات ورغبات المستهلكين وترجمتها إلى سلع وخدمات لتعم الفائدة الجميع. ومن خلال النقاط التالية سنبين أهمية التسويق على جميع المستويات:¹

أ- أهمية التسويق في الثقافة الاجتماعية:

إن دراسة التسويق هي مصدر للاهتمام، فالأنشطة اليومية التي يقوم بها الأفراد مثل شراء السلع من نقاط البيع المختلفة، ومشاهدة الإعلانات التجارية، أو قراءتها في الصحف أو المجلات، هي أنشطة روتينية ومتكررة تستحق العناية والاهتمام واكتساب الخلفية النظرية لاتخاذ القرارات التسويقية الشخصية.

ب- أهمية التسويق بالنسبة للمؤسسة:

تسعى كافة المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك باعتمادها على التسويق، لهذا يعد التسويق الفعال اهتمام جميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إلا أن مؤسسات الأعمال أكثر اهتماما بالنشاط التسويقي، لأنه النشاط الذي يسهما إسهاما كبيرا في تحقيق كافة أهداف هذه المؤسسات من تحقيق حصة في السوق، ونسبة مئوية من الأرباح، وغيرها من الأهداف.

ج- أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع:

تبرز أهمية التسويق بالنسبة للمجتمع من خلال:

- الرفع من المستوى المعيشي للأفراد والوصول بهم إلى درجات مرتفعة في سلم الرفاهية الاقتصادية؛
- يؤدي النشاط التسويقي إلى إنشاء عدد كبير من الوظائف التي يعمل فيها أفراد المجتمع، كالتوزيع، النقل، وغيرها؛
- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة في السوق، عن طريق الإعلان والترويج، أي يؤدي دور في توجيه وترشيد المستهلكين اتجاه السلع المختلفة؛
- يساهم في تخصيص الموارد المتاحة، وفقا لآلية السوق.

¹ إحة عيسى، لعلوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص، 24-25.

د- أهمية التسويق على المستوى الدولي: حتى تستطيع المؤسسات أن تحقق ميزة تنافسية على المستوى الدولي، فإنها تلجأ إلى النشاط التسويقي والذي يمكنها من معرفة كافة المتغيرات الحاصلة في السوق الدولية، مثل سلوك المستهلك الأجنبي، قدرته الشرائية، عاداته الشرائية، ثقافته الاستهلاكية الخ...

المطلب الثالث: أبعاد التسويق ووظائفه:

أولاً: أبعاد التسويق: تتضمن العملية التسويقية بعدين أساسيين هما¹:

البعد الأول: وهو البعد الاستراتيجي ويتضمن هذا البعد النقاط التالية:

1- التحليل البيئي العميق والفعال لمختلف عوامل البيئة المختلفة، كذلك المؤشرات العامة والخاصة بالسوق المستهدفة، منها العوامل السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية وغيرها. إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل والمتغيرات من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسة.

2- الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في داخل البيئة المحيطة، أي السعي وراء الفرص ومحاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية.

3- تحديد واختيار الأهداف بعيدة الأجل.

4- التخطيط للأهداف المرحلية والجزئية والتكتيكية.

5- وضع السياسات والبرامج الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

البعد الثاني: وهو البعد التكتيكي ويتضمن هذا البعد هو الآخر النقاط التالية:

1- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل وتتفاعل وتتناسق من أجل إنجاز الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

2- تحديد أحسن الوسائل التي يجب إتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية.

3- تحديد الإطار الزمني للتغيير أي الفترة الزمنية اللازمة التي يجب أن تعطىها عملية التنفيذ كل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.

4- القيام بتنفيذ كل برنامج وفقاً للإطار الزمني المحدد له والأولويات التكتيكية المرحلية.

5- تقييم أو رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقاً لما هو مرسوم له.

6- اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة والمناسبة في حالة وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ وبالشكل الذي يضمن وضعه بالمسار الصحيح.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص، 33.

ثانيا: وظائف التسويق:

تتمثل وظائف التسويق في جملة الأنشطة التي تستهدف السوق وهي كما يلي¹:

* **تخطيط السلع وتطويرها:** من خلال تحسين وتطوير السلع لتتوافق وحاجات ورغبات المستهلكين، خاصة وان هذه الأخيرة في تغير مستمر، لذلك يجب مواكبة هذا التغير من خلال استمرارية تخطيط وتطوير المنتجات، وعدم ترك السلعة تتقادم وتصبح لا تلبي حاجات المستهلك.

* **التنميط والتدرج:** ويقصد بهذه الوظيفة إعطاء مواصفات تعبر عن درجة الجودة التي يطلبها المستهلكون ويرغبون فيها. وعملية التدرج تعني فرز الأنواع المختلفة من السلعة وفقا للمستويات الموضوعية والتي تتضمن: المقياس، الحجم، الوزن. وتظهر أهمية هذه الوظيفة أكثر باعتماد لتوصيف معين بدلا من التجربة والقياس.

* **البيع:** وهو القيام بالأنشطة التي من شأنها أن تسهل على المشتري الحصول على السلعة أو الخدمة التي يرغب فيها، بالإضافة إلى تحديد المستهلك المحتمل، تنشيط الطلب، تقديم الخدمات للمشتري. ومن أجل تحقيق هذه الأنشطة يتطلب الاهتمام بالبيع الشخصي، الإعلان، الترويج، التغليف، وغيرها من الأعمال.

* **التخزين:** وهي عملية الاحتفاظ بالسلعة من قبل المنتجين والوسطاء من أجل توفيرها في الأوقات المناسبة لاستهلاكها أو استخدامها، وتكون في الحالات التالية:

- الإنتاج الموسمي والاستهلاك الموسمي؛

- الإنتاج الدائم والاستهلاك الموسمي؛

- طبيعة السلعة حتى تصبح صالحة للاستهلاك؛

- مواجهة الظروف الطارئة؛

- توقع ارتفاع الأسعار.

* **النقل:** وتمثل هذه الوظيفة كافة الخطوات الهادفة إلى إيصال السلع للمشتريين الراغبين فيها بالأوضاع المناسبة والوقت المناسب، فهذه الوظيفة تمكن المستهلكين من الحصول على السلع وذلك وفق شروط يتم الاتفاق عليها.

¹ يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص 21-23.

* **تحمل المخاطر:** يسعى المسوق من خلال هذه الوظيفة الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر الناجمة عن:

- مخاطر سوقية مثل تغير العرض والطلب وانخفاض الأسعار؛
- مخاطر طبيعية: مثل الزلازل والحريق؛
- مخاطر ناتجة عن سوء التصرف من قبل الأفراد مثل التساهل في منح الائتمان.

المطلب الرابع: تسويق الخدمات:

عندما نتحدث عن التسويق هذا لا يعني أننا نتحدث عن السلع المنظورة فحسب، فالسلعة المادية المشتراة هي خدمة من الخدمات، كذلك فإن فكرة السلعة بمفهومها الواسع تشمل جوانب متعلقة بالخدمات المحيطة بالسلعة، كالاستشارة عند البيع، التسليم والتجهيز، خدمات ما بعد البيع، وغيرها¹. ويعتبر تسويق الخدمات احد أهم الإفرازات التي نتجت عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي شهدتها العالم، خاصة ما يسمى باقتصاد الخدمات، أين يكون قطاع الخدمات أكثر القطاعات نمواً ومساهمة في التنمية الاقتصادية، ويتضمن مفهوم تسويق الخدمات تعريف عمل المؤسسة الخدمية التي تقوم بتحديد حاجات ورغبات وتفضيلات وميول المستهلكين في السوق المستهدف، ثم تعمل على تقديم ما يوافق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات لإحداث السلوك المرغوب لدى العملاء بفعالية وكفاءة عالية، وبطريقة تعزز أهداف المؤسسة الخدمية والمجتمع الموجودة به. وفي ما يلي سنتطرق إلى مفهوم الخدمة، خصائصها، ومزيجها التسويقي.

أولاً: مفهوم الخدمة:

قام العديد من المفكرين الاقتصاديين بإعطاء العديد من التعريفات للخدمة، من بين هذه التعريفات نذكر ما يلي²:

عرفت الخدمة بأنها أي فعل أو أداء يقدمه احد الأطراف إلى طرف آخر، ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما وإنتاجه، وقد يكون أو لا يكون مقروناً بمنتج مادي.

¹ غي اوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، ترجمة: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008، ص، 335.

² أبي سعيد الديوه جي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص، 362.

وعرفت الخدمات بأنها أوجه نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال ويجب أن لا تقتصر الخدمات ببيع منتجات أخرى.

كما عرفت أيضا بأنها مهنة أو نشاط أدائي ينفذ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك مثل الاستخدام ولكن ليس التملك لمنتجات المؤسسة.

من خلال هذه التعريفات فان عرض الخدمة قد يكون في عدة أشكال، فقد تكون الخدمة عبارة عن سلعة ملموسة مثل الملابس، أو تكون سلعة ملموسة وترافقها خدمات ومثال ذلك عند شراء سيارة فإنها تتبعها خدمات ما بعد البيع كالضمان والصيانة وغيرها، وقد تكون الخدمة بحتة مثل خدمات العلاج والتعليم والمساج وغيرها.

ثانيا: خصائص الخدمات:

للخدمات عدة خصائص يجب على أخصائيي التسويق إدراكها عند ممارسة جهود الترويج والبيع

وفيما يلي أهمها¹:

- 1- قد تأتي الخدمة منفردة أو مصاحبة لسلعة أو العكس أي أن تصاحب الخدمة سلعة مادية.
- 2- جودة الخدمة ترتبط بمستوى إدراك العميل، وثقته وقناعاته بالمؤسسة المقدمة للخدمة.
- 3- الارتباط العضوي بين الخدمة ومقدمها ونظم أداء الخدمة من جانب آخر.
- 4- عمليات التسويق للخدمة تسبق تقديم الخدمة عكس السلعة التي تنتج ومن ثم تسوق.
- 5- عدم قابلية الخدمة للتخزين، ومن ثم عدم قابلية مبدأ التعويض.
- 6- احتمال اختلاف مقاييس جودة الخدمة عند العميل نفسه.
- 7- عدم إمكانية الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها.

بالإضافة إلى هذه الخصائص فان من خصائص الخدمة أنها ليست ملموسة وسريعة التلاشي

فهي تستهلك في وقت تقديمها كما أنها لا تخضع للقياس.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004/2003، ص ص، 374-370.

ثالثاً: المزيج التسويقي للخدمات:

إن إشباع حاجات ورغبات مشتري الخدمات يستلزم تطوير مزيج تسويقي فاعل من خلال سياسة تطوير الخدمات، والتسعير، والتوزيع، والترويج ووضعها ضمن برنامج تسويقي متكامل، وفي ما يلي عرض لعناصر المزيج التسويقي للخدمات¹:

1- الخدمة: يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تعير الاهتمام لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل نطاق الخدمة المقدمة، وجودتها، كما ينبغي على المؤسسة الخدمية الاهتمام بجوانب أخرى مثل خدمات ما بعد الخدمة وضمانات الخدمة.

2- التسعير: تتضمن عملية التسعير عدة اعتبارات منها مستويات الأسعار، الحسومات والعمولات، وشروط الدفع والائتمان، بحيث قد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى. وعليه فإن إدراك المستفيد للقيمة المتأنتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة، هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الخاصة بالتسعير.

3- التوزيع: تشمل عملية التوزيع مواقع موردي الخدمة ووسائل الاتصال وجميع قنوات التوزيع المستخدمة لتقديم الخدمة.

4- الترويج: يتضمن الترويج مختلف الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة وغيرها من الوسائل.

5- مقدموا الخدمة: يشكل الأشخاص الذين يقدمون الخدمة جزءاً مهماً من الخدمة، من حيث طريقة التقديم والعلاقات مع المستفيدين من الخدمة.

6- مراحل تقديم الخدمة: إن المراحل والكيفية التي تقدم بها الخدمة تعد هامة للمؤسسات الخدمية، حيث تتضمن الإجراءات والطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمة.

7- الدليل المادي: يؤثر الدليل المادي مثل البيئة المادية كالأثاث والنظافة والديكور على جودة الخدمات وتعتبر مهمة جداً في عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

هذا وسنتطرق في الفصل الثاني إلى استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي. وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الخدمات تحتل مكانة هامة في اقتصاد الدول المتطورة، وتعرف بأنها عبارة عن تجارب زمنية صادرة عن الزبون، خلال تفاعله مع مقدمي الخدمة، و تتميز الخدمات بخصائص رئيسية عن

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 410-413.

السلع المنظورة، فهي تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة الاستراتيجيات التسويقية وعدم ملموسيتها وتقدم وتستهلك في نفس الوقت، وأنها متباينة بالإضافة إلى خاصية الفناء السريع.

ويحتل عرض الخدمة أهمية خاصة في تسويق الخدمات فهي مثل سياسة المنتج في تسويق السلع المادية، ويتشكل عرض الخدمات من مجموعة من الخدمات الفردية والمعرفة الجيدة لمكوناته بحيث يسمح بالتحكم فيها وتلبية رغبة الزبون، والأخذ بعين الاعتبار مراحل دورة الخدمة بمعرفة الطرق والوسائل اللازمة لتنفيذ القرارات أو الاستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة.

المبحث الرابع: التسويق من منظور استراتيجي.

يرتبط ظهور مفهوم التسويق الاستراتيجي بالبيئة التسويقية التي تعمل فيها المؤسسة، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات، وحالة التنافس الشديد بين المؤسسات، والتغير المستمر في حاجات ورغبات المستهلكين أدت إلى تبنى التسويق للمفهوم الاستراتيجي. ولتوضيح ذلك سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم التسويق الاستراتيجي، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي التسويقي، والاستراتيجيات التسويقية المختلفة.

المطلب الأول: التسويق الاستراتيجي:

يعود الفضل في اخذ التسويق بعدا استراتيجيا إلى M. Porter أستاذ الاقتصاد بجامعة Harvard Business School والذي أعاد التفكير بعمق في التخطيط والإدارة الإستراتيجية، من خلال إدخاله لعدة مفاهيم لمجال التسويق، وأبحاثه التي قاربت بين الإستراتيجية ومفهوم التسويق.¹ ويبدأ التسويق الاستراتيجي بتحليل حاجيات الأفراد والمؤسسات، وذلك لان المشتري لا يبحث عن المنتج بل يبحث عن حلول لمشاكله والتي يحصل عليها من خلال استعمال المنتج أو الخدمة، هذه الحلول يمكن الوصول إليها من تكنولوجيات مختلفة والتي تتغير باستمرار، ودور التسويق الاستراتيجي هو متابعة هذا التطور وتحديد أقسام السوق الموجودة حاليا أو المحتملة، من خلال تحليل اختلاف الحاجات التي يجب تلبيتها. بالإضافة إلى ذلك يهتم التسويق الاستراتيجي بتقييم السوق كليا حسب السوق المحتمل وكذلك دورة حياة المنتج ومدى شدة المزاومة، وقدرة المؤسسة على تلبية حاجيات المشتريين بفعالية أكثر من المنافسة أي التحصن بميزة تنافسية مستمرة ودائمة.²

¹ Jean Lendrevie et autres, **Mercator**, Dalloz, France, 2003, p, 658.

² يحة عيسى، لعلوي عمر، بلحيمر إبراهيم، **التسويق الاستراتيجي**، مرجع سابق، ص 10.

وهنا يجب أن نفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي، لان هذا الأخير يظهر كثيرا وهو عبارة عن أفعال تكون على المدى القصير أو المتوسط، وتخص الأسواق وتستعمل التكتيك من خلال عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع). ويمكن إيضاح الفروق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-5) يوضح الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.

التسويق العملي	التسويق الاستراتيجي
توجيه من خلال الفعل	توجيه من خلال التحليل
↓	تحليل الحاجيات
استهداف أقسام السوق الحالية	↓
الأهداف والتكتيك	تقسيم السوق/ الوحدات الإستراتيجية وأقسام السوق
↓	↓
المزيج التسويقي	تحليل الفرص/السوق المحتمل ودورة حياة المنتج
↓	↓
ميزانية التسويق	تحليل المنافسة/البحث عن الميزة التنافسية
↓	↓
التنفيذ والمراقبة	تصميم إستراتيجية التطور

المصدر: يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 11.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

إذا كانت المهمة الأولى للتخطيط الاستراتيجي هي السعي الدائم لرصد البيئة التي تعمل بها المؤسسة، فان التسويق الاستراتيجي يعد حجر الزاوية في انجاز تلك المهمة، فالتسويق الاستراتيجي يعد بمثابة همزة الوصل بين المؤسسة وزملائها ومورديها ومنافسيها. فمن بين المسؤوليات الإدارية للتسويق

تفسير البيئة، وتحديد الخيارات المتاحة أمام العملاء الذين تريد المؤسسة خدمتهم، ويقع على عاتق التسويق كذلك مهمة توجيه نظر الإدارة لمواصفات المنتج الذي يمثل أدواتها في المنافسة.¹

ومن اجل ذلك يجب على إدارة التسويق وضع خطة تسويقية إستراتيجية تتضح من خلالها المعالم العريضة للنهج التسويقي الذي ستتسلكه المؤسسة في مدة زمنية معينة من اجل تحقيق أهدافها العامة.

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي :

عرف كوتلر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على انه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة والمهارات والموارد وفرصها التسويقية المتغيرة، حيث يسعى إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

من هنا فان كوتلر يرى بان التخطيط الاستراتيجي للتسويق يسعى لامتلاك ثلاثة مفاتيح رئيسية

هي²:

- 1- التوجه نحو إدارة أعمال المؤسسة وتحديدًا نحو محفظة الاستثمار.
- 2- تعزيز قوة الأعمال للمؤسسة وإشراك وحدات الأعمال الإستراتيجية في المساهمة بزيادة معدل النمو في السوق، وبما يؤول إلى خلق مكانة مناسبة لها في السوق المستهدف.
- 3- التوضيح الدقيق لمهام وحدات الأعمال الإستراتيجية لانجاز أهدافها المطلوبة على الأمد الطويل والتي تصب أساسا في أهداف المؤسسة الكلية

وعرفه Mc Carthy على انه "التعرف على الفرص الحقيقية في السوق وتطوير استراتيجيات تسويقية مريحة".

أما Douglan³ فيعرف التخطيط الاستراتيجي التسويقي بأنه تلك العملية التي تساهم في نجاح عمل المؤسسة من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبون، وتحليل الفرص التسويقية التي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطط التسويقية الإستراتيجية، وان عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق تتضمن دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، الأسواق، تمييز القطاعات السوقية ومن ثم تحديد الأهداف التسويقية.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص، 23.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص، 169.

³ Douglan, Mc Donald, **Marketing Plans Marketing Process Company**, 6th Edition, ISBN, 2007, p 06.

ويشير Lake إلى أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي يمثل الإجراءات اللازمة لوضع خطة تسويقية شاملة من خلال دراسة كافة القضايا الإستراتيجية، حاجات ورغبات الزبائن، الأسواق، المنافسة، وبيئة العمل...

واستنادا للتعريفات السابقة يمكن القول بان التخطيط الاستراتيجي التسويقي يمثل ما يلي:

- الطريقة الأكثر انتظاما لإدارة فاعلة وكفوة للأنشطة التسويقية؛
- يحدد ويحلل:
 - * الفرص التسويقية البديلة من اجل تحقيق الاستغلال الأمثل لها؛
 - * جوانب القوة والضعف في إمكانيات المؤسسة؛
 - * التهديدات الخارجية المحيطة؛
 - * تحديد الأولويات الواجب العمل على ضوئها في معالجة جميع ما يعيق عمل إدارة التسويق.
- تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمؤسسة؛
- العمل على تقديم قيمة عالية للزبون؛
- التفوق على المنافسين من خلال التركيز على الحصول على الميزة التنافسية والذي يضمن للمؤسسة أن تكون في أعلى السلم التنافسي

ثانيا: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

لقد بينت دراسات عديدة أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي للتسويق قد حققت فرصا اكبر للنجاح، كما أوضحت الدراسة المنفذة من قبل Thune و House والتي تضمنت المقارنة لأداء 181 مؤسسة أمريكية متوسطة وكبيرة الحجم وفي عدة مجالات، وذلك بالاستعانة بعدد من المعايير كمعدل النمو، والعائد على الاستثمار والمبيعات، من خلال تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى تعتمد التخطيط الاستراتيجي والأخرى لا تمارسه، حيث بينت الأداء الأفضل للمجموعة الأولى كما أوضحت أيضا تحسن أداء المؤسسات بعد تبنيها لنظام التخطيط الاستراتيجي.¹

كما بينت دراسة لعدد من الباحثين في معهد علم التسويق أن التخطيط الاستراتيجي قد قدم المساعدة الفعالة لزيادة أرباح المؤسسات، بالإضافة إلى دراسات عديدة أكدت أن المؤسسات التي تطبق

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق : مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

إستراتيجية التسويق قد تقدمت بشكل كبير على المؤسسات التي لا تطبقه¹. من هنا فإن التخطيط الإستراتيجي التسويقي يحقق للمؤسسة العديد من المزايا نذكر منها ما يلي:²

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، فهو يقوي مركز المؤسسة التنافسي في أسواقها المحلية والخارجية، إن كان ذلك من أهدافها وذلك نتيجة فهمها لبيئتها الخارجية، وما يقتضيه منها من استغلال للفرص استغلالاً جيداً بتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك بشريا وماديا.

- التخطيط الإستراتيجي يخفض عنصر المفاجأة الذي قد يأتي من البيئة، حيث أن الأهداف غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المتاعب والتي يفاجأ بها المسيرون عند غياب التخطيط.

- التخطيط الإستراتيجي يسهل التنسيق بين الوظائف المختلفة بالمؤسسة، مثل التسويق، الإنتاج، التمويل، البحث والتطوير، ويعمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل للموارد مع المحافظة على تماسك الأهداف.

- التخطيط الإستراتيجي يسعى أساساً لزيادة درجة الرضا لدى الزبائن ومحاولة جذبهم لاستعمال واستخدام منتجات وخدمات المؤسسة من خلال تقديم المنافع التي يبحث عنها الزبون.

بالإضافة إلى ذلك هناك مزايا أخرى للتخطيط الإستراتيجي للتسويق هي:³

- يساعد المؤسسة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المؤسسة؛

- التخطيط يزيل حالة التعصب، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمؤسسة؛

- المساعدة في تحقيق الأهداف الأساسية للإدارة وتحديد السبل والوسائل الكفيلة بذلك.⁴

2. أهداف التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

تعمل الخطة الإستراتيجية للتسويق على تحقيق عدة أهداف هي:⁵

1- تحديد المهام المشتركة: يجب على الخطة الإستراتيجية تحديد الأنشطة الكلية للمؤسسة حيث أن أي

خطأ في تحديد أنشطة المؤسسة سيقود المؤسسة إلى عدم تحقيق نمو مشترك في المدى البعيد.

¹ نفس المرجع السابق، ص، 33.

² يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص، 12-13.

³ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، 34.

⁴ محمد الصيرفي، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص، 129.

⁵ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، 35-36.

2- وضع الأهداف المشتركة: حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب على الخطة الإستراتيجية وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيه واضح للنشاط التسويقي.

3- توفير دليل لتطوير المزيج السلعي: وضع الأهداف المشتركة قد يساعد المؤسسة في وضع المزيج السلعي الملائم.

4- تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية: بحيث أن خطة التسويق الإستراتيجية تأخذ بالاعتبار كل الموارد المشتركة: التصنيع، البحث والتطوير، التمويل، الإدارة والتسويق، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد وما هي الموارد الإضافية التي تحتاجها المؤسسة.

5- وضع أهداف أداء مشتركة: على خطة التسويق الإستراتيجية وضع أهداف قياسية لكل وحدات العمل مثل العائد على الاستثمار، العائد على صافي الموجودات، ويجري في ضوء هذه الأهداف المالية تقويم الوحدات الإنتاجية.

6- وضع تخطيط أفقي طويل المدى: يجب أن تحتوي خطة التسويق الإستراتيجي على نظرة طويلة الأجل من أجل اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق.

7- تأكيد مسؤولية الإدارة العليا: بحيث أن خطة التسويق هي من مسؤولية الإدارة العليا سواء كانت على المستوى المشترك، أو مستوى وحدات النشاط، فمسؤولية الإدارة العليا تكمن في أن الخطة الإستراتيجية تقود توزيع الموارد المشتركة وتؤثر بالتالي على الموقف المالي للمؤسسة، فجهود الإدارة الوسطى تكون غير مرغوبة إن لم تشارك الإدارة العليا في ذلك.

ثالثاً: متطلبات التخطيط الإستراتيجي التسويقي:

إن اعتماد التخطيط الإستراتيجي كمنهج لعمل المؤسسة وتفاعلها مع البيئة المحيطة وتنفيذ أنشطتها السوقية يتطلب عدة متطلبات أهمها:¹

1- يجب أن لا ينظر إلى التسويق على أنه نشاط تنحصر مهامه في تحقيق العوائد والتدفق النقدي إلى المؤسسة فحسب، بل ينظر إليه كطريق إستراتيجي للتفكير والتحكم في ضبط الأنشطة ذات العلاقة به، وامتداد ذلك لتأثيره على أعمال المؤسسة ككل.

2- الموقع التنظيمي لقسم التسويق يجب أن يكون بما يتوافق مع قيمة وحقيقة تأثير التخطيط الإستراتيجي التسويقي. أي أن كل قسم من أقسام المؤسسة يكون صانعا ومساهما ومتخذاً للقرار الإستراتيجي على المستوى العام للمؤسسة.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص، 180-181.

3- التقييم الدقيق للبيئة الخارجية الحالية والمستقبلية لرصد الفرص المتاحة والمحتملة، وما يقابلها من تهديدات كي يتم الاستعداد المبكر لها بشكل دقيق وموضوعي.

4- التحليل الشامل للبيئة الداخلية من خلال رصد مكامن القوة التي تمتلكها المؤسسة ككل وما يخص التسويق تحديداً، وكذا ما يعترضها من مصادر ضعف أو قيود تحول دون قدرتها الكاملة في التنفيذ والوصول إلى الأهداف. لذلك يتوجب من إدارة التخطيط تحديد ماهية النشاط الذي تمارسه المؤسسة ككل وخاصة في المجال التسويقي، بالإضافة إلى التعرف على المؤسسات التي تشاركها في ميدان العمل ومقدار قوتها التأثيرية في السوق.

5- يجب أن تهتم عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق بمنح الفرص أمام الكادر التسويقي في أن يمتلك مساحة مناسبة من حرية الإبداع والقدرة على التفكير بما هو أفضل، خاصة في الحالات الموقفية التي تتطلب السرعة والقدرة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب، فضلاً عن تنمية قدراتهم في استخدام المعلومات وتحليلها وتكييفها بما يخدم الخطة التسويقية والأهداف الموضوعية.

6- التأكيد على وجود منهج ثابت في التخطيط الاستراتيجي التسويقي وابتعاد عن الاجتهادات الشخصية والمصالح الضيقة للأقسام المشتركة في عملية التخطيط ذاتها أو في تنفيذ ما يتطلب منها كمساهمة فعالة في الخطط التسويقية.

رابعاً: خطوات التخطيط الاستراتيجي التسويقي:

يمر التخطيط الاستراتيجي التسويقي بعدة مراحل يمكن حصرها في:

أ- تحديد الأهداف؛

ب- تحليل الفرص التسويقية لتحديد الأسواق المستهدفة؛

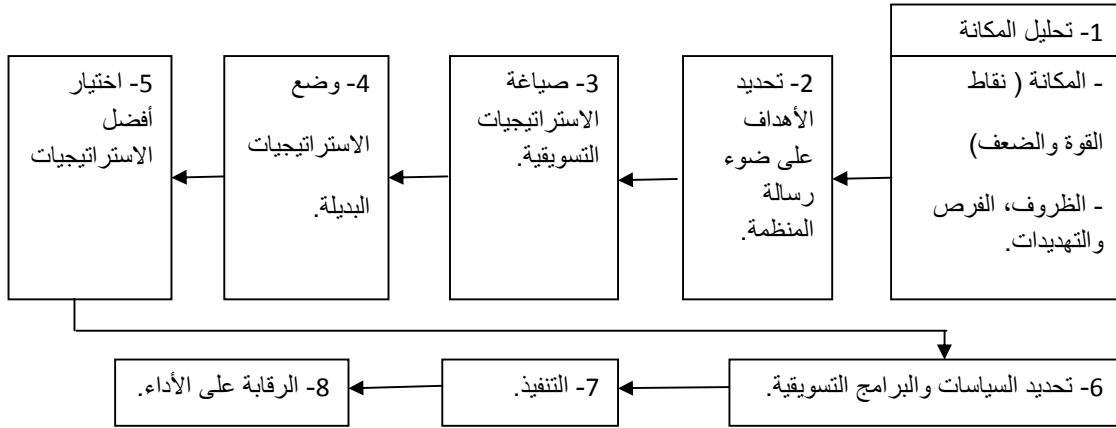
ج- تصميم واختيار إستراتيجية التسويق؛

د- تخطيط برامج التسويق؛

هـ- تنظيم تنفيذ الرقابة على الجهود التسويقية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

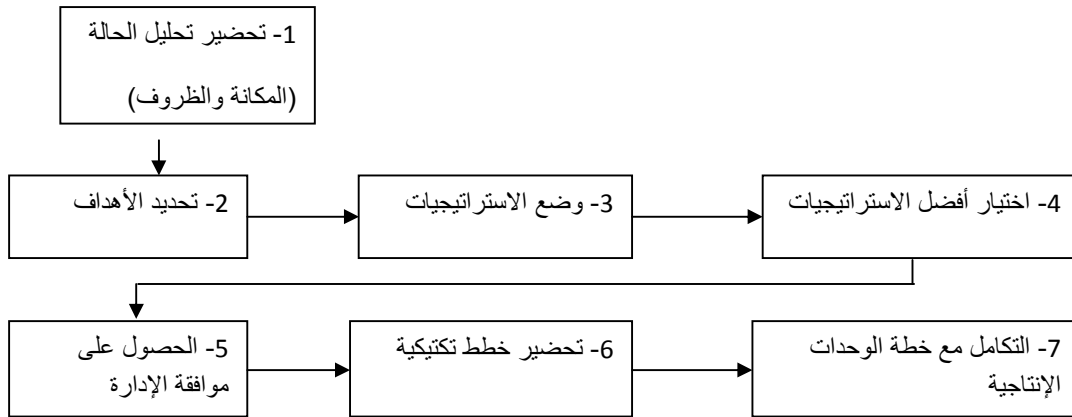
شكل رقم (1-6) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق - مفاهيم وأسس -، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص، 36.

كما توجد نماذج أخرى للتخطيط الاستراتيجي للتسويق منها نموذج Bull الذي لخصها في سبع خطوات رئيسية كما هي موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (1-7) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب Bull.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 40.

وهذه الخطوات هي:

1- تحضير تحليل الحالة (المكانة والظروف).

2- تحديد الأهداف.

3- وضع استراتيجيات بديلة.

4- اختيار أفضل الاستراتيجيات.

5- الحصول على موافقة الإدارة.

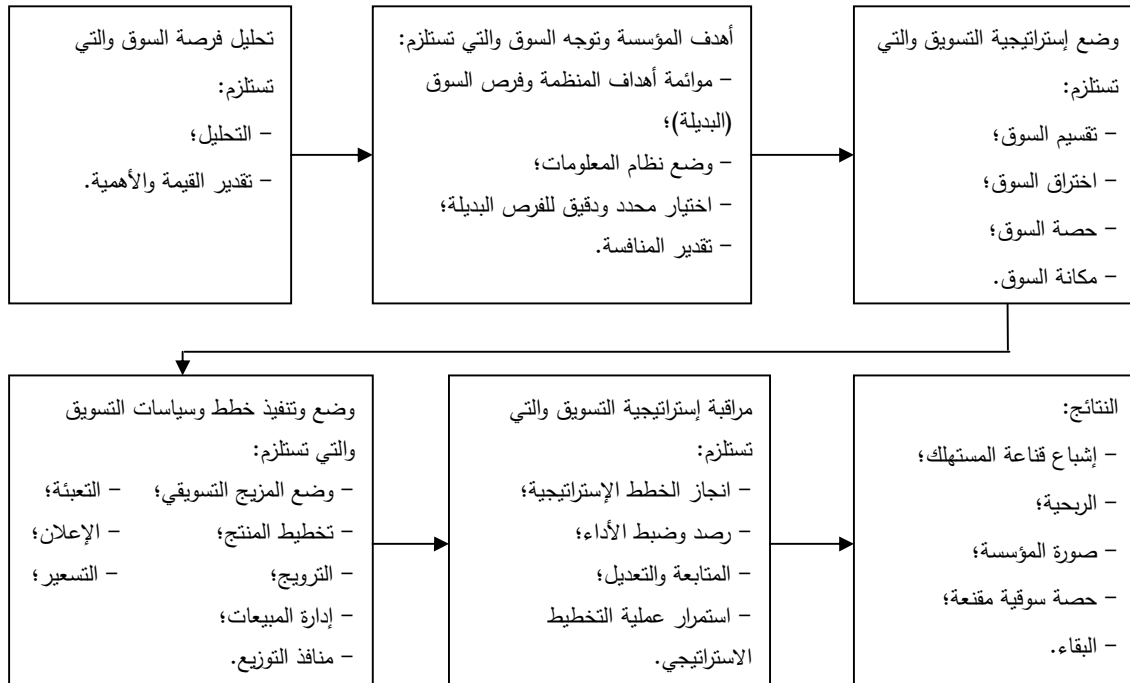
6- تحضير خطط تكتيكية.

7- التكامل مع خطوات وحدات النشاط الإستراتيجية.

أما Markin فعدد عناصر التخطيط الاستراتيجي للتسويق في ست خطوات تتشابه مع عناصر

نموذج Bull لكنها تختلف في التفاصيل ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم (1-8) يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب Markin.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 41.

أما Stanton فعدد خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في ستة خطوات هي:

1- تحليل الحالة (المكانة والظروف)؛

2- تحديد الأهداف؛

3- اختيار وقياس الهدف السوقي؛

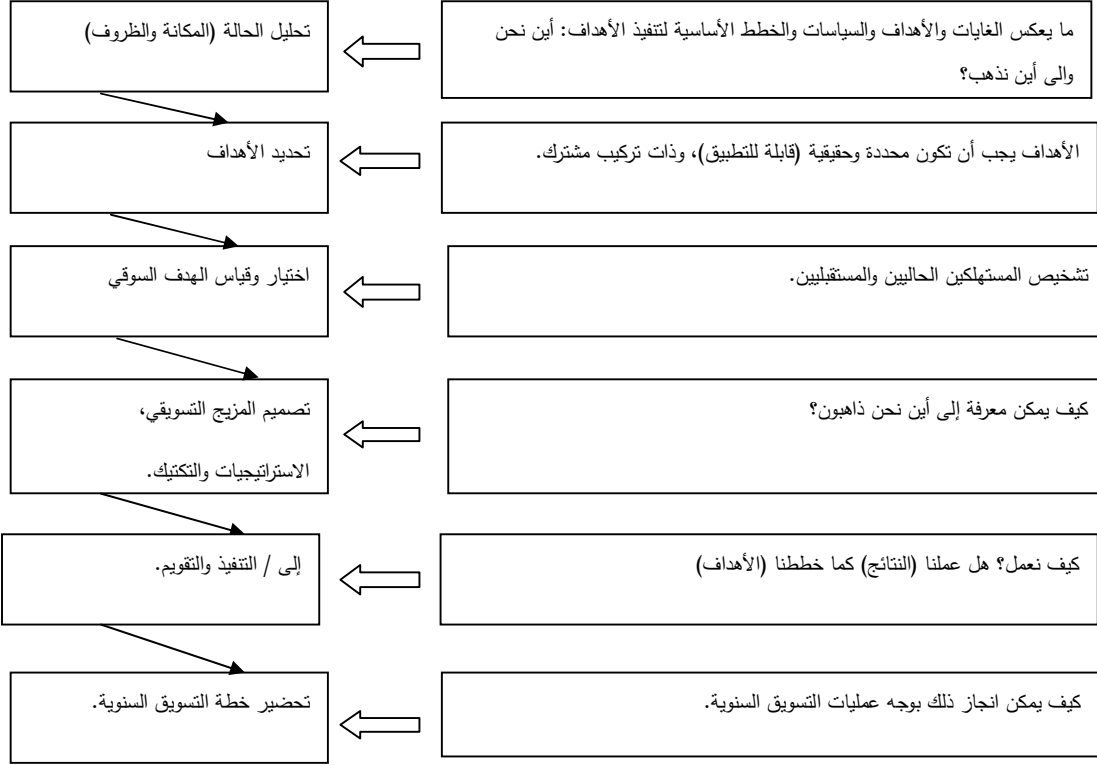
4- تصميم المزيج التسويقي - الاستراتيجيات والتكتيك؛

5- تحضير خطة التسويق السنوية؛

6- التنفيذ والتقويم.

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (1-9) يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب Stanton.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل "كمي وتحليلي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 42.

هذا وسنتعرض لمراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق بالتفصيل أكثر لكل مرحلة في الفصل

الثاني.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية:

تعد وضع الإستراتيجية التسويقية أهم عملية في إدارة التسويق، حيث يتوقف عليها مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، فنجد أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تحدد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي، الأهداف التسويقية، والعلامة، كما تعمل على تحقيق تكييف موارد المؤسسة مع البيئة. والمؤسسة تجد نفسها أمام عدة أنواع من الإستراتيجيات المنافسة في سوقها، فيجب من خلال تحليلها لقوى السوق وخاصة منافسيها أن تختار إستراتيجية لوضعيتها من أجل تحقيق أهدافها.

أولاً: تعريف الإستراتيجية التسويقية:

للإستراتيجية التسويقية العديد من التعاريف، فمن بينها من عرفها على أنها "الطريقة التي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف التسويقية على الأمد الطويل والقصير"، كما عرفت على أنها تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المتاح لها. وتعرف أيضا على أنها " الإستراتيجية التي يتم بها تخصيص المواد و توزيعها و استخدامها في تحقيق هدفين و هما تحليل المستهلك و تحليل المنافسين، كإشباع حاجات و رغبات المستهلكين، و خلق ميزة تنافسية للمؤسسة"¹.

وفي تعريف آخر عرفت على أنها " تطوير لرؤى المؤسسة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة المؤسسة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف" هذا التعريف يشير في مضمونه إلى²:

- كون الإستراتيجية التسويقية تطوير لرؤى المؤسسة والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- من شأنها أن تخلق قيمة ومكانة للمؤسسة في السوق وفي ذهن الزبون؛
- من شأنها تحقيق قيمة مضافة للزبون في السوق المستهدف؛
- الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمؤسسة من خلال المسؤولية التي تتحملها اتجاه المجتمع.

والإستراتيجية التسويقية هي مخطط منطقي للإجراءات التسويقية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تنفيذ مهامها التسويقية وهي تتألف من استراتيجيات مستقلة للأسواق المستهدفة، وشغل المواقع (التموقع)، والمزيج التسويقي، ومستوى النفقات. ويجب على الإستراتيجية التسويقية أن تتأكد من قطاعات السوق التي تنوي المؤسسة تركيز جهودها فيها، حيث أن هذه القطاعات تختلف باحتياجاتها وبمتطلباتها الاستهلاكية وبرود الأفعال على الإجراءات التسويقية وبالأرباح. كما على المؤسسة أن تتأكد بشكل أدق بأنها توجه مواردها وطاقتها إلى إعداد تلك القطاعات حيث تستطيع أن تحصل على ميزات هي الأكبر من وجهة نظر المنافسة ويجب إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة بكل قطاع مستهدف.³

من خلال ما سبق نرى انه مهما اختلفت تعاريف الإستراتيجية التسويقية فهي تتفق في عدة نقاط

هي:

¹ عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 51.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 53.

³ فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سابق، ص 225.

- الإستراتيجية التسويقية وسيلة لتحقيق الأهداف التسويقية؛
- تنطلق الإستراتيجية التسويقية من الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- تهتم بتحليل المستهلك وتحليل المنافسة لتقوية المركز التنافسي للمؤسسة؛
- يتم التركيز في الإستراتيجية التسويقية على السوق المستهدف والمزيج التسويقي.

ثانياً: المزايا المتحققة من اعتماد الإستراتيجية التسويقية:

- إن اعتماد الإستراتيجية التسويقية يحقق للمؤسسة عدة مزايا سواء على مستوى نشاطها التسويقي أو على مستوى المؤسسة ككل وتتمثل هذه المزايا في ما يلي:
- 1- تساعد الإستراتيجية التسويقية إدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها، خاصة في مواجهة المنافسين كون التسويق ابرز نشاط في المؤسسة وذو علاقة بالبيئة الخارجية والاحتكاك مع المنافسين.
 - 2- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق. على اعتبار أن المستهلك هو جوهر عمل المؤسسة وغايتها في العمل، والسوق هو ميدان عملها.
 - 3- تعبر الإستراتيجية التسويقية عن نظرة بعيدة لمستقبل المؤسسة ولما يمكن أن يحدث في البيئة التي تعمل بها، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق، وبناء مكانتها لدى المستهلك.
 - 4- تتيح المجال أمام إدارة المؤسسة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.
 - 5- نجاح الإستراتيجية التسويقية في التنفيذ يعطي مؤشر واضح لدقة التخطيط الاستراتيجي المعتمد في ذلك، فضلا عن التوجه الصحيح لرسالة المؤسسة وتوجهها الاستراتيجي.

ثالثاً: خطوات إعداد إستراتيجية التسويق:

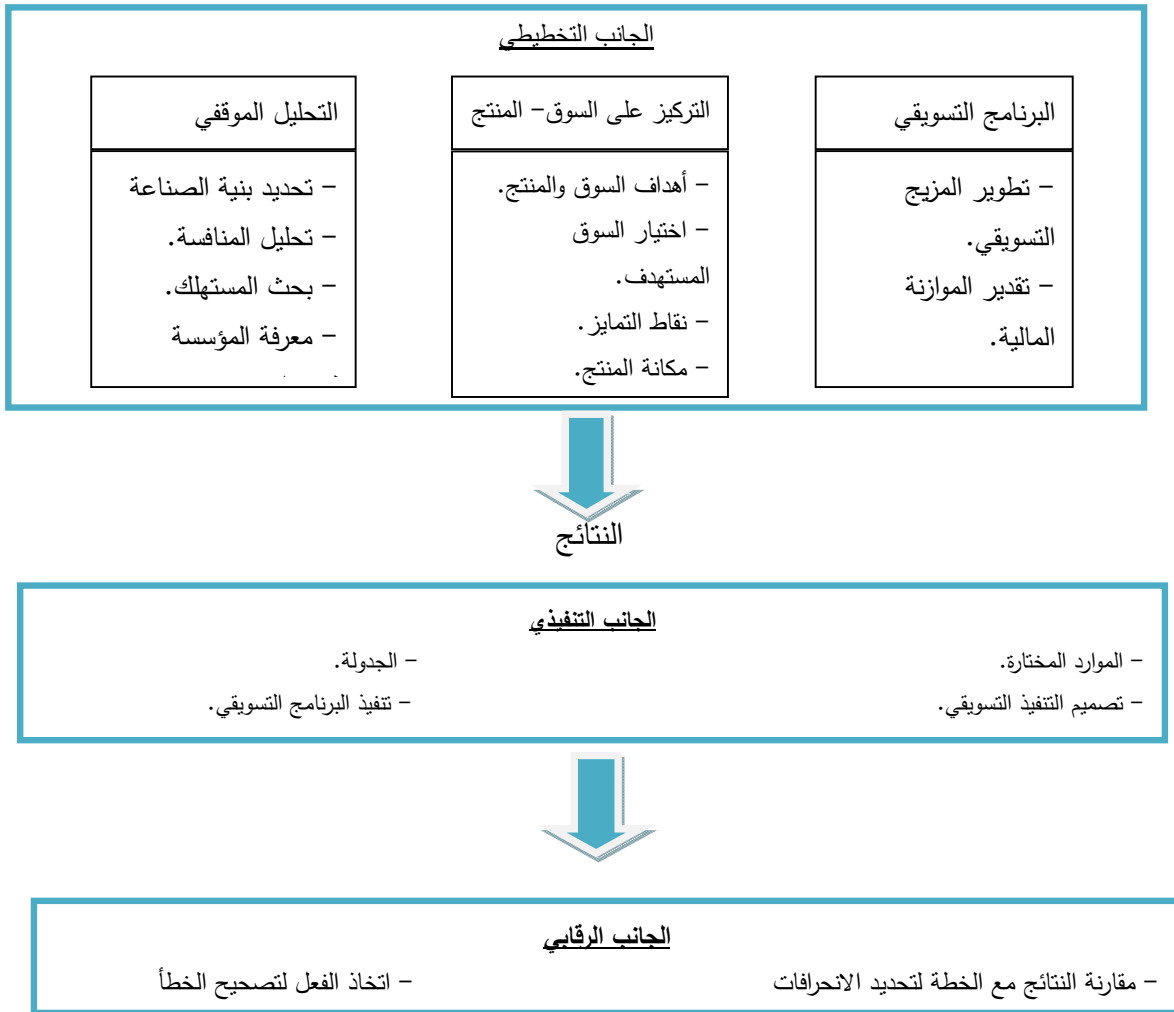
تمكن الإستراتيجية التسويقية من الإجابة على الأسئلة التالية¹:

- أين نحن الآن؟
- إلى أين نريد الذهاب؟
- كيف يمكن توزيع الموارد لتحقيق ما نسعى إليه؟
- كيف نحول خطة المؤسسة إلى فعل تنفيذي؟

¹ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 56.

- كيف يمكن أن نقارن النتائج المتحققة مع الخطة الموضوعة؟
 - كيف يمكن مواجهة الانحرافات السالبة بين الخطة والفعل المتحقق؟
 هذه الأسئلة يمكن الإجابة عليها من خلال ثلاث مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في الجانب التخطيطي، والمرحلة الثانية تتمثل في الجانب التنفيذي، أما المرحلة الثالثة فتتمثل في الجانب الرقابي، والشكل التالي يوضح هذه المراحل مع خطوات كل مرحلة، في حين سنتعرض بالتفصيل لهذه الخطوات في الفصل الثاني.

شكل رقم (1-10) يوضح خطوات إستراتيجية التسويق:



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2012، ص، 57.

رابعاً: أنواع لاستراتيجيات التسويقية:

يمكن تلخيص أهم أنواع الاستراتيجيات التسويقية في الجدول التالي:

جدول رقم (1-6) يوضح أنواع الاستراتيجيات التسويقية.

أنواع الإستراتيجيات التسويقية	المصدر
الإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي (المنتج/ السعر/ المكان/ الترويج) فهي جوهر أي إستراتيجية تسويقية تنتهجها المؤسسة.	Day, 1995
هناك ثلاث إستراتيجيات دفاعية بطبيعتها تساعد المؤسسة في تحقيق تمركزها مقابل القوى التنافسية الخمس المحددة لدرجة المنافسة في الصناعة (الداخلون الجدد/ الموردون/ المشترين/ المنافسون التقليديون/ المنتجات البديلة) ويعد الإنجاز فوق المعدل نتيجة لاختيار واحدة من ثلاث استراتيجيات متوافرة، للإستراتيجي وهي: 1- إستراتيجية قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy 2- إستراتيجية التميز (بالمنتج) Differentiation Strategy 3- إستراتيجية التركيز Focus Strategy وهنا نميز: أ- التركيز على الكلفة Focus Strategy Cost ب- التركيز على التميز Differentiation Focus Strategy وهذه الإستراتيجيات الثلاث هي خيارات يمكن تسميتها بالإستراتيجية العامة. والمؤسسة التي لا تختار واحدة من هذه الإستراتيجيات، ستكون كالمحصور في الوسط حيث ستعاني من انخفاض في الإنجاز أو إنجاز أقل من مستوى الصناعة على الأمد البعيد.	Porter, 1994
يمكن القول أن هناك ستة استراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمؤسسة يمكن إيجازها بالآتي: 1- استراتيجيات الدفاع التسويقي Defensive Marketing Strategies: وتعنى بالدفاع عن الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة وصاحبة هذا الخيار هي المؤسسة القيادية في السوق. 2- استراتيجيات الهجوم التسويقي Attack Marketing Strategies: وتعنى بمحاولة المؤسسة لتوسيع حصتها السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين وصاحبة هذا الخيار المؤسسة الرائدة الراغبة بتحقيق ميزتها التنافسية.	الصميدعي، 1999 Kotler, 2000

3- إستراتيجية الإلتباع التسويقية **Marketing Follows Strategy**: وتعنى بمحاولة المؤسسات الصغيرة عادة إلتباع قائدة السوق بدلا من تحديها أو منافستها وذلك بتقليد المنتج الذي طرحه أو تعديله أو الاقتصار على جزء واحد من السوق وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المؤسسة تحمل نفقات الابتكار والتطوير الضخمة.. ومن أنواع إستراتيجية الإلتباع:

- إستراتيجية المزور Cloner

- المقلد Imitator

- المحور

4- إستراتيجية الاكتشاف **Flanking Marketing Strategy** ويستخدم من قبل المؤسسات المغامرة عادة وتتقبل تحمل المخاطرة لاكتشاف منتجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المؤسسات ذات سيطرة عالية جدا على السوق.

5- إستراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة **Marketing Nicher Strategy**: وتعد أكثر جاذبية للمؤسسات الصغيرة التي لا ترغب بإلتباع المؤسسات القائدة وبنفس الوقت تتحاشى منافستها فتستهدف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المعدومة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

6- إستراتيجية الملاحقة **Chase Strategy**: وتعنى بمحاولة المؤسسات غير القائدة بالتسابق للوصول إلى مستوى المؤسسات الكبرى أو ملاحقتها أو على الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق (برغم المخاطر الكبيرة المتولدة جراء ذلك) أو الهجوم على المؤسسات المناظرة والتي لا تؤدي أعمالها كما يجب.

بحسب رأي Kotler عام 1997 توجد ستة أنواع لإستراتيجيات الدفاع وهي:

1- إستراتيجية دفاع المؤسسة عن موقعها **Position Defense**

2- إستراتيجية الدفاع عن الأجنحة **Flanking Defense**: أي دفاع المؤسسة عن أطراف السوق.

3- إستراتيجية الدفاع بالهجوم الوقائي **Preventive Defense**

4- إستراتيجية الدفاع بالهجوم المقابل **Counteroffensife Defense**

5- إستراتيجية الدفاع الموقفي **Mobile Defense**: بالانتشار في أسواق جديدة وتحديد توسيع السوق وتتويجه وشن هجمات مضادة أو المبادرة بالهجوم ضد المؤسسات المنافسة في الوقت المناسب.

6- إستراتيجية الدفاع بالانكماش **Contraction Defense**: بالتخلي عن الأسواق الأضعف أو ما يعرف بالانسحاب الإستراتيجي.

وبحسب Kotler فهناك خمسة إستراتيجيات هجومية تستخدمها المؤسسة ضد منافسيها وهي:

- 1- إستراتيجية مهاجمة الجبهات الأمامية **Frontal Attack**: للسوق حيث تبحث المؤسسة عن جانب القوة بدلا من المنافسة وغالبا ما يتمثل ذلك بتخفيض أسعار منتجاتها إزاء أسعار المنافسين.
- 2- إستراتيجية الهجوم الجانبي **Flank Attack**: على الأسواق التي لم تغطها المؤسسة القائدة للسوق أو تلك المناطق التي يضعف فيها أداء المنافسين.
- 3- إستراتيجية الهجوم المطوق **Encirclement Attack**: بمحاولة تطويق المؤسسة المنافسة بالاستيلاء على مناطق واسعة من أسواقها.
- 4- إستراتيجية الهجوم الثانوي **Bypass Attack**: وفيه يتم تجاهل المؤسسة المنافسة بالتوجه نحو الأسواق الأكثر سهولة.
- 5- إستراتيجية هجوم العصابات **Guerilla Attack**: وهو خيار للمؤسسات الصغيرة بإزعاج الخصم ومضايقته للحصول على موطئ قدم دائم في أسواقه.
- وهناك أنواع أخرى لإستراتيجية التسويق بحسب اتساعها الجغرافي حيث توجد:
- 1- إستراتيجية التسويق المحلي **Local Marketing Strategy**: وتعنى بالتسويق داخل البلد الواحد.
- 2- إستراتيجية التسويق الدولي **International Marketing Strategy**: وتعنى بالتسويق خارج حدود البلد الأم.
- 3- **Global Marketing Strategy**: وفيها يتجه التسويق إلى أسواق عالمية متنوعة.

المصدر: نزار البروراي، احمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم - الأسس - الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 40-43.

أصبح التسويق الاستراتيجي اليوم ضرورة ملحة لكل مؤسسة تبحث عن البقاء والاستقرار في بيئتها، فظروف العرض والطلب على السلع والخدمات وحالة التنافس الشديدة بين المؤسسات والتغيرات المستمرة في البيئة التسويقية تمثل هاجسا لكل مؤسسة تبحث عن التطور والرقى في مجالها، هنا يأتي دور التسويق الاستراتيجي من خلال البحث عن وسائل وأساليب من شأنها أن تعين المؤسسة على أداء أفضل في ظل تلك البيئة المضطربة.

خلاصة الفصل الأول:

كخلاصة لما تناولناه في هذا الفصل فإن مفهوم الإستراتيجية يعود أصله إلى المجال العسكري ثم انتقل بعد ذلك إلى ميدان التسيير نظرا للتشابه بين منطق الصراع العسكري في الحروب والتنافس في الأسواق. وتعددت التعاريف حول الإستراتيجية حيث لا يوجد مفهوم موحد إلا أن مجملها يصب حول أن الإستراتيجية هي فن بقاء ونمو المؤسسة في بيئتها عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة. وتبرز أهمية الإستراتيجية في تحقيق التفوق على المنافسين والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة أو الوسيلة لرسم مختلف الاستراتيجيات سواء الإستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجيات الوحدات أو الاستراتيجيات الوظيفية، وهذا من خلال تحديد الوضع الحالي للمؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص الممكنة والتهديدات المتوقعة وكذا تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لمعرفة مكامن القوة والضعف، بعد ذلك يتم تحدد الأهداف أو الغايات المراد تحقيقها، لتأتي بعدها مرحلة صياغة الإستراتيجية والاستراتيجيات البديلة وتخصيص الموارد الضرورية مع البرمجة الزمنية لكل من الأهداف والوسائل.

ووظيفة التسويق هي من أهم وظائف المؤسسة التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي، فالتسويق مع مرور الوقت أصبح يمثل الركيزة الأساسية للمؤسسة، لم يأتي هذا من فراغ، لكنه كان نتيجة التطور السريع لهذه الوظيفة من خلال تطور مفهوم التسويق، واتساع نشاطاته، وأخذ بعدا استراتيجيا من خلال ما يسمى بالتسويق الاستراتيجي، هذا الأخير أصبح اليوم حاجة ضرورية للمؤسسة التي تهدف إلى البقاء والاستمرارية، ومواجهة المنافسة في الأسواق.

الفصل الثاني:

عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية ودورها في تحقيق الأهداف المالية

للمؤسسة

تمهيد:

يتطلب تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية العديد من القرارات المتداخلة فيما بينها، ويتوقف اتخاذ هذه القرارات على وضعية الأسواق المستهدفة، كما يتطلب هذا الأخير تحليل المنافسة والمستهلكين وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، وهذا من أجل المواءمة بين متطلبات السوق المستهدف وإمكانات المؤسسة المادية والبشرية. ومن أجل فهم ذلك أكثر سنتطرق في هذا الفصل إلى مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي التسويقي ولذلك قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية وتحديد أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: تحديد الإستراتيجية التسويقية تنفيذها والرقابة عليها.

المبحث الثالث: الأهداف المالية للمؤسسة وأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيقها.

المبحث الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية وتحديد الأهداف التسويقية للمؤسسة.

بعد وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة تأتي مرحلة التخطيط الاستراتيجي التسويقي، حيث تبدأ عملية التخطيط بالتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، بعدها يتم وضع الأهداف الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل البيئة التسويقية:

إن تفحص العوامل البيئية وتحليلها يقدم قاعدة مهمة للمؤسسة من أجل وضع إستراتيجيتها التسويقية، ويتطلب التحليل الفعال للبيئة نظام معلومات تسويقية في المؤسسة، يمكنها من التعرف على محيطها الخارجي والتغيرات التي قد تحصل فيه، من أجل اتخاذ القرارات التسويقية اللازمة.

أولاً: تعريف البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية بأنها " كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاول فيه أعمالها وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة

بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها".¹

ويعرفها كوتلر على أنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات المعينة لإشباع المستهلكين".² كما تعرف البيئة التسويقية بأنها "مجموعة المؤثرات والقوى الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق في المؤسسة ولكنها تؤثر في مقدرتها على تنمية عمليات التبادل مع أسواقها المستهدفة والحفاظ عليها".³

من خلال هذه التعريفات يمكن القول بأن البيئة التسويقية تتكون من عدة عوامل داخلية وخارجية للمؤسسة لها القدرة على التأثير في إدارة التسويق، أي التأثير في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع زبائنها، ومن أجل تجاوز هذه العقبات يجب على المؤسسة أن تطور مزيجها التسويقي باستمرار وتكيفه مع التطورات البيئية المستمرة الحاصلة في بيئتها التسويقية.

ثانياً: خصائص البيئة التسويقية للمؤسسة:

تمتاز البيئة التسويقية بعدة خصائص يجب على المؤسسة مراعاتها عند اتخاذ قراراتها سواء الإستراتيجية أو التكتيكية، ومن أهم هذه الخصائص نذكر⁴:

- 1- خاصية التعقد: بحيث تشير إلى تنوع وتعدد المكونات والعوامل التي تعمل في إطارها المؤسسة، والتي تحتاج فيها إلى تراكم الخبرات والمعارف الأدائية للتعامل معها بإيجاب.
- 2- خاصية الاستقرار: يشير الاستقرار إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة، وتندرج البيئة من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، أي كلما زاد معدل تغير البيئة غابت إمكانية التنبؤ به وانخفضت درجة الاستقرار.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2000، ص، 31.

² يحة عيسى، لعلوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، مرجع سابق، ص 27.

³ Marc Vandercammen, Martine Gauthy-Sinéchal, marketing- outil Fondamental du Marketing, Édition de Boeck, Bruxelles, 1999, p 29.

⁴ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999، ص ص، 117-118.

3- خاصية عدم التأكد: تعرف على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالات وقوع الحدث، لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة، وهو ما يزيد من احتمالية أخطار الفشل والتكاليف المصاحبة، وتتنحصر عوامل عدم التأكد في ثلاث جوانب هي:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار؛

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة؛

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

4- خاصية العدائية: تعكس درجة عدائية البيئة مدى التحدي الذي يواجهه متخذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة. وتتمثل هذه العدائية في عدة جوانب كشح الموارد، والمنافسة الشرسة، وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة.

5- خاصية التنوع: تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء، والموردين، وكذا الموزعين، ذوي خيارات ومطالب مختلفة، وعلى انتشار جغرافي واسع.

6- خاصية التجانس: تتمثل في التماثل والتشابه بين العناصر البيئية، يتم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج، احد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر الغير متجانسة.

ثالثا: نظام المعلومات التسويقية وأهميته في تحليل البيئة:

يصف كوتلر نظام المعلومات التسويقية بأنه مجموعة من الأفراد والتجهيزات والإجراءات، لجمع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات مهمة ودقيقة لاستعمالها من قبل صانعي القرارات التسويقية لتحسين تخطيط التسويق والتنفيذ والمراقبة. استنادا إلى كوتلر فان هناك مجموعة من الأفراد والتجهيزات في المؤسسة، حيث يقوم الأفراد وفق إجراءات معينة بجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليلها وتقييمها، ويتم هذا باستخدام التجهيزات والتي هي عبارة عن أنظمة معلوماتية، بعد ذلك يتم توزيع هذه البيانات والمعلومات على صانعي القرارات التسويقية بالمؤسسة، لاستعمالها في تخطيط التسويق وتنفيذ ما تم التخطيط له.¹

ويحقق نظام المعلومات من خلال تحليل البيئة التسويقية العديد من المزايا للمؤسسة نذكر منها²:

¹ علاوي عمر، مرجع سابق، ص، 15.

² المرجع السابق، ص، 16.

الفصل الثاني ————— عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

1- تجميع المعلومات المتناثرة في فروع الشركة وتركيزها في جهة واحدة، وهذا ما يخفض الجهد والوقت للحصول على المعلومات المطلوبة.

2- يمنح للمؤسسة فرصة التأكد من صحة المعلومات ودقتها قبل دخولها للنظام واستعمالها من قبل صانعي القرار.

3- اكتشاف الفرص التسويقية التي تعطيها البيئة وكذا التهديدات المتوقعة للاستجابة لها.

4- تحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال مساهمة تلك النظم في زيادة فعالية الاتصالات فيما بين أنظمة المعلومات الوظيفية الأخرى المكونة لنظام المعلومات الإداري على مستوى المؤسسة ككل، وهذا ما يسمح لصانعي القرار باتخاذ القرارات بسرعة اكبر.

رابعاً: تقسيمات البيئة التسويقية:

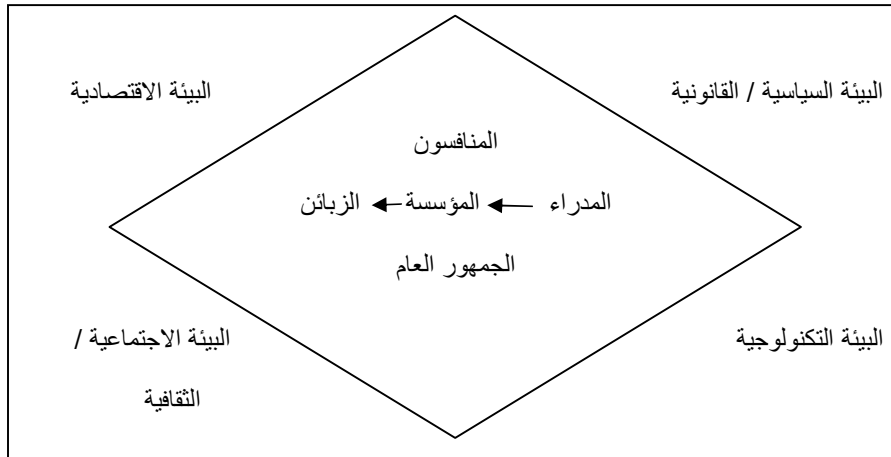
للبيئة التسويقية عدة تقسيمات بحيث أن لكل باحث وجهة نظره في ذلك، ولعل من أهم هذه التقسيمات هو تقسيمها إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

1- **بيئة داخلية:** وهي مجموع العوامل الداخلية التي تتحكم في نشاط وأهداف المؤسسة، بحيث أن المؤسسة تستطيع التحكم أو السيطرة على هذه العوامل.

2- **بيئة خارجية:** وهي مجموع العوامل الخارجية التي تتحكم في نشاط المؤسسة وأهدافها، غير ان المؤسسة لا تستطيع التحكم أو السيطرة عليها.

والشكل التالي يوضح ذلك:

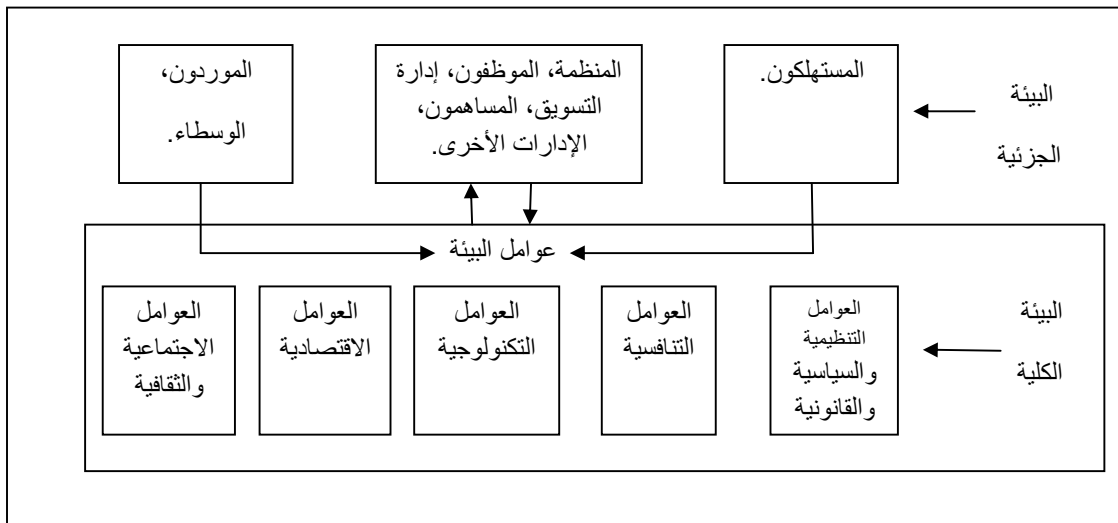
شكل رقم (1-2) يوضح البيئة التسويقية للمؤسسة.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص، 190.

كما يمكن تقسيم البيئة التسويقية أيضا إلى بيئة كلية وبيئة جزئية والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2-2) يوضح تقسيم البيئة التسويقية إلى بيئة كلية وبيئة جزئية.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص، 190.

1- البيئة الجزئية: وتتضمن البيئة الجزئية مجموعة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي تؤثر على قدرتها في تنفيذ استراتيجياتها، وبرنامجها في الأسواق المستهدفة. ويعرف كوتلر

وأرسترونغ البيئة الجزئية بأنها "الممثلون القريبون من المؤسسة الذين يؤثرون على مقدرتها وعلى خدمة عملائها وتشمل المؤسسة الموردين، وسطاء التسويق، أسواق الزبائن، المنافسين، والجمهور العام.¹ من خلال هذا التعريف فإن البيئة الجزئية التسويقية تمثل العوامل والقوى ذات التأثير المباشر على إدارة التسويق في المؤسسة، من خلال تعاملاتها مع زبائنها في مختلف الأسواق.

2- البيئة الكلية: وتشير إلى العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، أو هي الإطار الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة وإدارتها التسويقية، بحيث تتسم هذه العوامل بعدم قدرة المؤسسة على السيطرة عليها أو التحكم بها، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تحقيق التوازن والتكيف معها بالشكل الذي يؤدي لتقليل آثارها على تنفيذ الأنشطة التسويقية.²

خامسا: تحليل عوامل البيئة التسويقية:

تتمثل عوامل البيئة التسويقية في القوى التي تخلق الفرص أو تشكل تهديدات، وتنقسم هذه العوامل عدة أقسام هي:

1- العوامل السياسية والقانونية: تعتبر القوانين والقواعد والتشريعات القانونية داخل اقتصاد معين، من العوامل التي تؤثر على مجمل القرارات المتخذة من طرف الإدارة خاصة إدارة التسويق. كما ترتبط عوامل البيئة السياسية بالنظام السياسي في الدولة والفلسفة التي يتبناها ذلك النظام في حكم وإدارة شؤون الدولة، والتي تنعكس على ما تسنه من قوانين وأنظمة وتشريعات يأتي تأثيرها على إدارة التسويق في المؤسسة.³

2- تحليل العوامل الاجتماعية والديمغرافية: فعدد السكان في منطقة معينة، يعتبر من العوامل الأساسية التي يتوجب على المسوق أخذها بعين الاعتبار، عند دراسته للبيئة التسويقية، حيث يعتبر تحليل التغيرات في الديمغرافيا مدخلا أساسيا لدراسات تجزئة السوق المستهدفة لمعرفة مدى وجود الفرص التسويقية. وتتمثل العوامل الاجتماعية والديمغرافية في التغيرات السكانية، ومستوى التعليم، وزيادة عدد السكان يؤدي عموما إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك التحسين في طرق الحفاظ على

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص، 191.

² المرجع السابق، ص، 194.

³ سناء حسن حلو، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة الإدارة والتسويق، العدد 76، 2009، ص، 104.

صحة الأفراد تؤدي إلى زيادة في مستوى الأعمار، أي وجود جزء معتبر من المجتمع في سن متقدم، وهو قطاع سكاني ذو حاجات ورغبات خاصة يجب إشباعها. أما مستوى التعليم فكلما ارتفع مستوى التعليم في المجتمع ساعد أفراده على الزيادة في دخولهم المعيشية، وهو ما سيؤثر بالإيجاب على قدرتهم الشرائية هذا في حالة عدم وجود تضخم، كما يؤثر على متطلبات وشروط العمل بالنسبة للأفراد من خلال المطالبة بتحسينها وهو ما يعتبر عبئ وتكلفة على أداء المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق يوجد عدة عوامل أخرى يجب مراعاتها في التحليل منها عدد المواليد وعدد

الوفيات، معدل الزواج، الرغبة في التعلم، المسؤولية الاجتماعية، عادات الشراء، وغيرها من العوامل.

3- تحليل العوامل الاقتصادية: تعد القدرات والموارد المالية المكتسبة من طرف المستهلكين، عاملا آخر من العوامل البيئية المؤثرة على المؤسسة والمستهلك على السواء، من هنا يجب على مدير التسويق معرفة المؤثرات الاقتصادية المختلفة، ليسهل عليه وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة لمستويات الدخل واتجاهاتها بنفس درجة الاهتمام بمسارات التضخم وعلاقته بالقوة الشرائية.

وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، والتي تتمثل في كل من الدخل، الطلب، والسياسة المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال. مما يستوجب على المسوق دراسة كل عنصر على حدة، فالدخل يمكن المؤسسة من التعرف على حجم الأموال التي ينفقها الأفراد على السلع والخدمات، ودراسة الطلب يمكن المؤسسة من التعرف على الأسعار التي ستسوق بها منتجاتها أو خدماتها.

4- تحليل العوامل التكنولوجية: يؤثر التطور التكنولوجي على المستهلك والمؤسسة على حد سواء، لان هذه الأخيرة تعمل على تغيير أنماط المعيشة للمستهلك، لذلك يجب على المسوق أن يتنبأ بكل ما يحيط به من تطور تكنولوجي ومدى استيعاب المجتمع لهذا التطور.

5- تحليل العوامل الطبيعية: وتتمثل في الموارد الموجودة في الطبيعة، كالمواد الأولية، الطاقة، التلوث البيئي، وغيرها من العوامل. حيث أن هذه العوامل تحيط بالمؤسسة، فهي تؤثر فيها ومعرفتها بطريقة جيدة تعد ضرورية لمواجهة التغيرات المحتملة.

6- تحليل المنافسة: تؤثر البيئة التنافسية على مضمون الإستراتيجية التسويقية، بحيث يتطلب ذلك السعي إلى جمع كافة الأفكار والبيانات المتاحة والمتعلقة باستراتيجيات المؤسسة المنافسة، ومن بين تلك الأفكار والبيانات التي يجب جمعها: خصائص السلع المنافسة، سياسات التسعير المتبعة من طرف المنافسين، استراتيجيات الترويج والأدوات المستخدمة في التأثير على سلوك الشراء، وطرق التوزيع

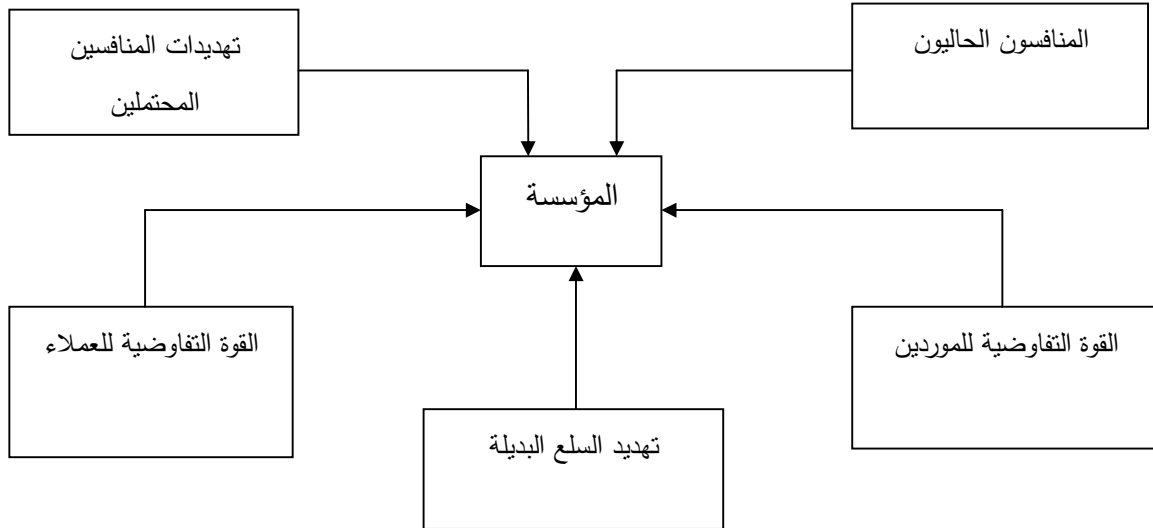
الفصل الثاني ————— عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

للمنافسين، هذا ما يساعد المؤسسة على تصميم استراتيجيات تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في البيئة، كما أن التعرف على أحوال وظروف المنافسة يمكن المؤسسة من التنبؤ للمبيعات والأرباح ومعدلات النمو في الأجلين القريب والبعيد. ويواجه مديرو التسويق ثلاثة أنواع من المنافسة هي:¹

- النوع الأول: منافسة مباشرة بين المؤسسات ذات المنتجات المتشابهة؛
- النوع الثاني: المنافسة على منتجات بديلة؛
- النوع الثالث: جميع المؤسسات تتنافس فيما بينها على مشتريات الزبائن خاصة إذا علم أن للزبون دخل محدود.

وقد لخص بورتر مكونات البيئة التسويقية في نموذج سماه بنموذج القوى التنافسية الخمس لـ بورتر، والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (2-3) يوضح نموذج القوى الخمس لبورتر.



Source: Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Stratégique**, édition Ibn Sina, Alger, 2001, p, 56.

1- المنافسون الحاليون: وهم مجموعة المؤسسات التي تكون متقاربة في الحجم والإمكانات وتعمل في سوق واحد، وتقدم نفس السلع، أو الخدمات، ويتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة سوقية على

¹ Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, **Marketing fondement et pratique**, Economica, 1998, p, 184.

قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديدات التي تواجه المؤسسة هي نتيجة لما يتمتع به المنافسون من قوة، وغالبا ما تتمثل هذه القوة في النقاط التالية¹:

- تكامل تشكيلة المنتجات؛
- كفاءة وجودة سياسة البيع والترويج؛
- القدرة على تخفيض الأسعار؛
- موقع المؤسسة ومراكز التوزيع؛
- الخبرة في مجال العمل؛
- السمعة الجيدة وثقة العملاء وولائهم؛
- العلاقة الجيدة مع الموردين؛
- السرعة في اتخاذ القرارات وردود الفعل المناسبة؛
- الحصة السوقية ومدى التأثير في السوق.

2- تهديد المنافسين المحتملين: دخول منافسين جدد إلى السوق يشكل خطر على المؤسسات المتواجدة في هذا السوق، ويحمل الداخلون إلى السوق قدرات جديدة، بحيث تكون لهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية النشاط، من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات الموجودة سابقا في السوق، وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية الحواجز التي يفرضها قطاع النشاط، كتميز المنتج، أو الحاجة إلى رأس مال كبير، أو القدرة على الوصول إلى قنوات التوزيع، وكذلك السياسة الحكومية وقدرتها على وضع حواجز أو منح تسهيلات للدخول إلى سوق معين.

3- تهديد السلع البديلة: المنافسة لا تنحصر في المؤسسات المشاركة في السوق أو القادمين المحتملين للسوق، بل هناك مؤسسات أخرى تسوق منتجات أو خدمات قد تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأولى. وجود المنتجات البديلة في السوق يقلل من مردودية النشاط من خلال فرض

¹ مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص، 82.

أسعار تضع حد للربح الممكن تحقيقه، من هنا يجب تحديد المنتجات الأخرى التي يمكن أن تؤدي نفس مهام منتجات القطاع، ويزيد تهديد السلع والخدمات البديلة في الحالات التالية¹:

- قدرة السلع والخدمات البديلة على إشباع حاجات عملاء النشاط بطريقة أفضل وأقل ثمن؛
- عدم توفر المعرفة لدى العميل التي تمكنه من المقارنة بين سعر وجودة المنتج الأصلي وسعر وجودة المنتج البديل.

4- القدرة التفاوضية للموردين: يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات أو الخدمات التي يوردونها، كما لهم قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه عن أسعاره، وتزداد قوة التفاوض للموردين في الحالات التالية²:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، بحيث يكون بمقدور الموردين الذين يبيعون لزبائن متفرقين، التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة، وشروط الشراء؛
- غياب المنتجات البديلة؛
- القطاع المشتري لا يمثل قطاعا مهما؛
- تمييز المنتج أو وجود تكلفة البديل، ففي حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوعية من التبعية لدى الزبائن؛

- قوة المورد تكون أكبر إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي بمعنى شراء أو السيطرة على القنوات الأمامية للصناعة، ومثال ذلك عندما يشتري صاحب مصنع للإنتاج سلعة ما متاجر بيع للجملة أو التجزئة لسلعته التي ينتجها.

5- القوة التفاوضية للعملاء: يجب تحليل عناصر القوة لدى العملاء فيما يتعلق بالسعر، الجودة، آجال التسليم أو أداء الخدمة، من أجل الوقوف على خصائصهم ومدى التزامهم وولائهم لمنتجات المؤسسة، فعند امتلاك الزبون قوة تفاوضية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق وكثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على معدلات الربح المحققة³.

¹ Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, ibid. p, 58.

² قويدري ميادة، اثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص، 71.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997، ص،

وتزداد القوة التفاوضية للعملاء في الحالات التالية¹:

- عندما تمثل مشتريات العميل نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع؛
- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد المشترين؛
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المؤسسة من حيث الأسواق والتكلفة والطلب؛
- وجود إمكانية للتكامل الخلفي، بحيث يستطيع العميل تصنيع كل أو بعض احتياجاته.

سادسا: تحليل SWOT²:

جاء تحليل SWOT أو ما يعرف بنموذج LCAG³ نسبة إلى الباحثين الذين قاموا بتطويره بجامعة هارفارد، من اجل الموائمة بين الظروف الداخلية للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) والمتغيرات البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات). ومن اجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ورسالتها، يجب عليها أن لا تكتفي بتحديد الفرص أو القيود البيئية، بل يجب أن تكون على دراية تامة بتلك الفرص والتهديدات، ما يعني أن التشخيص الاستراتيجي يتجاوز مجرد إعداد قائمة للمتغيرات التي تؤثر على عمل المؤسسة، بل في كيفية استغلال تلك المتغيرات أو الحد من آثارها بما يحقق رسالة المؤسسة والأهداف التي تسعى لبلوغها، وبالتالي تحديد أساس لوضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص والحد من التهديدات أو التكيف معها عن طريق استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة. والجدول التالي يوضح نموذج SWOT:

¹ مزوغ عادل، مرجع سابق، ص، 85.

² SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, threats.

³ LCAC: Learned, Christensen, Andrews, Guth.

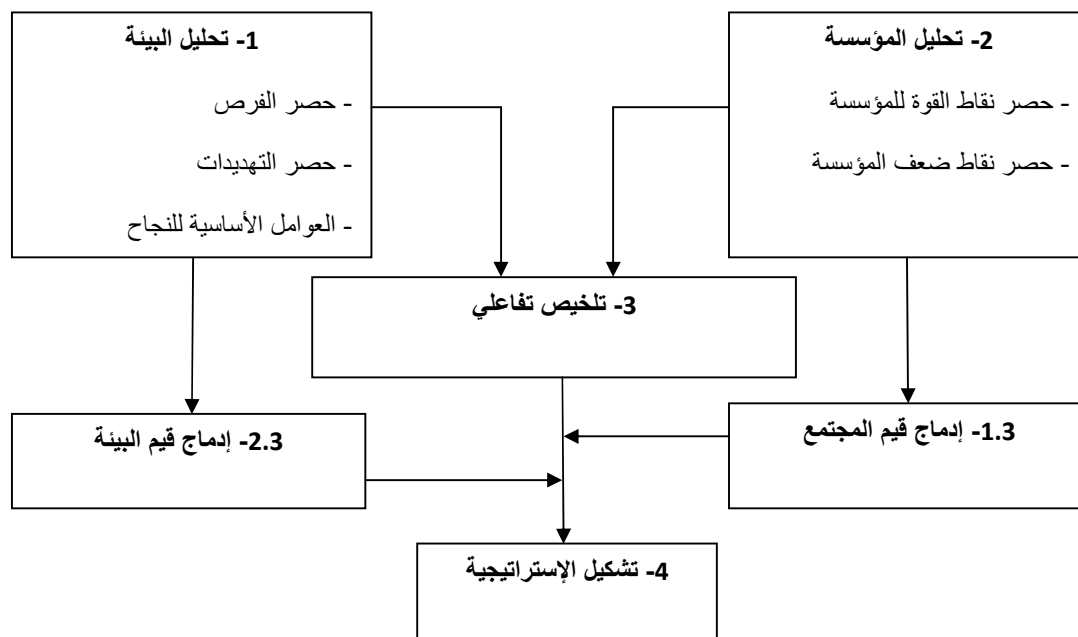
جدول رقم (1-2) يوضح النموذج العام لتحليل SWOT.

نقاط الضعف	نقاط القوة	تقييم البيئة الداخلية تقييم البيئة الخارجية
إستراتيجية إصلاحية	إستراتيجية هجومية	الفرص
إستراتيجية انكماشية	إستراتيجية دفاعية	التحديات

المصدر: احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، ص، 134.

وتتمثل مقارنة SWOT في الرؤية الخاصة بأصحاب النموذج فيما يتعلق بكيفية إعداد الإستراتيجية، فهم يرون أن إعداد الإستراتيجية يتم من خلال مجموعة من المراحل كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-4) يوضح مقارنة SWOT.



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص، 179.

ونوضح مراحل تحليل SWOT في الشكل التالي:

جدول رقم (2-2) يوضح مراحل مصفوفة SWOT.

المرحلة الأولى: تحديد خصائص المؤسسة (طبيعة النشاط، الوضعية التنافسية، المنطقة الجغرافية، ...)			
المرحلة الرابعة: تشخيص وظائف المؤسسة (المالية، التسويق، الإنتاج، ...)		العوامل الداخلية / العوامل الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة		
إستراتيجية: نقاط الضعف- الفرص	إستراتيجية: نقاط القوة- الفرص	فرص Opportunités	المرحلة الثانية: تحديد العوامل البيئية الخارجية.
إستراتيجية: نقاط الضعف التهديدات	إستراتيجية: نقاط القوة- التهديدات	تهديدات Menaces	المرحلة الثالثة: اعتماد التنبؤ ووضع احتمالات للمستقبل.

المصدر: معيوف بوعلام، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص، 201.

من خلال الجدول فان للمؤسسة من خلال تحليل SWOT أربع مواقف محتملة هي¹:

الموقف الأول: إستراتيجية نقاط الضعف- التهديدات: بحيث يجب التقليل من التأثيرات السلبية الداخلية والخارجية في نفس الوقت عن طريق التخلي عن بعض الأنشطة، وكذا التركيز أو التحول إلى أنشطة أخرى، ومهما يكن الحل يجب على المؤسسة أن تتجنب الوقوع في هذه الوضعية.

الموقف الثاني: إستراتيجية نقاط الضعف- الفرص: في هذه الحالة المؤسسة قادرة على تحديد الفرص، لكنها تفتقد للقدرة الخاصة باستغلالها، حيث يمكن لها أن تتخلى عن هذه الفرص لصالح المنافسين أو البحث عن شراكة مع مؤسسات أخرى.

الموقف الثالث: إستراتيجية نقاط القوة- التهديدات: يجب استغلال نقاط القوة لمواجهة التهديدات أي التقليل من آثارها أو إزالتها.

¹ معيوف بوعلام، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص، 201.

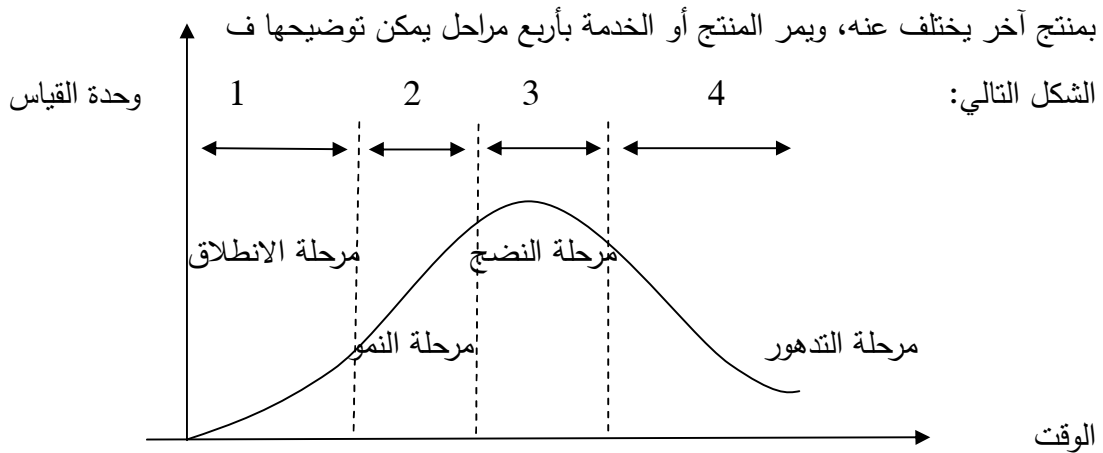
الموقف الرابع: إستراتيجية نقاط القوة- الفرص: وهي الوضعية التي تتمناها كل مؤسسة، حيث يتم استغلال نقاط قوة المؤسسة من أجل اقتناص الفرص المتاحة.

المطلب الثاني: تحليل محفظة المؤسسة:

يتوفر أمام المؤسسة العديد من البدائل الإستراتيجية التي يجب عليها المفاضلة بينها واختيار الأنسب منها، لكن ذلك يتم بمساعدة مجموعة من الأدوات تسمى أدوات تحليل المحفظة، وتعني هذه الأخيرة تحديد الوضعية الإستراتيجية لكل نشاط أو منتج اعتبارا من بعدين وهما جاذبية السوق والقوة التنافسية للمؤسسة، ومن بين تلك الأساليب سنتعرض إلى كل من دورة حياة المنتج، ومصفوفة كل من BCG، وMcKinsey.

أولا: دورة حياة المنتج:

يعتبر نموذج دورة حياة المنتج واحدا من أشهر الأدوات في التحليل الاستراتيجي، ذلك لأنه يعبر عن شيء مهم وهو التطور في حياة أي منتج أو خدمة، ابتداء من الميلاد إلى نهاية حياته أو استبداله



شكل رقم (2-5) يوضح مراحل دورة حياة المنتج.

المصدر: من انجاز الطالب.

* **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة الانطلاق أي ظهور المنتج، فالمنتج غير معروف، هذا ما يجعل مبيعاته منخفضة وإيراداته منعقدة تقريبا، وتتميز هذه المرحلة بقلة المنافسين لان المنتج لا يعرف كثيرا كما انه ليس بإمكان كل المؤسسات أن تتحمل تكاليف البحث والتطوير، حيث أن بعض المؤسسات تنتظر نجاح

المنتج حتى تقرر الدخول في السوق. كما أن المنتج في هذه المرحلة يكون ضعيفا، ومعرضا لكثير من المخاطر، كالتقليد والمنافسة المباشرة للمنتج.

* **المرحلة الثانية:** يتقوى المنتج في هذه المرحلة وينمو بمعدلات كبيرة، نظرا لأنه أصبح معروفا أكثر ويزيد الطلب عليه، فتتحسن المبيعات والإيرادات كما يمكن القول أن المنتجات تشرع عموما في استرجاع تكاليفها في هذه المرحلة.

* **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج، إلا أنها تكون متناقصة حتى تبلغ ذروتها، حيث أن الاحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتجات جديدة وبديلة منافسة، وخلال هذه المرحلة يصل اثر الخبرة إلى ذروته، وتكاليف الإنتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الاهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الاهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة.

* **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة تكون المبيعات في انخفاض مستمر، لان المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة والبديلة والأكثر استخداما للتكنولوجيا، مما يسمح بإشباع أكثر لحاجات المستهلكين وأذواقهم المتغيرة باستمرار، في حين المبيعات ستستمر في الانخفاض إلى غاية التخلي عن المنتج.

بالنسبة لدورة حياة المنتج فانه تجدر الإشارة إلى أن السرعة المذهلة التي يعرفها كل من تطور التكنولوجيا وتطوير المنتجات، أدى في وقتنا الحالي إلى تقليص دورة حياة المنتج، كما أن المنافسة الشديدة التي تمارسها المؤسسات، وأيضا التغيرات السريعة لرغبات الزبائن وحاجاتهم قد ساهمت في هذا التقليص، ولا شك أن لهذا اثر على مردودية المنتجات نفسها إذ يؤدي تقليص دورة حياة المنتج إلى تقليص المرحلة الأولى وهي مرحلة الانطلاق، ما يمكن المنتج من الانتقال بسرعة إلى مرحلة النمو وهذا ما يسمح للمؤسسة من استرجاع تكاليفها بسرعة¹.

ثانيا: مصفوفة BCG

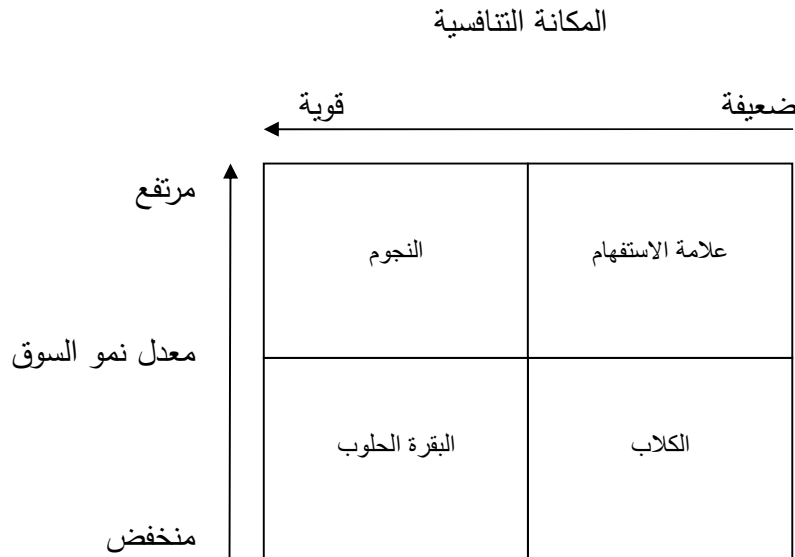
ظهر هذا النموذج في ستينيات القرن الماضي، ويرجع ظهوره لمكتب الاستشارات ببوسطن، ومن هنا جاءت تسمية هذا النموذج (Boston Consulting Group). ويقوم تفكير النموذج على محورين أساسيين هما²:

¹ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص، 199.

² نفس المرجع السابق، ص، 200.

1- معدل نمو السوق: ويعني نسبة نمو سوق الوحدة الإستراتيجية، أي مكانة المنتج في دورة الحياة حيث تحتاج المنتجات في مرحلتي التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير والتكاليف الخاصة بالإعلان والبيع والتوزيع، أما في مرحلة النضوج فإن المؤسسة تحتاج بأن تبقى فيها لفترة طويلة ضمن اتجاه إستراتيجية الاستقرار (الاحتفاظ بالوضع القائم)، وهذا نتيجة للتدفقات النقدية التي تقدمها هذه المرحلة؛

2- المكانة التنافسية: والمقصود بها المكانة التنافسية للوحدة الإستراتيجية، وهي تقيس قوة منتجات المؤسسة في السوق، كما تقيس قوة المنافسة للمؤسسة وتقارن حصة المؤسسة بحصص أكبر المنافسين داخل السوق، ويعطي تقاطع المحورين مصفوفة بأربع خانات، كما يوضح الشكل التالي:
شكل رقم (2-6) يوضح مصفوفة BCG.



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 232.

- **خلية علامة الاستفهام:** انطلاقا من هذه التسمية فإن مصير المنتجات في الغالب مجهول، ومن الصعب تحديد مستقبلها إن كانت ستنتج أو ستفشل، وتمثل هذه الخلية العلاقة بين نمو عالي في السوق ولكن بحصة سوقية منخفضة، لذلك فإن المؤسسة تتفق بمبالغ كبيرة على الأفراد العاملين فيها، وعلى المعدات، والتجهيزات، والأبنية بغرض الإسراع في تحقيق نمو في السوق ولكي تحقق اقتراب أكثر نحو المؤسسة القائدة في السوق، لذلك فإن المؤسسة تستثمر الكثير من الأموال على المنتجات أو وحدات الأعمال التي تكون ضمن هذه الخلية لغرض نقلها إلى خلية أفضل، وبخاصة خلية النجوم. ومن ابرز

الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها ضمن هذه الخلية هي استراتيجيات النمو (التغلغل، تطوير المنتج، تطوير السوق)¹.

- **خلية النجوم:** تمتاز المؤسسة هنا بحصة سوقية مرتفعة نسبيا، ومعدل نمو سوقي مرتفع، لان ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية يمكنها من مواجهة المنافس، لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من اجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى خلية البقرة الحلوب. ووفقا لخلية النجوم فان المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع المبيعات.

- **خلية البقرة الحلوب:** هنا تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها وان الأرباح إضافية والفائض من النقد يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، كما تمتاز بمعدل سوقي منخفض، والأرباح تكون كبيرة والمنافسة شديدة، وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج، من هنا فان على إدارة المؤسسة أن تكون واعية بخطورة هذه المرحلة، حيث أن المنتجات لا تدعم في هذه المرحلة بشكل جيد فتبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، من اجل الحيلولة دون انتقال المنتج إلى خلية الكلاب.

- **خلية الكلاب:** تنخفض الحصة السوقية وكذا معدل النمو السوقي، مما يجعل المؤسسة تحتاج إلى المزيد من الاستثمارات النقدية للمحافظة على حصتها السوقية ومعدل نموها، حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج، نتيجة وجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو عدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين.

* **العلاقة بين نموذج مصفوفة BCG ودورة حياة المنتج:** من خلال ملاحظة مراحل دورة حياة المنتج وخلايا مصفوفة BCG فان كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج توافقها خلية من خلايا مصفوفة BCG، فالبداية الطبيعية للمنتج تكون في منطقة علامة الاستفهام ثم ينتقل إلى منطقة النجوم ثم إلى منطقة البقرة الحلوب ثم أخيرا إلى منطقة الكلاب والتي تعبر عن منطقة الخطر.

المنتج في مرحلة التقديم غالبا ما يرتبط بمعدل سوقي مرتفع وان كان المركز المالي منخفض، حيث المؤسسة تعتبر في خطواتها الأولى في السوق، وكمرحلة ثانية فان المنتج سينتقل إلى خلية النجوم بحيث يتزايد معدل النمو وتتمو الحصة السوقية للمؤسسة ويتعزز مركزها التنافسي، وعادة ما يحدث ذلك

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 234.

في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج، والتي تنتشر فيها منتجات المؤسسة وتزيد الاستثمارات، كما تزيد مبيعات المؤسسة وأرباحها.

وفي مرحلة النضج ينتقل المنتج من منطقة النجوم إلى منطقة البقرة الحلوب والتي تتسم بمعدل نمو منخفض، مع ذلك تستمر المؤسسة نسبياً في المحافظة على مركزها التنافسي ودعمه. أما في المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التدهور والتي تتسم بانخفاض المبيعات حيث ينتقل المنتج من خلية البقرة الحلوب إلى خلية الكلاب، ويعني ذلك انخفاض معدل نمو السوق إلى جانب انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة، كما يتدهور مركزها المالي، لذا عليها العمل من أجل عدم وصول المنتج إلى هذه المرحلة.

* **تقييم نموذج BCG:** من جوانب قوة هذا النموذج قدرة المؤسسة على تمثيل كل أنشطتها على مصفوفة واحدة، ومساهمة كل نشاط على المؤسسة ككل، هذا ما يمكن المؤسسة من اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع، والذي يمكنها أن تعظم من مقدار مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة في الآجال الطويلة.

كما يوفر النموذج للمؤسسة المزايا التالية¹:

- يسمح النموذج من التأكد من أن تدفق الأموال الناتجة عن بعض الأنشطة يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛
- يسمح بمراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض النشاطات المتجهة نحو الركود والتدهور؛
- تمكن إدارة التسويق والمؤسسة من تحديد فاعلية استراتيجيات النمو السوق- المنتج، وكل إستراتيجية بحسب خصوصية السوق والمنتج الذي تتعامل به، فضلاً عن إمكانية اعتماد إستراتيجية التنويع ولتوسيع أنشطتها.
- تركز الانتباه حول ضرورة الاهتمام ببعض الأنشطة التسويقية كالترويج، التوزيع، التسعير، البحث والتطوير ومدى إسهام كل نشاط في دعم المنتج في الخلية المعنية. أو بالعكس تقليل ذلك النشاط لتحقيق الوفورات المناسبة وتوجيهها نحو منتجات في خلايا أخرى²؛
- يمكن استخدام النموذج في محيط متوسع أو ثابت أو حتى غير مؤكد.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 212.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 236.

- ومن جهة أخرى فإن نموذج BCG يحتوي على جوانب قصور منها:
- استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة (السوق) وتجاهل مؤشرات أخرى كالمؤشرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية؛ كذلك تطور معدل النمو السوقي لا يؤشر بأن كل المؤسسات ستحقق أرباح؛
 - استخدام حصة السوق للمؤسسة كمؤشر نسبي يتصف بالخطر الشديد والريح الذي يحققه النشاط أو الوحدة تختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته.

ثالثاً: نموذج مصفوفة McKinsey

- تم تطبيق هذه المصفوفة في أعقاب استخدام مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG من قبل مكتب McKinsey للاستشارات، وبالتالي فهي تسمى بهذا الاسم، كما تسمى أيضاً بمصفوفة إشارات المرور لكونها تتكون من ثلاثة ألوان هي الأخضر والأصفر والأحمر وتتكون من بعدين هما¹:
- 1- **قوة الصناعة:** وتنقسم إلى ثلاث مستويات (منخفض، متوسط، عال) ويتم قياس هذا البعد بعدة معايير مثل معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.
 - 2- **جاذبية السوق:** يقسم إلى ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، عال) ويتم اعتماد عدة معايير لقياس هذا المستوى مثل العوامل البيئية، القانونية، البشرية، والحجم وهيكل المنافسة، أسعار السوق.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، 210.

شكل رقم (2-7) يوضح مصفوفة McKinsey.

↑ عالي متوسط ضعيف ↓ درجة جاذبية السوق	الاستثمار تركيز كل الجهود من أجل الحفاظ على وضعية الرائد (زيادة الاستثمار)	الحفاظ على النمو تركيز الاستثمارات على الوحدات التي لها وضعية تنافسية قوية	الاستغلال Rentabiliser الاستثمار من أجل ضمان البقاء اختيار فرص السوق وتنمية التحالفات
	تحسين الوضعية - تنمية القدرة على التنافس وتجنب الاستثمارات ذات الحجم الكبير - تحسين المرودية	Sélectivité - تركيز الوحدات ذات المرودية الجيدة والخطر القليل	الانسحاب الجزئي والانتقائي تخفيض الاستثمارات التحضير للتخلي عن الاستثمار
	الانسحاب - عدم الاستثمار - البحث عن الاندماج - الخروج من السوق	الانسحاب الانتقائي - تعظيم المرودية عن طريق تحليل القيمة والبحث عن التخصص	التخلي عدم الاستثمار وبرمجة الخروج من السوق
	قوي	متوسط	ضعيف
	← الوضعية التنافسية →		

Source: Pierre Pelle, *L'arbre de vie des stratégies d'entreprise*, éditions Eska, Paris, 2002, p, 133.

من خلال الشكل نلاحظ أن الألوان الثلاثة توافق ثلاث توجهات إستراتيجية تتمثل في:

- أ- استراتيجيات النمو: وهي من أجل تدعيم وتطوير النشاط بهدف الحفاظ على وضعية الرائد.
- ب- استراتيجيات الاختيار: لتحليل الأنشطة واتخاذ قرارات الاستثمار أو الاستغلال أو التخلي.
- ج- استراتيجيات التخلي: أي الانسحاب الجزئي أو الكلي.

وتحقق مصفوفة McKinsey عدة مزايا للمؤسسة منها¹:

- مصفوفة BCG كانت تعتمد على أحداثين فقط يتمثلان في الحصة السوقية ومعدل النمو، بينما مصفوفة McKinsey فتعتمد هي الأخرى على بعدين أو أحداثين، لكنهما يتضمنان عدد غير قليل من المتغيرات ذات الأوزان النسبية والتي تعطي مؤشر دقيق لتحديد قيمة ومكانة المنتج في خلايا المصفوفة؛

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 232.

- فرصة التحليل لموقع ومكانة المنتج تكون في مصفوفة McKinsey أكثر دقة وموضوعية مما هو عليه في مصفوفة BCG، لكون الأولى تضم تسعة خلايا يمكن من خلالها تحديد الفروقات في مكان وموقع المنتج في الخلية المعنية، وعلى العكس من الثانية التي تنحصر في أربعة خلايا فقط؛
- التنوع والتعدد الواضح في اعتماد الاستراتيجيات المتاحة في هذه المصفوفة من قبل المؤسسة قياسا بمحدوديتها في ظل مصفوفة BCG.

المطلب الثالث: تحديد الأهداف التسويقية للمؤسسة:

بعد الانتهاء من التحليل والتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة وبيئتها تأتي مرحلة تحديد الأهداف التسويقية الإستراتيجية، وينبغي تصميم الأهداف التسويقية بحيث تكون تستجيب للأهداف المالية للمؤسسة، والأهداف العامة المحددة من قبل مجلس الإدارة في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بحيث تعتبر الأهداف التسويقية أهداف فرعية مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة وتكون محددة الغرض والمدة. ومن أجل توضيح ذلك لابد من التطرق إلى مفهوم الأهداف والشروط التي يجب أن تتوفر فيها ومراحل صياغتها.

أولاً: مفهوم الأهداف:

قبل التطرق إلى مفهوم الأهداف يجدر بنا التعريف بمفاهيم مرتبطة بها وهي الغايات، والغرض، إذ تعرف الغايات على أنها " النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية، وأسواقها التي تقوم بخدمتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها".¹

إذن الغايات هي بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما تسعى المؤسسة الوصول إليه في الأجل الطويل، مثل الربح، النمو، التوسع... الخ.

أما الغرض فيشير إلى "الدور الأساسي للمؤسسة، والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها".²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 322.

² إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص، 04.

فالغرض كما يتم رؤيته من طرف المستهلكين هو أن تدمم المؤسسة بمنتجات ذات جودة وأسعار معقولة، أما المستخدمين أن تدمم المؤسسة بظروف ملائمة وأجور عادلة ومحفزة، وعند أصحاب الأسهم فهو أن تحقق المؤسسة أقصى معدل عائد على الأموال التي يستثمرونها. ولإدراك المؤسسة الغرض الذي تريد تحقيقه لابد لها أن تضع رسالتها المحددة في جملة أو في عدة جمل، ومن أجل تحقيق رسالتها، يجب عليها تحقيق مجموعة الأهداف التي تم وضعها.

إذن فالأهداف هي: "النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي".¹

ثانياً: شروط تحديد الأهداف الإستراتيجية للتسويق:

يؤكد Ansoff على أن الأهداف يجب أن تحقق الشروط التالية:²

- 1- أن تحتوي على متغيرات معرفة بشكل جيد مثل رقم المبيعات، حصة المؤسسة في السوق، هامش الربح، مستوى التكلفة... الخ.
- 2- أن تتضمن عنصر الزمن، أي الوقت اللازم لتحقيق الأهداف.
- 3- تحديد الأشخاص المسؤولين عن تحقيق الأهداف.
- 4- تحديد طبيعة العلاقات التي توجد بين مختلف الأهداف هل هي علاقات تكامل أم تنافس أو لا توجد أي علاقة بين الأهداف. بشكل عام يتم تحديد هدف أو أهداف رئيسية، ثم صياغة الأهداف الفرعية الواجب تحقيقها لأجل تحقيق الأهداف الرئيسية، هذا ما يدعى بالنظام الهرمي للأهداف؛
- 5- الواقعية والقابلية للإنجاز، بحيث يكون الهدف واقعياً وممكناً بالنسبة لإمكانات المؤسسة مالياً وبشريا.

بالإضافة إلى هذه الشروط تتسم الأهداف بالعديد من السمات نذكر منها:

- **الملائمة:** أي أن تتناسب الأهداف مع الأغراض العامة للمؤسسة؛
- **الوضوح والفهم والمرونة:** أي قدرة الأهداف على تحقيق التكيف مع المتغيرات، ومنها وضع مستويات بديلة، وإن يحدد نطاق التعديل؛
- **القبول:** ومعناه مشاركة جميع العاملين في تحديد الأهداف وقبولهم بها، وقد تمتد إلى أطراف خارج المؤسسة كجماعات الضغط مثلاً؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، 323.

² سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، بغداد، 2009، ص ص، 167-187.

- التحفيز: أي وضع الأهداف بشكل محفز للأفراد العاملين وليس بشكل مثبط لهم.

وتقوم إدارة التسويق بتحديد نوعان من الأهداف هما:

1- الأهداف المالية: وتتعلق بمعدل المردودية في الأجل الطويل، والقصير، والمتوسط، وكذا التدفق النقدي والأرباح التسويقية.

2- الأهداف التسويقية: وترتكز على الأهداف المالية السابقة الذكر بحيث تترجم إلى رقم أعمال المبيعات، حصة السوق، وكذلك التغطية، التوزيع، صورة المؤسسة وشهرتها...الخ. وعموما هناك ثلاثة أنواع للأهداف الإستراتيجية التسويقية هي¹:

أ- أهداف المردودية والعائد على الاستثمار: وهي أهداف مالية، فأهداف المردودية تتحدد بأهداف ربحية، الإيراد على رأس المال المستثمر، وكذلك بمدى مساهمة المنتجات في التكاليف الثابتة وأرباح المؤسسة، فأهداف المساهمة قد تتشكل بقيم مطلقة أو بنسبة من رقم الأعمال، مثال ذلك الحفاظ على المنتج (أ) بـ 30% من رقم الأعمال خلال الثلاث سنوات القادمة.

ب- أهداف الحجم وحصة السوق: وهي مرتبطة بالحجم المرغوب في السوق المعني، وأهداف هذا الصنف قد تتشكل بالتناوب أو سويا على حسب:

- حجم المبيعات؛

- رقم الأعمال؛

- حصة السوق بالقيمة أو بالكمية.

ومثال ذلك رفع رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث سنوات القادمة على الأقل بـ 15% وتكون حصتها السوقية بقيمة ما بين 20% إلى 30% للمؤسسة.

ج- أهداف أخرى: وقد تكون صورة العلامة لدى المستهلكين، الموزعين، وهذا نتيجة للتموضع الجيد وسياسات الاتصال.

ثالثا: خطوات تحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية:

للوصل إلى الأهداف الإستراتيجية التي تحقق الشروط المذكورة سابقا، لابد من إتباع منهجية

علمية مكونة من سلسلة من مراحل صياغة الأهداف هي¹:

¹ احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص، 25.

1- البحث عن الأهداف الممكنة: هذه المرحلة تهتم بالأهداف العليا أي الإستراتيجية (متوسطة وطويلة الأجل) مثل تحسين المردودية ومعدل النمو، ولكي تكون فعالة لابد وان تكون قابلة للتحقيق الواقعي، ومقبولة لدى الأشخاص المسؤولين عن التصرف، وبناء على ذلك فان الأهداف إذا كانت غير ممكنة الانجاز فان عملية التخطيط برمتها يمكن أن تكون سيئة السمعة عند موظفي المؤسسة.

2- ربط الأهداف بالواقع العملي: بعد اختيار الأهداف العليا، يجب تحديد محتواها وبشكل ملموس من خلال تحديد كل من:

- القيم الواجب تحقيقها: مثل زيادة حصة السوق من 20% إلى 30%؛

- الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف: 3 سنوات مثلاً. وعلى سبيل المثال في حال الشروع في خدمة جديدة، فان الهدف قد يكون استرداد 80% من التكاليف خلال السنة الأولى من العمليات، وتحقيق التوازن بحلول السنة الثانية وتحقيق 25% من العائد على رأس المال المستثمر بحلول السنة الثالثة.

3- تحليل العلاقات بين الأهداف: يتم تحليل العلاقات بين الأهداف على مرحلتين، الأولى تهدف إلى توضيح علاقات الارتباط بين الأهداف وذلك لاستبعاد الخيارات التي يمكن أن تكون متضاربة ومثال

على ذلك: نمو/ مردود(-) نمو/ تصدير(+) مردود/ توظيف(-)

نمو/ توظيف(=) التصدير/ التشغيل(+)

حيث أن: (-) أهداف متضاربة، (+) أهداف متكاملة، (=) أهداف مستقلة.

أما المرحلة الثانية من التحليل وتهدف إلى ترتيب العلاقات بين الأهداف حسب الأولويات التي تراها المؤسسة.

4- تحليل مدى إمكانية تحقيق الأهداف: ويتم ذلك بالاعتماد على نتائج التشخيص الداخلي ويهدف إلى التأكد من توفر الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية لتحقيق الأهداف الموضوعة.

5- اعتماد الأهداف التي يمكن تحقيقها: بعد تحليل إمكانية الأهداف يتم استبعاد التي لا تسمح موارد المؤسسة بتحقيقها، كما يجب أن تحدد البدائل أو الخيارات الإستراتيجية التي سوف يتم اعتمادها في تحقيق هذه الأهداف².

¹ سناء حسن حلو، مرجع سابق، ص ص، 177-178.

² حسين علي، الأساليب الحديثة في التسويق - الدليل العملي للإستراتيجيات والخطط التسويقية، بدون دار نشر،

2000، ص، 151.

يمثل التحليل الاستراتيجي عاملا مهما في وضع الأهداف التسويقية للمؤسسة والتي بدورها تكون مستمدة من الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، لتأتي مرحلة وضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

المبحث الثاني: تحديد الإستراتيجية التسويقية تنفيذها والرقابة عليها.

بعد القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ووضع الأهداف الإستراتيجية التسويقية، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية التسويقية، والتي بدورها تتضمن العديد من القرارات والعناصر التي لها تأثير في المزيج التسويقي للمؤسسة، وتتمثل في تحديد الأسواق المستهدفة واستراتيجيات التوجه إليها، تموقع المؤسسة في السوق وتحديد علامتها ومنتجاتها والإطار العام للمزيج التسويقي الخاص بها.

ومن اجل توضيح مختلف عمليات وضع الإستراتيجية التسويقية سنتعرض في هذا المبحث إلى كل من عملية تجزئة السوق، وعملية التموضع التسويقي

المطلب الأول: تجزئة السوق:

يعتبر مفهوم تجزئة السوق من المفاهيم الحديثة نسبيا في الفكر التسويقي، وقد ظهر هذا المفهوم مع بداية المفهوم الحديث للتسويق¹. وقبل التعرض لمفهوم تجزئة السوق لابد من التعريف أولا بمفهوم السوق.

أولا: مفهوم السوق:

إن كلمة السوق قديمة قدم التاريخ البشري منذ أن بدأ التبادل والبيع والشراء، والمفهوم الواسع لكلمة السوق هو المكان الذي يلتقي فيه البائع مع المشتري لتبادل السلع والخدمات، أو لبيع وشراء السلع والخدمات².

من خلال هذا التعريف نجد أن السوق يتطلب وجود عاملين رئيسيين ليكون سوقا، هما البائعين والذين يمثلون العرض، والمشتريين والذين بدورهم يمثلون الطلب. إلا أن التبادل لا يتم إلا بشرط آخر وهو

¹ المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية- منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، 101.

² بلحيمر إبراهيم، أسس التسويق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2010، ص، 37.

الاتفاق على السعر الذي عنده يقبل البائعون بالتنازل عن منتجاتهم لصالح المشتريين الذين بدورهم يقبلون دفع هذا السعر، لهذا فان السوق يعرف بأنه "المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري وتعرض فيه السلع للبيع عند سعر محدد يقبله المشترون ويتم فيه تحويل ملكية تلك السلع"¹.

ويعرف الأستاذان Alain Jolibert و Pierre Louis Dubois السوق على انه "مجموعة المنتجات المحددة والمرتبطة المختارة من طرف الزبون، وانه كذلك مجموعة من الأفراد الحاليين الذين لهم علاقة بالمنتجات الموجودة في مكان معين"².

بناء على هذه التعاريف فان مفهوم السوق يتطلب توفر مجموعة من العوامل هي:

- توفر المنتج الذي يلبي حاجة الأفراد أو المؤسسات؛
- توفر الحاجة لدى الأفراد أو المؤسسات للمنتج والرغبة فيه؛
- القدرة على شراء المنتج أي توفر القدرة الشرائية والاستعداد لاستخدامهما.

ثانيا: مفهوم تجزئة السوق

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق تجزئة السوق على أنها " عملية تقسيم السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشتريين أو المستهلكين الذين هم بحاجة إلى منتجات متباينة ومزيج تسويقي مختلف، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكات مختلفة"³.

كما تعرف تجزئة السوق على أنها "عمليات تقسيم السوق الشامل للسلع والخدمات إلى أجزاء صغيرة تكون مجموعات متجانسة داخليا". وعرفت أيضا بأنها "تلك الأسواق التي تتضمن في أجزائها على أكثر من مشتري ويختلفون فيما بينهم من حيث الاحتياجات، الموارد، المواقف في الشراء، التجارب التسويقية، وأي من هذه المتغيرات يمكن أن تستخدم في عملية تجزئة السوق"⁴.

من خلال هذه التعاريف فان تجزئة السوق تعني عملية تقسيم السوق إلى أقسام معينة ومحددة من العملاء، بحيث أن كل قسم يحتوي على مجموعة من العملاء الذين يتصفون بتشابه الخصائص والحاجات، بحيث يمكن لكل قسم التجاوب مع المزيج التسويقي الخاص به والمعد من طرف المؤسسة.

¹ Robert Hirsish, **Marketing**, 2^e edition, Baron's Educational Series, New York, 2000, p, 74.

² بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص، 37.

³ بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 62.

⁴ ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 66.

ثالثا: معايير تجزئة السوق

الجدول التالي يبين أهم المعايير المعتمدة في تجزئة السوق.

جدول رقم (2-3) يبين المعايير المعتمدة في تجزئة سوق المستهلك.

<p>ج- المعايير النفسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نمط حياة الفرد؛ - الشخصية؛ - الحالة الصحية؛ - الدوافع والهواية. 	<p>أ- المعايير الجغرافية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المنطقة؛ - حجم المدينة؛ - المناخ؛ - الكثافة السكانية.
<p>د- المعايير السلوكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - حجم الشراء؛ - المنافع المتوقعة؛ - الولاء للعلامة؛ - الذكاء. 	<p>ب- المعايير الديمغرافية والاجتماعية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - العمر؛ - الجنس؛ - الحالة الاجتماعية؛ - حجم الأسرة؛ - الديانة؛ - الدخل.

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 67.

1- المعايير الجغرافية: يتم تقسيم السوق إلى مناطق جغرافية مختلفة، على اعتبار أن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يحدد حاجاتهم ورغباتهم، ومن هنا تحاول المؤسسة تلبية احتياجات كل منطقة على حدا باعتبار اختلاف الحاجات والرغبات.

2- المعايير الديمغرافية والاجتماعية: يقسم السوق إلى أجزاء على أساس العمر، والجنس، وكذا الدخل، الحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي، كل هذه المعايير تلعب دورا هاما في تقسيم السوق فحسب معيار الجنس فان النساء يعتبرن سوقا رئيسيا لمواد التجميل، أما الرجال فيعتبرون سوقا رئيسيا للسجائر وأدوات الحلاقة مثلا.

- 3- المعايير النفسية: بحيث تتمثل في شخصية المستهلك ونمط حياته، الحالة الصحية، وكذا هوايات ودوافع المستهلكين، لتستطيع المؤسسة تقديم منتجات لها خصائص تتسجم مع رغبات المستهلكين.
- 4- المعايير السلوكية: وتعتبر الأكثر شيوعا واستخداما في تجزئة السوق وتتمثل في¹:
- أ- المنافع المتوقعة من استخدام المنتج: حيث تتطلب تجزئة السوق تحديد المنافع الرئيسية للمنتج، فمثلا معجون الأسنان يفضل بعض المستهلكين العلامات التي تعطي بياضا ناصعا للأسنان، والبعض الآخر يفضل معجون الأسنان الذي يحمي الأسنان من التسوس.
- ب- ظروف الشراء: إذ أن قرار الشراء يتأثر إلى حد ما بالمناسبة التي من أجلها يتم الشراء كمشراء المنتج كهدية.
- ج- معدل الاستخدام: قد يكون استخدام مكثف، أو قليل، أو لا يستخدم أبدا.
- د- الوفاء للعلامة: حيث يمكن التمييز بين الأفراد الذين لديهم ولاء قوي لعلامة واحدة، والأفراد الذين لديهم ولاء لعلامتين أو ثلاثة، والأفراد الذين يتحول ولاءهم من علامة إلى أخرى، والأفراد الذين ليس لديهم ولاء لأي علامة.

رابعاً: متطلبات تجزئة السوق

- من أجل أن تقوم المؤسسة بتجزئة السوق يجب توفر عدة متطلبات يجب قياسها أو تحديدها لتبرير عملية الدخول، وتتمثل هذه المتطلبات في²:
- أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة، الشرائية، والخصائص الأخرى التي يمكن قياسها؛
- أن تكون السوق كبيرة ومربحة بما يكفي عند القيام بعملية التقييم للبرنامج التسويقي الممكن اعتماده وتنفيذه في تلك السوق؛
- إمكانية الوصول إلى ذلك الجزء من السوق بشكل فاعل عبر وسائل الاتصال المختلفة؛
- أن يكون السوق متنوع بحيث يمكن الاستجابة إلى مختلف عناصر برنامج المزيج التسويقي المقرر تنفيذه في السوق؛
- فاعلية البرنامج المعد لتجزئة السوق من خلال قدرته على التطبيق وإن يكون عملي عند التنفيذ.

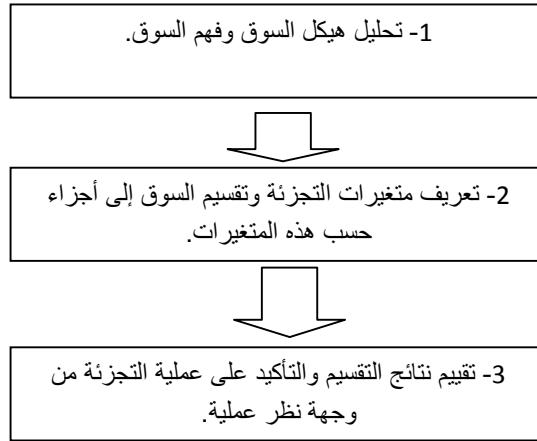
¹ معيوف بوعلام، مرجع سابق، ص، 236.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 69.

خامسا: مراحل تجزئة السوق

تمر عملية تجزئة السوق عبر ثلاث مراحل يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (2-8) يوضح مراحل تجزئة السوق.



Source: Guy Audigier, **Marketing pour l'entreprise**, Gualino, Paris, France, 2003, p, 126.

وتتمثل الخطوات الثلاث للقيام بتجزئة السوق في¹:

الخطوة الأولى: مرحلة البحث

وتتم من خلال مقابلات واجتماعات مع المستهلكين لفهم أحسن لمحفظاتهم، قدراتهم وسلوكياتهم من خلال المعطيات التي جمعت، وهذا بالاستعانة بإعداد استبيان حول قدرات هؤلاء المستهلكين، وخواص المنتجات، وأهميتها النسبية، الشهرة، قدرات الاستغلال للمنتج، العادات المرتبطة بأصناف المنتجات، والخصائص الأخرى.

الخطوة الثانية: مرحلة التحليل

فالمعطيات تخضع لتحليل متغيراتها، ويكون بتحليل التصنيفات المختلفة للكشف عن مختلف الأجزاء الحالية، أو المحتملة، وإظهار التباين بين مختلف الأجزاء.

¹ احمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 56.

الخطوة الثالثة: تعريف الأجزاء

تعرف الأجزاء من خلال القدرات والسلوكيات والخصائص الأخرى وهكذا يحدد كل جزء على حدا ومختلف الخصائص والمتغيرات المكونة له.

سادسا: أهداف تجزئة السوق

تهدف عملية تجزئة السوق إلى منح المؤسسة العديد من المزايا والتي تتمثل في:

- تسهيل تحليل الأسواق المعقدة وغير متجانسة؛
- المساعدة على تحقيق التوافق بين كل من السلع والخدمات وحاجات ورغبات المستهلكين، ومنها اختيار الأهداف التسويقية؛
- المساعدة على التدفق الأفضل للمعلومات وذلك بالرفع من نظام المعلومات التسويقية، ومنه صياغة استراتيجيات تسويقية ناجحة؛
- تمكين المؤسسة من تحديد الأهداف التسويقية، تقييم الأداء، وهذا بالتوجه إلى القطاعات المربحة وتوظيف الجهود في خدمته.

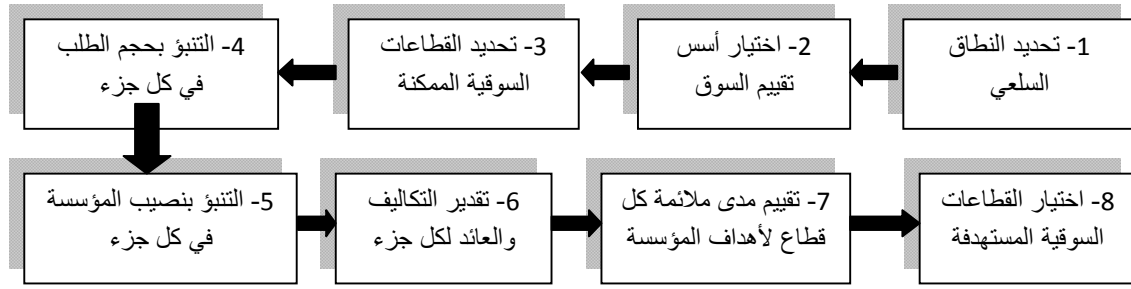
المطلب الثاني: تحديد السوق المستهدف:

تأتي عملية تحديد السوق المستهدفة أو ما يسمى بالاستهداف التسويقي بعد تجزئة السوق إلى قطاعات سوقية، وتحديد هيكل الجذب لكل قطاع، لاختيار القطاع الأفضل موائمة للمؤسسة.

أولا: خطوات اختيار السوق المستهدف:

تمر هذه العملية بمجموعة من الخطوات يمكن توضيحها في الشكل التالي:

شكل رقم (2-9) يوضح خطوات اختيار السوق المستهدف.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص، 93.

تبدأ عملية استهداف السوق بالتركيز على حاجات السوق في الخطوة الأولى، وفي الخطوة الثانية يتم اختيار أسس تقييم السوق حيث يمكن ذلك تقسيم السوق إلى قطاعات حسب الأسس المختلفة، أما الخطوة الثالثة فيتم فيها تحديد القطاعات السوقية الممكنة، بحيث أن لكل قطاع سوقي نفس الخصائص لكي يستجيب للمزيج التسويقي الذي يقدم له، وفي الخطوة الرابعة يتم التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع، حيث يتم تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع البائعين لذلك المنتج.

الخطوة الخامسة تتمثل في التنبؤ بنصيب المؤسسة في كل قطاع من المبيعات، وفي الخطوة التالية يتم تحديد التكلفة والعائد من خدمة كل قطاع، أما في الخطوة السابعة فتتم مقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة لمعرفة مدى ملائمتها لأهداف المؤسسة، بعد ذلك تأتي الخطوة الأخيرة وهي اختيار السوق المستهدف¹.

ثانياً: معايير اختيار السوق المستهدف:

إن اختيار القطاع السوقي المستهدف لا يتم إلا من خلال توفر متغيرات أهمها²:

- توافقه مع أهداف المؤسسة: الإستراتيجية التسويقية تنطوي في إطار الإستراتيجية العامة، فالهدف المحدد يجب أن يتوافق مع التوجهات الكبرى للسياسة العامة المحددة من طرف مسيري المؤسسة؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي -، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص، 93.

² احمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 60.

- الملائمة مع صورة المؤسسة: فالاختيار يقع على الأجزاء التي تمتلك المؤسسة انطبعا حسنا أو متميزا لصورتها التي تتم بعملية مطولة من الأعمال التجارية والاتصالية وهذا ما يجب تقويته؛
- حجم ونمو الجزء المستهدف: موارد المؤسسة تكون كقيد طبيعي في اختيار الهدف، بحيث يكون يتوافق مع قدرات وموارد المؤسسة؛
- احتمال نجاح المؤسسة: وهو مرتبط بمجموعتين من المتغيرات المتداخلة، المجموعة الأولى تتمثل في عوامل القوة والضعف للمؤسسة والمنتج والمعروض، أما المجموعة الثانية فتتمثل في التقبل المحتمل للجزء السوقي المدروس لهذا المنتج، وهذا ما يؤدي تعريف المتغيرات التي يريدها المستهلك المحتمل عند اخذ القرار الشرائي من بين هذه المتغيرات والتي منها السعر، الجودة، الأداء، جودة الخدمات...الخ.

ثالثا: استراتيجيات استهداف السوق

للمؤسسة الخيار بين ثلاث استراتيجيات لاستهداف السوق هي إستراتيجية التركيز وإستراتيجية عدم التمييز وإستراتيجية التمييز.

1- إستراتيجية التركيز: من خلال هذه الاستراتيجية تستطيع المؤسسة أن توجه نشاطها إلى قطاع سوقي واحد، وذلك بتقديم مزيج تسويقي واحد، ومثال ذلك شركة "هوندا" اليابانية عندما دخلت السوق الأمريكية للدراجات النارية عام 1959م، بتقديمها لمنتجات اقل حجما من المنتجات الموجودة في السوق، مستهدفة القطاع السوقي الذي يتكون من الرجال ذوي الدخل المتوسط، ويقطنون خارج المدن، بحيث حققت حصة سوقية عالية تقدر بـ 63% منتصف الستينات¹.

2- إستراتيجية عدم التمييز: حسب هذه الإستراتيجية، تقوم المؤسسة بطرح منتج واحد لكل القطاعات السوقية، حيث أنها تتجاهل الفروقات بين فئات السوق المراد استهدافه، ويتم التركيز على عناصر التشابه اكبر من التركيز على عناصر الاختلاف في السوق، ومن خصائصها أنها غير مكلفة، إلا أن المنتج لا يصمد كثيرا في وجه المنافسة الشديدة.

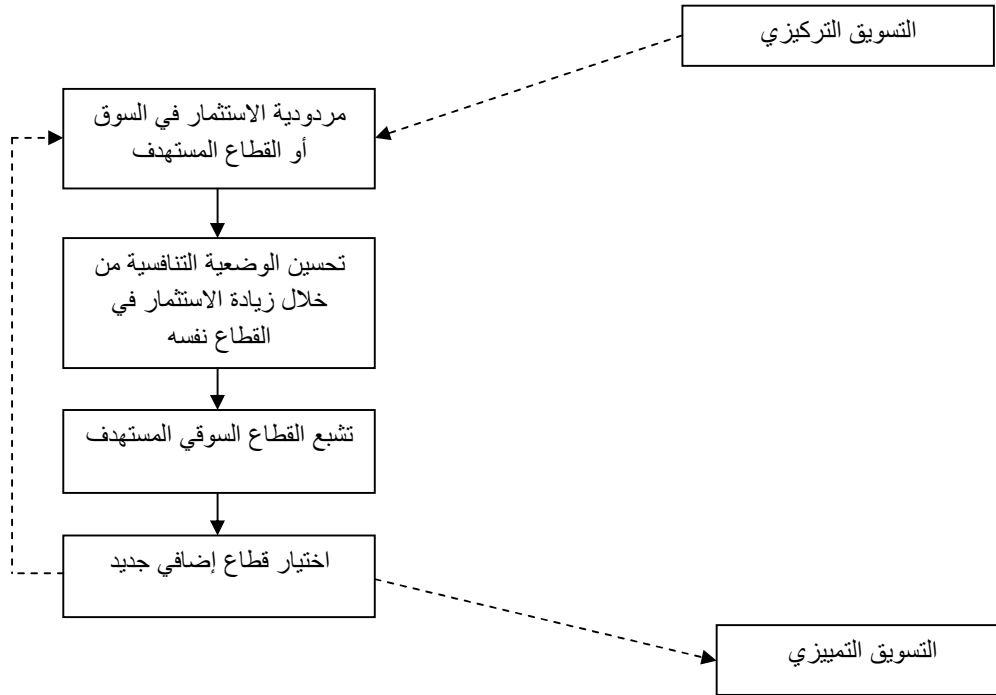
3- إستراتيجية التمييز: وتعني أن تستهدف المؤسسة قطاعين سوقيين على الأقل، وذلك باعتماد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بزيادة رقم الأعمال، لكنها في المقابل تساهم في ارتفاع التكاليف لكل من البحث والتطوير، الإنتاج، التخزين، دراسة السوق، وفي اغلب الأحيان تعطي هذه الإستراتيجية مردودية عالية.

¹ معيوف بوعلام، مرجع سابق، ص، 231.

هذا ويمكن للمؤسسة الانتقال من إستراتيجية التركيز إلى إستراتيجية التمييز والشكل التالي يوضح

ذلك:

شكل رقم (2-10) يوضح طريقة الانتقال من إستراتيجية التركيز إلى إستراتيجية التمييز.



Source: Yves chirouze, **Le marketing- études et stratégies-**, Ellipses, Paris, France, 2003, p, 316.

المطلب الثالث: التموقع التسويقي

يرجع مفهوم التموقع إلى أدبيات التسويق في سبعينات القرن الماضي، حيث كان يقصد به في البداية وضع المنتجات في المحلات التجارية ونقاط البيع بطريقة تشد الأعين وتكون أكثر جلبا للانتباه، وفي سنة 1982 ظهر معنى جديد في كتاب أصدره كل من Jack Trout و Al Ries، بعنوان "التموقع معركة احتلال الذهن" وحسب ما جاء في الكتاب فإن التموقع لا يعني فقط ما تفعله المؤسسة لمنتوج ما، ولكن ما تفعله المؤسسة في ذهن المستهلك المحتمل، فالتموقع إذن يقصد به الكيفية التي ترغب المؤسسة في أن ينظر بها المستهلك المستهدف إلى منتجاتها، وللمكانة التي تحتلها المنتجات في ذهنه وانطباعه.

أولاً: تعريف عملية التموقع التسويقي

يعرف كل من Jack Trout و Al Ries التموقع التسويقي بأنه "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكاناً أفضل ويتميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك"¹.

كما يعرف على أنه "كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين للمؤسسة لما تقدمه من منتجات وذلك مقارنة بما يقدمه المنافسين".

ويعرف أيضاً أنه "خيار استراتيجي يبحث عن إعطاء عرض (منتج، علامة أو مؤسسة) وضعية صادقة، مختلفة وجذابة في قلب السوق وذهنية العملاء".

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن التموقع أو التموضع التسويقي هو سياسة تتبعها المؤسسة من أجل التأثير على الانطباع والإدراك في ذهن المستهلك، كما أن التموضع هو خيار استراتيجي عام وليس عنصر داخل سياسة الترويج، وعملية التموضع هي عملية تسويقية تهدف إلى²:

- إعطاء صورة مقبولة للمنتج أو العلامة؛
 - تجنب المنافسين؛
 - تقوية الولاء للعلامة أو المنتج؛
 - الإحاطة بتطور الإدراكات الذهنية في السوق للعملاء.
- كما أنه للوصول إلى التموضع الجيد يجب الالتزام بشروط أهمها: الأصالة، المصادقية، الاتجاز، الحجم، الديمومة، القبول والقبول الداخلي من طرف العمال.

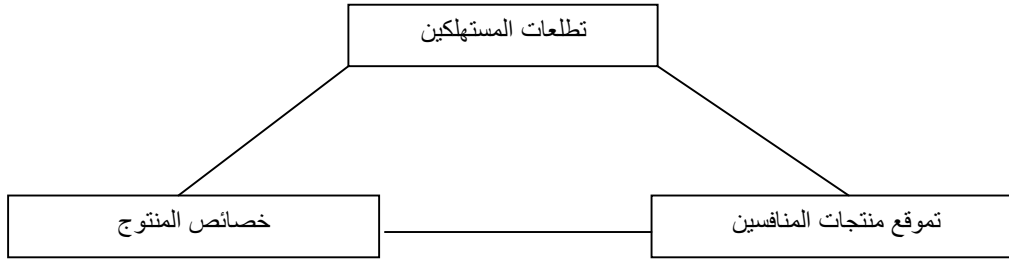
ثانياً: محددات عملية التموقع

هناك ثلاث محددات لاختيار قاعدة تموقع المؤسسة وهي: تطلعات الجمهور فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها منتوجه، تموقع منتجات المنافسين في مقابل تلك التطلعات، المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج، بحيث تكون هذه العوامل ما يسمى بالمثلث الذهبي الذي يحدد مكان التموقع المطلوب والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص، 289.

² أحمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 66.

شكل رقم (2-11) يوضح المثلث الذهبي للتموقع.



Source: j.P. Helfer et Jaques Orsoni, **Le Marketing**, 7^e édition, Vuibert, paris France, 2001, p, 734.

يمكن مثلث التموقع المؤسسة من طرح ثلاث أسئلة أساسية هي:

- هل التموقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التموقع المختار متوافق مع المؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور؟
- هل التموقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟

ثالثا: مراحل عملية التموقع

تمر عملية التموقع أو التموضع التسويقي بثلاث مراحل يمكن توضيحها فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: ملاحظة السوق والتشخيص: وتتعلق بالإجابة على عدة أسئلة منها:

- هل السوق تزدهم بالمنافسين؟
- من هم المنافسون (الشهرة، تعداد العلامات المفضلة للمستهلكين وإمكانية الإحلال)؟
- كيف يحدد المشتري العلامات المتنافسة من واحدة لأخرى؟
- هل الإدراك أو الانطباع هو نفسه لدى كل المشتريين؟
- هل المؤسسة في وضعية مسيطرة؟ ما موقف المؤسسة؟
- ما هي الوضعيات الشاغرة في السوق؟ وأين تغيب المنافسة؟
- على أي أساس يقيم المشترون العلامات؟

¹ احمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 68.

المرحلة الثانية: اختيار مفهوم المنتج: تبحث المؤسسة عن أحسن ملائمة بين المفهوم، الهدف المحدد، الأهداف والوسائل الممكنة، ولهذا يجب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي أبعاد تموضع المنتج؟
 - هل حجم السوق كاف لضمان المردودية؟
 - ما هي ايجابيات التموضع مقارنة بالمنافسين؟
- المرحلة الثالثة:** العمل التجاري: بمجرد تبني مفهوم المنتج وتموقعه في ذهن المستهلكين يتم مرافقته باختيار مزيج تسويقي ملائم لتطلعات ورغبات المستهلكين.

المطلب الرابع: تخطيط المزيج التسويقي

يمثل المزيج التسويقي الأداة التنفيذية لعملية التسويق ككل، وهو جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة في السوق، وبالتالي فان القرارات المتخذة في مجال المزيج التسويقي تنصب أساسا حول فهم المؤسسة الدقيق للسوق المستهدف، عبر البحث الدقيق والمعمق للخصائص والصفات التي يتميز بها السوق المستهدف عن غيره من حيث البيانات الديمغرافية، حاجات المشترين، تصميم المنتج أو الخدمة، المنافسة... الخ¹.

أولا: تعريف المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة الاختيارات التي توضح عرض المؤسسة للسوق المستهدف".

كما يعرف كذلك بأنه "الخطة التي تحدد العرض الذي سيقدم للزبائن (المنتج أو الخدمة) وكيف سيتم التسعير، الترويج، والتوزيع". ويعرف أيضا المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من العناصر التسويقية الخاضعة للرقابة وهي: السلعة والسعر وطرق التوزيع وترويج السلعة. والتي تستخدمها المؤسسة للحصول على رد الفعل المناسب من السوق المستهدف"².

من خلال هذه التعاريف فان المزيج التسويقي هو عبارة عن أربعة عناصر (4p) تتمثل هذه العناصر في كل من المنتج والسعر والتوزيع والترويج، حيث تستخدم المؤسسة هذه العناصر في شكل مزيج خاص بمنتج معين، للحصول على رد فعل مرغوب من طرف السوق المستهدف.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 72.

² فيليب كوتلر وآخرون، مرجع سابق، ص، 215.

الفصل الثاني ————— عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

ولقد طور المزيج التسويقي بعد انتقال مفهوم التسويق إلى تسويق الخدمات من خلال إضافة إلى الأربع عناصر السابقة ثلاث عناصر جديدة ليصبح المزيج يتكون من سبع عناصر (7p) وتتمثل العناصر الجديدة في¹:

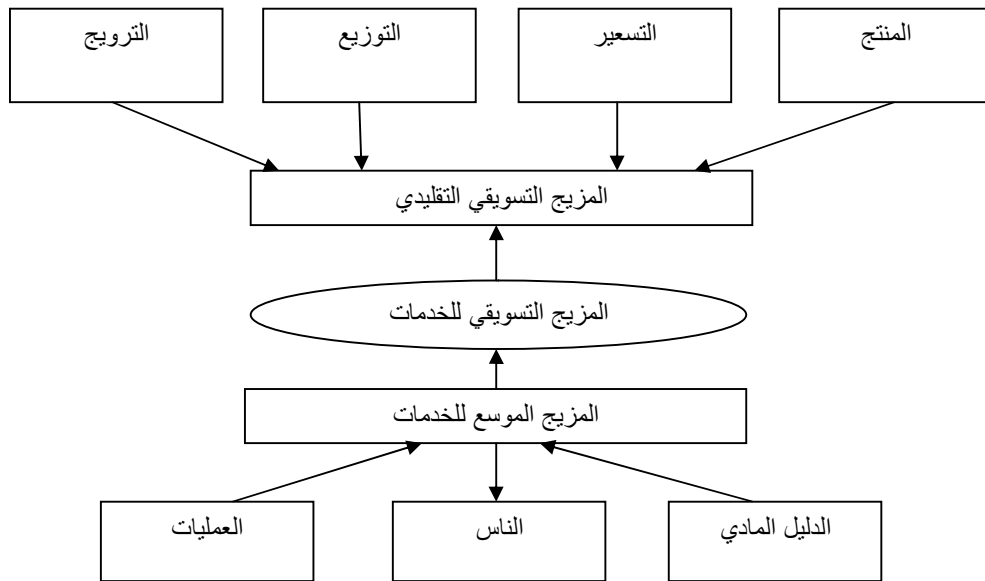
- **العمليات (مراحل تقديم الخدمة):** ويقصد بها مستوى الكفاءة في تقديم وعرض المنتج أو الخدمة ويكون هذا الأمر اقل أهمية بالنسبة للمنتجات المادية؛

- **المشاركون (مقدموا الخدمة):** وهم كافة الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر في عملية الاتصال بالمستهلكين؛

- **الدليل المادي:** وهو اهتمام رجال التسويق لإكساب الخدمة المستوى المناسب من النوعية، بما يجعلها أن تكون اقرب للعنصر المادي من خلال الأدوات والتجهيزات المستخدمة في إنتاج الخدمة.

ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقي في الشكل التالي:

شكل رقم (2-12) يوضح عناصر المزيج التسويقي.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الاستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 302.

¹ Richard Wilson and others, **Strategic Marketing Management**– Planning, implementation & control, 3rd edition, Linacre House, Jordan Hill– Oxford, London, 2005, p, 170.

ثانياً: إستراتيجية المنتج

يعتبر المنتج قلب إستراتيجية التسويق، فنجاح المنتج في السوق يدل على نجاح الإستراتيجية التسويقية. والمنتج هو محصلة تفاعل العوامل التالية¹:

- الأرض: في شكل المادة الأولية؛
 - العمل: البدني والذهني؛
 - رأس المال: في شكل الآلات وأصول مادية ومعنوية؛
 - التنظيم: قدرة التوليف بين العناصر والأهداف.
- ومحصلة هذه العوامل تكون في شكل مادي (منتج) سلعي، أو في شكل معنوي (خدمة).

1. مفهوم المنتج:

عرف المنتج على انه "أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل"، كما عرف على انه "حزمة من الصفات المميزة والتي تتضمن الجانب المادي وغير المادي". وفي تعريف اشمل يعرف المنتج بأنه "خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري"².

وعرف Stanton المنتج بأنه "مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من المؤسسة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشجع"³.

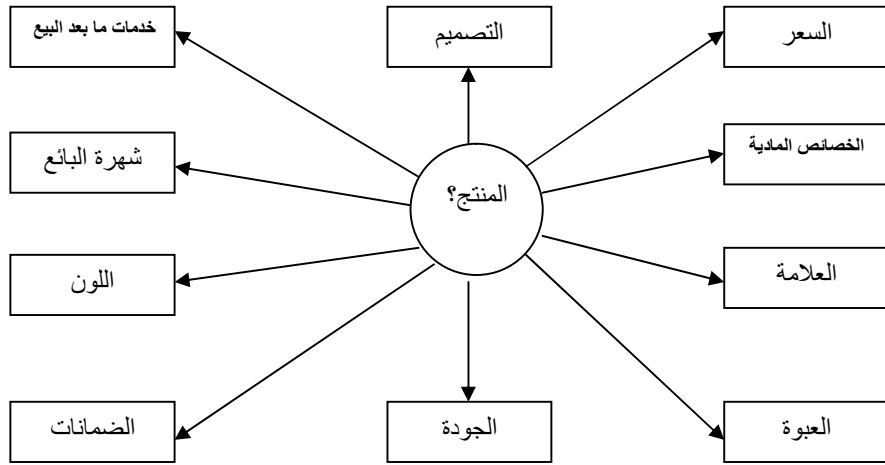
من خلال هذه التعاريف فان للمنتج عدة أبعاد وخصائص تدور حولها إستراتيجية المنتج، منها ذات العلاقة المباشرة (العلامة، الجودة، العبوة) وغير المباشرة (شهرة البائع، الضمان، السعر). والشكل التالي خصائص المنتج:

¹ يحة عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، 203.

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 252.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص، 305.

شكل رقم (2-13) يوضح الخصائص التي يتكون منها المنتج.



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص، 253.

2. التخطيط للمنتجات الجديدة:

إن نجاح أي مؤسسة يرتبط بقدرتها على إنتاج منتجات محسنة أو معدلة أو جديدة لإرضاء رغبات المستهلكين، إلا أن العثور على فكرة أو منتج جديد بغرض إضافته لمزيج المنتجات ليس بالبساطة التي قد نتصورها، حيث تتصف هذه الخطوة بالصعوبة وتتطلب الكثير من الفحص والتمحيص قبل اتخاذ قرار بشأن ما يجب أن يضاف من المنتجات. وترجع هذه الصعوبة إلى الكثير من العوامل نذكر منها¹:

- نضوب منبع الأفكار الجديدة، فالعقود الأربعة الأخيرة أوجدت للإنسان عددا لا يحصى ولا يعد من الاختراعات الجديدة مثل السيارة والطائرة والتلفاز وأجهزة الكمبيوتر... الخ، أدى هذا إلى شح في الأفكار الجديدة التي تكون متميزة عن غيرها؛
- وجود كثير من اللوائح والشروط الحكومية من خلال تحديد مواصفات المنتج بداعي حماية البيئة مثلا، ما يؤدي إلى زيادة التكاليف في الإنتاج، ما يثبط عزيمة المؤسسات عن الإنتاج؛

¹ عامر عبد الله موسى، مرجع سابق، ص، 119.

- ارتفاع تكاليف عملية البحث عن أفكار أو سلع جديدة لإضافتها إلى الخليط السلعي، نظرا لما تحتاجه هذه العملية من استقصاء لمئات الأفكار من أجل اختيار فكرة واحدة مناسبة؛

- ارتفاع نسبة فشل المنتجات الجديدة، حيث أوضحت دراسات أمريكية أن 40% من المنتجات الجديدة فشلت ولم تحقق الهدف من إنتاجها؛

- نجاح المؤسسة في تقديم منتج جديد في السوق سنوذي المنافسة الشديدة القائمة في كثير من الأسواق إلى محاكاة المنافسين لهذا المنتج في حال نجاحه، بحيث يعجز المنتج الجديد عن تغطية تكاليف التخطيط وخطوات إظهار المنتج إلى حيز الوجود.

وتتميز المنتجات الجديدة في درجة جدتها بالنسبة للمؤسسة لهذا نجد الأنواع التالية¹:

- **منتجات جديدة بالمرة:** وهي التي تخلق أسواقا جديدة لم تكن معروفة من قبل؛

- **خطوط منتجات جديدة:** والتي تسمح للمؤسسة من دخول الأسواق القائمة فعلا بهذه المنتجات؛

- **إضافة إلى خطوط المنتجات القائمة:** حيث يتم إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات المماثلة الموجودة والتي تسوقها المؤسسة؛

- **تحسين ومراجعة المنتجات الموجودة:** بحيث تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات على منتجاتها القائمة؛

- **إعادة تحديد موقع المنتج من السوق:** وهذا عن طريق توجيه المنتجات الموجودة حاليا لتخدم أسواق جديدة أو التركيز على أجزاء معينة من السوق؛

- **تخفيض تكلفة إنتاج المنتج:** عن طريق القيام بتقديم نفس المنتج للسوق لكن بأقل تكلفة، بإدخال تحسينات في أساليب وطرق الإنتاج والتسويق.

وتمر عملية إطلاق منتج جديد بعدة مراحل هي²:

1- مرحلة البحث عن الأفكار: هناك العديد من المصادر للحصول على الأفكار التي قد تصلح كمنتجات، كالعلاء، الموزعين، الممثلين، المديرية العامة، البحوث الوثائقية، المنافسون... الخ، كل هذه المصادر تشارك في الإمداد بأفكار جديدة.

2- تصفية الأفكار: بحيث يتم تصفية الأفكار الجذابة من بين الأفكار المطروحة، من أجل دراسة إمكانية توافقها مع أهداف المؤسسة ومواردها ومعرفة عوامل نجاح كل فكرة.

¹ احمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 36.

² Marc Vandercammen, **Marketing** -l'essentiel Pour Comprendre, Décide, Agir-, De

Boeck, Bruxelles, Belgique, 2002, P P, 326-327.

- 3- تنمية واختيار النموذج: في هذه المرحلة يتم تحويل الفكرة إلى نموذج.
- 4- إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنتج: من خلال تعريف إستراتيجية إطلاق المنتج الجديد وتحديد السوق المستهدف وتموضع هذا المنتج، وتعريف الأهداف المنظرة في شكل رقم أعمال، حصة سوقية، أرباح...الخ.
- 5- التحليل الاقتصادي: من خلال الإستراتيجية المحددة، يتم دراسة الأبعاد التجارية، المالية والاقتصادية وهذا بتقدير المبيعات، التكاليف والأرباح.
- 6- إعداد المنتج: في هذه المرحلة يتم تحويل المنتج إلى نموذج اختبائي، من أجل تجربته للتحسين من جودته الوظيفية والقبول لدى المستهلكين باختيار الاسم، التغليف...الخ.
- 7- إطلاق المنتج: وهي المرحلة الأخيرة في تنمية المنتج، وتستلزم هذه المرحلة التحرك الفعلي والعملي لتحديد وقت ومكان الإطلاق المناسبين والأسواق التي ستكون فيها عملية الإطلاق.

3. الإستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج:

رأينا في المبحث الأول أن المنتج يمر بأربع مراحل خلال دورة حياته، كل مرحلة تختلف عن الأخرى لذا يتوجب على المؤسسة أن تضع لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية تسويقية مناسبة وطبيعة المرحلة التي يمر بها المنتج و سنوضح ذلك في ما يلي¹:

أ- إستراتيجيات التسويق في مرحلة الإطلاق: في مرحلة الإطلاق أو التقديم بإمكان المؤسسة أن تتبنى عدة إستراتيجيات هي:

- * **إستراتيجية الكشط السريع:** تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطوير أعلى، فالمؤسسة تضع سعر عال من أجل استرداد جزء من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج، كم تقوم المؤسسة بالإنفاق الكبير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه؛
 - * **إستراتيجية الكشط البطيء:** وتتضمن تقديم المنتج الجديد، بسعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير، ويساعد السعر الأعلى على تشجيع القبول السريع للمنتج، بالإضافة إلى ذلك تحافظ المؤسسة على تكلفة التطوير وتخفيض كلفة التسويق؛
 - * **إستراتيجية الاختراق السريع:** تتضمن هذه الإستراتيجية تقديم المنتج الجديد، وإنفاق كبير على التطوير، وتعد عاملا مهما لاختراق أسرع للسوق وتستخدم هذه الإستراتيجية في الحالات:
- يكون السوق كبيرا؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص، 311-315.

- يكون السوق غير مدرك للمنتج؛
 - عندما يكون معظم المشتريين حساسين اتجاه السعر؛
 - عندما تكون منافسة شديدة؛
 - تدني تكلفة وحدة التصنيع بالمؤسسة.
- * إستراتيجية الاختراق البطيء: تتألف من تقديم منتج جديد بسعر منخفض، ومستوى أدنى من التطوير، حيث تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج السريع، وتحافظ المؤسسة على كلفات تطويرها وذلك لتحقيق صافي أرباح أكبر. وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:

- يكون السوق واسعاً؛
- يكون السوق مدركاً للمنتج كثيراً؛
- يكون السوق حساساً تجاه الأسعار؛
- تكون هناك منافسة ضمنية.

ب- **استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو:** إن نجاح المنتج في مرحلة التقديم يؤدي إلى دخول منافسين جدد للسوق بنفس المنتج، خاصة بعد أن تتضح مؤشرات الطلب والمبيعات والتي تنعكس على هامش الربح، لذا ففي هذه المرحلة يجب على المؤسسة أن تتبنى إحدى الاستراتيجيات التالية من أجل الحفاظ على نمو سعر للسوق كلما أمكن ذلك:

- تطوير نوعية المنتج لإزاحة المنتجات المنافسة؛
- تضيف المؤسسة نماذج جديدة من المنتج؛
- الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق باستخدام منافذ توزيعية جديدة باتجاه زيادة رقعته الجغرافية وزيادة حصتها السوقية؛

- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي؛
- تخفيض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشتريين الحساسين اتجاه السعر.

ج- **استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج:**

تعتبر مرحلة النضج المرحلة الأطول بين مراحل نمو المنتج، هذا ما يجعلها أكثر تحدي بالنسبة لإدارة التسويق في المؤسسة، نظراً لما تحمله هذه المرحلة من منافسة شديدة حيث تصل إلى ذروتها، كما أن الأرباح في هذه المرحلة تبدأ بالانخفاض. لذلك فإن على المؤسسة أن تتعايش مع هذه الحالة وتحاول إبقاء المنتج في السوق قدر المستطاع ويكون ذلك بالاعتماد على الاستراتيجيات التالية:

* **تطوير السوق:** تقوم المؤسسة بتوسيع سوق منتجاتها وهذا من خلال:

- محاولة جذب غير المستخدمين للمنتج باستعراض فوائد وميزات المنتج؛
- دخول قطاعات سوقية جديدة؛
- الحصول على زبائن المؤسسة المنافسة.

* **تطوير المنتج:** وتتضمن هذه الإستراتيجية زيادة المبيعات من خلال تغيير صفات ومميزات المنتج، وقد تأخذ عدة أشكال كتحسين الجودة إلى زيادة الأداء الوظيفي للمنتج، أو إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والإضافات والملحقات؛

* **تطوير المزيج التسويقي:** وهي الإستراتيجية التي تنصب على إجراء تعديلات على عناصر المزيج التسويقي المعتمدة وما يتوافق مع خصوصية السوق المستهدف، هذا ما يزيد من فاعلية هذه العناصر لمواجهة استراتيجيات المنافسين في ذات السوق لزيادة المبيعات أو المحافظة عليها¹.

د- **استراتيجيات التسويق في مرحلة التدهور:** تتصف هذه المرحلة بتراجع الطلب على المنتج على الرغم من الجهود المبذولة في المجال التسويقي، مما يؤدي إلى خروج المنتج من السوق وتحول المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة تدخل بها السوق مرة أخرى، إلا أن وصول المنتج إلى هذه المرحلة لا يعني أن الإستراتيجية المقبلة هي حذف المنتج فقط وإنما يتم إتباع إستراتيجية أخرى لكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار في السوق وفي تقديم المنتجات وذلك من خلال استخدام الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية تقديم منتجات جديدة تتسجم وطبيعة الطلب في السوق والمتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع ككل؛

- إستراتيجية التوزيع في المنتجات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها الزبائن.

ثالثاً: إستراتيجية التسعير:

يؤثر السعر بشكل مباشر على أرباح المؤسسة، لذلك فإن عملية التسعير ليست عملية سهلة أو روتينية لدى إدارة التسويق، فهي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتداخل بسبب المتغيرات الكثيرة التي تتضمنها هذه العملية، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى جميع جوانب عملية التسعير ابتداءً بمفهوم التسعير، أهدافه، خطوات عملية التسعير، وأخيراً أهم الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالسعر.

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص، 270.

1. مفهوم السعر:

- تطرق خبراء التسويق إلى مفهوم السعر في عدة تعاريف نذكر البعض منها:
- التسعير هو عملية وضع قيمة نقدية أو عينية لسلعة أو خدمة يمكن استخدامها لتلبية حاجة معينة، وتتضمن هذه القيمة غالبا تكاليف الإنتاج والتكاليف التسويقية مضافا إليها هامش محدد من الربح¹.
 - يمثل السعر مجموع كل القيم التي يستند عليها المستهلك من خلال مقارنة فوائد الامتلاك، منافع الاستفادة والاستخدام من السلعة أو الخدمة².
 - ويعرف السعر على انه المقدار النقدي الذي يتطلب إنفاقه، لجلب توليفة من المنتجات المقبولة لإرضاء حاجة لمجموعة من المستهلكين المعينين في إطار مادي ونفسي معين³.
 - أما Kotler و Armstrong فيعرفان السعر على انه المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو يمثل مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها⁴.
 - بناء على هذه التعاريف فان السعر يعبر عن مقدار نقدي معين يدفعه المشتري للبائع، نظير حصوله على منفعة من استخدام السلعة أو الخدمة محل التبادل.
 - هذا وتلعب عملية التسعير دورا مهما يتمثل في⁵:
 - تمكين المؤسسة من الصمود بوجه المنافسة؛
 - تحقيق كمية المبيعات المخطط لها؛
 - تساعد المؤسسة على التوسع والنمو والمحافظة على حصتها السوقية؛
 - تدفع المستهلكين إلى شراء السلع والخدمات؛
 - تلعب دورا كبيرا ومباشرا في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

¹ بشير العلق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص، 134.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص، 106.

³ Marc Vandercammen, Op cit, p, 330.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، 319.

⁵ المرجع السابق، ص، 321.

2. أهداف التسعير:

- تهدف المؤسسة من خلال السعر إلى تحقيق عدة أهداف يمكن إيجازها فيما يلي¹:
- **الاستمرار والبقاء:** ويعتبر بقاء المؤسسة واستمرارها الهدف الأول من خلال عملية التسعير، أي لابد من وجود عائد ربحي نتيجة بيعها للسلع والخدمات لكي تتمكن من الاستمرار في العمل؛
 - **الربح:** هدف المؤسسة الآخر هو تعظيم الربح لأصحاب المؤسسة وزيادته؛
 - **عائد الاستثمار:** لابد من وجود عائد للاستثمار للأشخاص المشاركين في الاستثمار؛
 - **حصة في السوق:** الحصول على حصة سوقية انطلاقا من السعر المحدد، لذلك فان المؤسسات تتبنى أسعار إما للمحافظة على حصتها في السوق أو زيادة هذه الحصة؛
 - **قيادة الجودة:** بعض المؤسسات تركز على جودة منتجاتها، لأنها تدرك بان هناك من يبحث عن الجودة العالية ولديه الاستعداد لدفع سعر أعلى من اجل الحصول عليها؛
 - **المسؤولية الاجتماعية:** من خلال طرح منتجات تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتقليل الأضرار الاجتماعية التي قد تتجم من خلال تقديم المنتجات؛
 - **اختراق أسواق جديدة:** جميع المؤسسات تهتم بالدخول إلى أسواق جديدة لتحقيق نمو اكبر لها، إلا أن هذا يتطلب منها دراسة حاجات ورغبات هذه الأسواق، من اجل رسم السياسة السعرية المناسبة لها؛
 - **تغطية التكاليف:** تشكل التكلفة جزء أساسي في السعر، فعلى أساسها يتم وضع سعر المنتج لان السعر = التكلفة الإجمالية + هامش الربح.

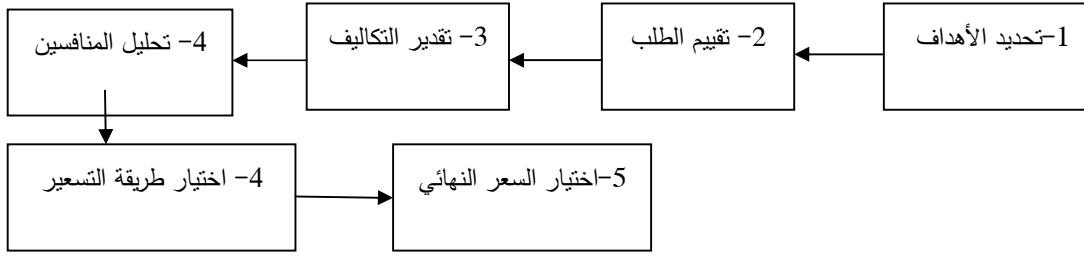
3. خطوات عملية التسعير:

لوصول إلى سعر مناسب لمنتجات المؤسسة، على المؤسسة المرور بالخطوات الموضحة في

الشكل التالي:

¹ المرجع السابق، ص ص، 320-321.

شكل رقم (2-14) يوضح خطوات عملية التسعير.



Source: Philip Kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union, Paris, France, 2002, p, 465.

هذا وتتم عملية التسعير بعدة طرق أو تقنيات فالطريقة الأولى يتم التسعير فيها على أساس التكاليف؛ أما الطريقة الثانية فالتسعير يكون استنادا إلى المنافسين؛ وأخيرا الطريقة الثالثة حيث يكون التسعير على أساس الطلب.

4. أنواع استراتيجيات التسعير:

عموما هناك ثلاث استراتيجيات للسعر يمكن للمؤسسة أن تتبنى أو تختار إحداها وتتمثل هذه

الاستراتيجيات في¹:

1- إستراتيجية التغلغل: وتستخدم هذه الإستراتيجية بشكل عام عند تقديم منتج جديد للسوق، والهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على أكبر حصة سوقية، وتكون هذه الإستراتيجية مناسبة في الحالات التالية:

- إذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الأسعار؛

- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم؛

- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

2- إستراتيجية كشط السوق: تعتمد هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات بسعر مرتفع لقطاعات معينة من المستهلكين القادرين حاليا على شراء هذه المنتجات، والهدف من ذلك تحقيق أكبر ربح ممكن في الأجل القصير، ثم تقوم بعد ذلك بتخفيض السعر لكي تتمكن الفئات الأخرى من شراء المنتجات، أي الدخول في أجزاء سوقية أخرى، وتكون هذه الإستراتيجية ملائمة في الحالات التالية:

- وجود عدد من المشترين من ذوي الطلب غير المرن نسبيا؛

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص ص، 221-222.

- في حالة الإنتاج مرن التوزيع المرتبط بإنتاج حجم صغير تكون غير عالية جدا، بحيث أن فائدة تحديد السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون المشتري مستعد لدفعه في السوق؛
 - في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين، لأن السعر المرتفع يشجع المنافسين على تقليد المنتج أو لدخول القطاع السوقي على عكس السعر المنخفض الذي لا يشجع المنافسين على دخول السوق.
- 3- إستراتيجية قيادة السعر: تصلح هذه الحالة عند وجود مؤسسة مقبولة بشكل عام من قبل بقية المؤسسات لاعتبارها القائد للأسعار، حيث تتكفل هي بتحديد السعر في السوق.

رابعا: إستراتيجية التوزيع

من خلال التوزيع يتم توصيل المنتجات إلى الجمهور المستهدف، وهذا في الوقت المناسب، والمكان المناسب، ومن خلال قنوات مختلفة تختارها إدارة التسويق في المؤسسة، وللتعرف على أساسيات إستراتيجية التوزيع سنتعرض إلى مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الأخيرة.

1. تعريف التوزيع ووظائفه:

عرف McGarthy التوزيع على انه "جريان مادي للسلع من القنوات أو انه تلك النشاطات التي تجعل المنتج متوفر للمستهلك متى ما طلبه وفي المكان الذي يطلب فيه، أو انه عملية انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المؤسسة والأشخاص وانتقالها من المنتج إلى المستهلك"¹. ويعرف التوزيع أيضا على انه "استدراج المنتجات للمكان المناسب، بكميات كافية، بالاختيار المطلوب، والوقت المناسب، ومع الخدمات الضرورية لبيعها واستهلاكها، أو حفظها إذا اقتضى الأمر ذلك"².

أما Kotler فيعرف عملية التوزيع بأنها "مجموعة الأنشطة التي تتم منذ الوقت الذي تدخل فيه السلعة بشكلها الأخير أو النهائي إلى المخزن التجاري أو المحول الأخير حتى الوقت الذي يستلمها المستهلك"³.

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التوزيع هو مجموع الأنشطة أو الحلقات المتسلسلة، لكل نشاط أو حلقة وظيفة أو عمل، حيث تعمل جميعها على جعل المنتج اقرب للمستهلك، في الوقت

¹ محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص، 244.

² Jacques Lendrevie et Denis Lindon, **Mercator**, 6^e édition, Dalloz, Paris, France, 2000, P, 115.

³ Philip Kotler et Bernard Dubois, Op, Cit, P, 197.

والمكان المناسبين، بالإضافة إلى الكمية المناسبة، والغاية من ذلك إرضاء المستهلكين وتحفيزهم على شراء المنتج.

ويقوم التوزيع بتأدية مجموعة من الوظائف مقسمة إلى قسمين هي¹:

أ- وظائف مساعدة لعملية التبادل: وتتمثل هذه الوظائف في:

- البحوث: من خلال جمع المعلومات وتصنيفها من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرارات؛
- الترويج: وذلك من أجل تطوير بناء الإدراك والقبول للمنتج المعروض؛
- الاتصال: من أجل الوصول إلى المستهلك المرتقب وبناء علاقات تبادلية معه؛
- الربط والجمع: ويعني ملائمة شكل المنتج مع احتياجات المستهلكين ورغباتهم؛
- التفاوض: من أجل الوصول إلى اتفاق بين البائع والمشتري حول السعر، وشروط نقل الملكية؛
- الخدمة: خدمة المستهلكين قبل وبعد الخدمة.

ب- وظائف أساسية في التوزيع: وتتمثل في ما يلي:

- التوزيع المادي: ويتلخص في وظائف النقل، التخزين، والتفريغ؛
- التمويل: من خلال بناء ميزانية لتحديد نفقات التوزيع، وتسييرها بشكل سليم؛
- المخاطرة: وتعني تحمل مخاطرة القيام بالوظائف التوزيعية السابقة.

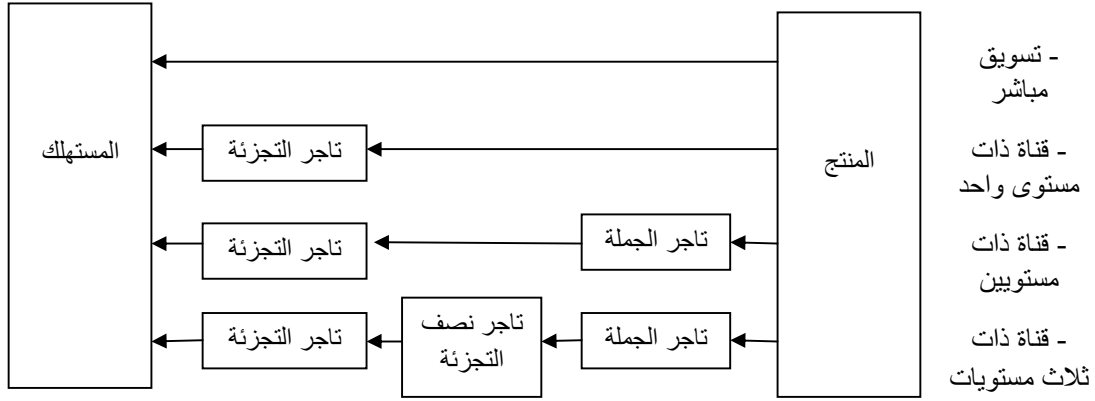
2. قنوات التوزيع:

تعرف قنوات التوزيع بأنها "مجموعة المتدخلين الذين يتكفلون بأنشطة التوزيع والتي تعمل على تمرير المنتج من حالة الصنع إلى حالة الاستهلاك"².
إذن القنوات التوزيعية هم الوسطاء الذين يقومون بتوصيل المنتج من أماكن الإنتاج إلى المستهلكين، وقد تقوم المؤسسة بعملية التوزيع وحدها أو باستخدام عدة وسطاء، وعموما توجد عدة مستويات للقناة التوزيعية والشكل التالي يوضح ذلك:

¹ هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص، 24-26.

² Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union édition, Paris, France , 2002. P, 496.

شكل رقم (2-15) يوضح مستويات قناة التوزيع.



Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union, Paris, France , 2002. P, 496.

ومن اجل اختيار قنوات التوزيع لمنتج المؤسسة لابد وان تقوم بدراسة تحليلية للسوق والسلع والوسطاء من خلال النظر للاعتبارات التالية¹:

أ- الاعتبارات الخاصة بالسوق: طبيعة السوق، التمرکز الجغرافي للسوق، حجم السوق، عادات الشراء، كمية وحجم الطلبات؛

ب- الاعتبارات الخاصة بالمؤسسة: حجم وسمعة المؤسسة، الخبرة والكفاءة الإدارية للمؤسسة، الرقابة الدورية المحكمة على منفذ التوزيع؛

ج- الاعتبارات الخاصة بالوسطاء: الخدمات المقدمة من طرفهم، السياسة المتبعة من طرف المنتج في تصريف المنتجات، حجم المبيعات المتوقعة، صافي الأرباح.

وتقسم أنواع القنوات التوزيعية من حيث التغطية السوقية إلى ثلاث أنواع هي²:

1- التوزيع المكثف: يتم توفير المنتج في عدد كبير من المنافذ، ويصلح للسلع واسعة الاستهلاك، ويتم استخدام متاجر التجزئة الصغيرة لخدمة هذا الغرض؛

2- التوزيع الاختياري: يتم توزيع المنتج على منافذ توزيعية قليلة منتقاة من بين بدائل عدة، ويتم الانتقاء على أساس عدة معايير كسمعة الموزع، وقدرته على خدمة السلعة، والتزامه بالسعر المحدد وغيرها من المعايير؛

¹ احمد بن مويزة، مرجع سابق، ص، 46.

² المرجع السابق، ص، 46.

3- التوزيع الحصري: من خلال اختيار ممثل وحيد للمؤسسة في كل منطقة جغرافية تتعامل معها المؤسسة، وقد يكون التعامل على أساس عقد قانوني يجب من خلاله الالتزام بالبند الواردة فيه سواء من الوكيل الحصري أو المؤسسة المنتجة.

خامسا: إستراتيجية الترويج

يمثل الترويج حلقة مهمة في عمليات الاتصال بين المؤسسة والمستهلكين، حيث يهدف إلى إعلام وإقناع المستهلك بالمنتج، والتأثير فيه لقبوله واستخدامه، وقد يكون الاتصال مباشرا من خلال البيع الشخصي، أو غير مباشر من خلال الإعلانات، وأدوات تنشيط المبيعات، فإستراتيجية الترويج تمثل عنصرا في اتخاذ القرار التسويقي والذي تتضمن مزيج مناسب من البيع الشخصي، الإعلان، تنشيط المبيعات، المعارض التجارية لاستخدامها في الاتصال مع المستهلكين، وسنتطرق لمختلف الأبعاد المتعلقة بالترويج في النقاط التالية:

1. مفهوم الترويج وأهميته:

هناك العديد من التعريفات لمفهوم الترويج نذكر منها:

عرفه Kerman على انه "الجهد المبذول من جانب البائع لإقناع المشتري المرتقب بقبول معلومات معينة عن سلعة أو خدمة وحفظها في ذهنه بشكل يمكنه من استرجاعها"¹.

كما عرف الترويج على انه "ذلك الجزء من الاتصالات الذي يهدف إلى إعلام وإقناع وتذكرة المستهلك بالمنتج والتأثير فيه لقبوله واستخدامه"².

إذن فالترويج هو عملية اتصالية تنطوي على محاولات حث المستهلكين وإقناعهم من اجل القبول بالمنتج واستخدامه. وتهدف المؤسسة من خلال الترويج إلى تحقيق العديد من الأهداف التي من خلالها تتضح أهمية الترويج ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي³:

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص، 294.

² فريد الصحن وآخرون، التسويق - مفاهيم معاصرة-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص، 293.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص، 286.

الفصل الثاني ————— عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

- 1- تقديم المعلومات: يعتبر الترويج من المصادر المهمة للمعلومات التي يرغب المستهلك الحصول عليها لكي تساعده في شراء ما يحتاجه من سلع وخدمات، حيث يتم تعريف المستهلك بالمنتج وإخباره وحثه وإقناعه وترغيبه على الشراء.
- 2- زيادة الطلب: وهو يعتبر الهدف الرئيس للترويج فمن خلال زيادة الطلب تزيد المبيعات على المنتجات.
- 3- استقرار المبيعات: من خلال التقليل من التقلبات في كمية المبيعات الناتجة عن المنافسة أو ظروف غير محسوبة.
- 4- التدعيم: تدعيم عمل البيع الشخصي ووكلاء البيع.
- 5- خلق صورة ايجابية عن المؤسسة ومنتجاتها والمساعدة في تحسين تلك الصورة في أذهان المستهلكين والأفراد.

2. المزيج الترويجي:

كما ذكرنا في السابق فالتررويج عبارة عن مزيج من العناصر التي تمثل الأداة المادية لإيصال المعلومات عن المنتج، وتحقيق التأثير المطلوب في السوق المستهدف، وتتمثل عناصر المزيج التسويقي الرئيسية في ما يلي¹:

- أ- الإعلان: وهو أي جهد غير شخصي مدفوع الأجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة؛
- ب- ترويج المبيعات: وهي مجموعة من الحوافز قصيرة المدى التي تشجع على الشراء أو بيع سلع أو خدمة؛
- ج- البيع الشخصي: أي جهد شخصي لزيادة المبيعات في المؤسسة من اجل بناء علاقات مع الزبون وزيادة المبيعات؛
- د- العلاقات العامة: عن طريق الحصول على دعاية مفضلة وبناء صورة ايجابية جيدة في ذهنية الجمهور إضافة إلى إبطال الشائعات؛
- هـ- التسويق المباشر: من اجل الحصول على استجابة فورية، وإقامة قوية ودائمة مع الزبائن.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص، 338-339.

3. أنواع استراتيجيات الترويج:

عموماً تتلخص أنواع استراتيجيات الترويج في أربع أنواع هي¹:

أ- **إستراتيجية الدفع الترويجية**: تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان... الخ)، كما تقوم بتوجيه الجهود للموزعين (تجار الجملة) الذين يساهمون في توجيه الحملات الترويجية إلى تجار التجزئة، حيث يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن، وفي هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحافز للعاملين في منافذ التوزيع.

ب- **إستراتيجية الجذب الترويجية**: حيث تقوم المؤسسة بالترويج والاتصال مباشرة مع المستهلكين، عبر وسائل الترويج المختلفة من اجل خلق الطلب المباشر من طرف الزبون، حيث يتم طلب المنتج مباشرة عن طريق قنوات التوزيع ليصل إلى المؤسسة المنتجة. وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين وكذا المستهلكين حيث تجذب الزبون وتدفعه لطلب المنتج.

ج- **إستراتيجية الضغط الترويجية**: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع، حيث يعتبر هذا الأخير الأسلوب الأمثل من خلال التعريف بمنافع المنتج الحقيقية.

د- **إستراتيجية الإيحاء الترويجي**: تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق، وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال الحوار طويل الأمد ومن ثم جعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

4. العوامل المؤثرة في تحديد إستراتيجية الترويج:

عند اختيار الإستراتيجية المناسبة للترويج هناك جملة من العوامل التي يجب مراعاتها، وتتمثل

هذه العوامل فيما يلي²:

- حجم الميزانية: على المؤسسة مراعاة المخصصات المالية المتاحة للنشاط الترويجي من اجل أن تتماشى وقدرتها المالية؛
- نوع المنتج؛
- دورة حياة المنتج؛
- اتساع الرقعة الجغرافية؛

¹ المرجع السابق، ص ص، 341-342.

² هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص، 48.

- طبيعة السوق؛

- فلسفة الإدارة.

المطلب الخامس: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية والرقابة عليها

بعد وضع اللمسات الأخيرة على الإستراتيجية التسويقية تأتي مرحلة التنفيذ، وخلال هذه المرحلة تتم مراقبة وتقييم الإستراتيجية التسويقية من خلال ما تم تحقيقه في الواقع بالمقارنة مع الخطة الموضوعة.

أولاً: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

يبدأ تنفيذ الإستراتيجية بالقيام بتحديد ميزانية التسويق، التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي، ووضع الهيكل التنظيمي¹.

1- تحديد ميزانية التسويق: يتوقف تحديد ميزانية التسويق على نسبة الأهداف المسطرة الواجب تحقيقها، وفي بعض المؤسسات يتم تحديدها على أساس نسبة من رقم أعمالها، ويتم تقسيمها على المنتجات، قنوات التوزيع، وأقسام السوق المختلفة.

2- التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي: يختلف نوع التنظيم في المؤسسة حسب حجم المؤسسة وتعدد نشاطاتها، وهنا نميز بين ثلاثة أنواع من التنظيم بإمكان للمؤسسة اختيار منها ما يلائم أهدافها وتمثل هذه الأنواع في:

- التنظيم على أساس الوظائف؛

- التنظيم على أساس المنتجات؛

- التنظيم على أساس السوق.

ثانياً: الرقابة على الإستراتيجية التسويقية

تعد الرقابة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، وترتبط كثيراً بالتخطيط، فمن خلالها يتم تصحيح الأخطاء التي ترتكب أثناء عملية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية، ووضع المؤسسة في المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.

¹ إحة عيسى وآخرون، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق، ص، 24.

1. مفهوم الرقابة التسويقية:

لا يختلف مفهوم الرقابة التسويقية عن مفهوم الرقابة بشكل عام من حيث الجوهر، فالرقابة ما هي إلا تلك العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأنشطة التسويقية تنفذ حسب المخطط لها، ووفقا للمعايير المحددة للانجاز، وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المحددة لعملية التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمرغوب. ومن سمات الرقابة الإستراتيجية أنها عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن الخطط الموضوعة والنتائج المرغوبة، فهي تمثل الملجأ الأخير للتأكد من الأداء والضمانة الأخيرة للوصول للأهداف التسويقية أو العامة للمؤسسة¹.

2. أسس عملية الرقابة التسويقية الإستراتيجية:

تهدف الرقابة إلى عدم الانحراف عن الأداء المستهدف، ويتم ذلك من خلال عناصر أساسية تمثل أسس العملية الرقابية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (2-4) يوضح أسس عملية الرقابة الإستراتيجية التسويقية.

الرقابة الإستراتيجية التسويقية	تقييم الأداء للأنشطة التسويقية	تقويم الأداء للأنشطة التسويقية
أهداف الإستراتيجية التسويقية	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
أهداف النشاط التسويقي (المزيج التسويقي)	تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل	تصحيح مسار العمل
الخطط التسويقية لكل عنصر من المزيج التسويقي	مستوى الانجاز مقارنة مع الخطط الموضوعة	متابعة مدة الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
المهام التنفيذية لكل نشاط تسويقي	وضع معايير لقياس كفاءة الانجاز	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 92.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، مرجع سابق، ص، 91.

3. أنواع الرقابة التسويقية الإستراتيجية:

من اجل الوصول إلى الأهداف المخططة، قدم الصميدعي تقسيما لأنواع لرقابة التسويقية الإستراتيجية نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-5) يوضح أنواع الرقابة التسويقية الإستراتيجية.

نوع الرقابة	طبيعتها	الهدف
الرقابة السابقة	وقائية/ ايجابية	لتلافي الانحراف
الرقابة الجارية	أثناء التنفيذ/ روتيني	مراقبة التنفيذ من الانحراف
الرقابة اللاحقة	بعد التنفيذ	مطابقة التنفيذ مع الخطط
الرقابة المتعددة	تأخذ أكثر من نوع من الرقابة	تأخذ أكثر من هدف
الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)	استمرارية (طول الوقت)	مراقبة الأداء للأنشطة الداخلية
الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)	دورية (ضمن فترات محددة)	مراقبة الأداء للأنشطة الخارجية
الرقابة المفاجئة	وقائية/ تأكيدية	التأكد من الأداء
الرقابة الدورية	بين فترة وأخرى	مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم
الرقابة المستمرة	استمرارية	مطابقة الأداء بشكل مستمر

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 93.

مما سبق بعد عملية التحليل الاستراتيجي وتحديد الأهداف الإستراتيجية التسويقية تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها، وهذا من خلال تحديد الأسواق المستهدفة ومن ثم التموّج، وبعد ذلك يتم وضع استراتيجيات المزيج التسويقي، لتأتي مرحلة التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية التسويقية.

المبحث الثالث: الأهداف المالية للمؤسسة وأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيقها

يلعب التخطيط الاستراتيجي التسويقي دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة المالية منها، حيث تمثل كل عملية في تخطيط الإستراتيجية التسويقية خطوة نحو الأهداف المسطرة، من خلال إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب في الأسواق¹. كما أن لإدارة المالية

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص، 151.

في المؤسسة دورا لا يقل أهمية عن دور التسويق، وهذا من خلال ما تقدمه للمؤسسة من خطط وميزانيات وتقييم لقرارات التمويل وكذا تحديد الأهداف المالية المستقبلية. ومن خلال هذا المبحث سنوضح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي التسويقي والأهداف المالية.

المطلب الأول: الإدارة المالية دورها وأهميتها في المؤسسة

تعد الإدارة المالية اليوم إحدى الوظائف الأساسية من وظائف المؤسسة، كونها تتعامل مع المورد المالي الذي يشكل احد الدعامات لبقاء المؤسسة واستمرارها، وقد ازدادت أهميتها في العقود الأخيرة نتيجة لتفاعل العديد من العوامل من بينها ارتفاع حدة المنافسة بين مختلف المشاريع الاقتصادية، وتزايد الدور الذي أخذت تلعبه الأسواق المالية من كونها أصبحت المرآة التي يمكن من خلالها التعرف على المراكز المالية والتشغيلية للمؤسسات. فالتطور الكبير والمتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار استخداماتها أدى إلى زيادة الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في تعظيم قيمة المؤسسة.

أولاً: مفهوم الإدارة المالية

تعرف الإدارة المالية على أنها "عبارة عن مجموعة من الخطط والإجراءات والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأموال بأقل التكاليف، واستثمارها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة في الحصول على الأرباح وتحقيق الاستمرار والنمو"¹.

كما تعرف على أنها تلك الوظيفة من وظائف المؤسسة التي تهتم بحركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بالالتزامات المالية في الوقت المحدد، حتى لا تتعرض المؤسسة إلى عسر مالي، أي عدم القدرة على الإيفاء بالالتزامات المستحقة. وعرفها Dougall Guthman على أنها الفعالية المتعلقة بتخطيط وتجهيز الأموال ورقابتها وإدارتها في المؤسسة. هذا وعرف Johnson الإدارة المالية على أنها تلك الإدارة التي تلعب دورا مهما في التخطيط المالي وإدارة الموجودات ومواجهة المشاكل الاستثنائية، لضمان استمرار بقاء المؤسسة. أما Weston & Brigham فقد صورا الإدارة المالية على أنها الإدارة التي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسة من وظائف المدير المالي وهي التخطيط والرقابة وإدارة رأس المال فضلا عن معالجة المشاكل المالية

¹ دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 20.

المنفردة. ويرى Van Horne أن الإدارة المالية هي تلك الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الأساسية والمتمثلة في قرارات الاستثمار والتمويل والتوزيع¹.

من خلال ما سبق من التعاريف فإنه يمكن القول بان الإدارة المالية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها الوحدة الإدارية، من اجل الحصول على الأموال، والاستخدام الأمثل لهذه الأموال، من اجل تحقيق الأهداف المنشودة. وبعبارة أخرى هي عملية تخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة والرقابة عليها بما يكفل تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وتعظيم ثروة المساهمين، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف العامة لمؤسسة كالبقاء والنمو والاستمرار.

ثانيا: دور وأهمية الإدارة المالية في المؤسسة

يتضح دور الإدارة المالية من خلال الوظائف التي تؤديها إدارة الأمور المالية للمؤسسة بالتنسيق مع الإدارات والوظائف الأخرى، وهذا من اجل تحقيق الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة، ولكي تتحقق هذه الأهداف فان على الإدارة المالية القيام بما يلي²:

- 1- تحليل البيانات المالية وإعداد الخطط، وتعني عملية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة، التي تفيد معرفة الجوانب الايجابية والسلبية وتقييم الواقع المالي والتشغيلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة بالإضافة إلى أنها تساعد على التخطيط المالي.
- 2- التخطيط المالي للحصول على مصادر الأموال وتحقيق الأرباح المستقبلية للمؤسسة، ويكون ذلك من خلال التعرف على الاحتياجات المالية وإعداد الخطط المالية الشاملة (الطويلة ذات الأهداف الإستراتيجية والقصيرة ذات الأهداف التشغيلية). وتعد وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المالية نظرا لاشتراكها في رسم السياسة طويلة الأجل الخاصة بالمؤسسة وعمليات التمويل في المستقبل والنتائج المالية المتوقع الحصول عليها سواء في المدى القصير أو المتوسط أو طويل الأمد.
- 3- تحديد هيكل الأصول للمشروع ويعني ذلك تحديد العناصر المكونة للأصول، وتوزيع هيكل الاستثمار في الأصول قصيرة الأجل والأخرى طويلة الأجل، وبعد ذلك يتم تحديد الحجم الأمثل للاستثمار في

¹ مهدي الجبوري، مفهوم الإدارة المالية وتطورها وأهدافها ووظائفها والإدارات والعلوم المرتبطة بها، محاضرات بشبكة جامعة بابل، الرابط: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=38004>

تاريخ التصفح: 2014/11/25.

² دريد كامل ال شبيب، مرجع سابق، ص ص، 28-29.

الأصول المتداولة والثابتة التي تؤثر بنتائجها على مستقبل المشروع، إضافة إلى أهمية متابعة تقدم الأصول الثابتة ومدى مساهمتها بشكل كفؤ في العمليات التشغيلية والحاجة إلى استبدالها وتجديدها أو توسيعها، ويكون ذلك عن طريق معرفة ما حدث سابقاً للأصول وما يمكن أن يحدث مستقبلاً في ضوء الخطة الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

4- تحديد الهيكل المالي للمشروع وطبيعة ومصادر التمويل، وترتبط هذه الوظيفة بتحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم وحقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي، وتقييم واختيار وسائل التمويل المتاحة، حيث تعتبر هذه الوظيفة من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي والائتماني للمؤسسة.

5- تحديد استخدامات المؤسسة والاستثمار الأمثل بأقل التكاليف وكيفية معالجة المشاكل الطارئة من خلال اختيار الوسائل الملائمة التي تتناسب مع طبيعة أنشطة المؤسسة وحجمها.

هذا وتكمن أهمية الإدارة المالية من خلال ما يميزها عن باقي وظائف المؤسسة ولعل أهم خصائص تميزها عن باقي الوظائف ما يلي:

1- تتغلغل في جميع أوجه نشاط المؤسسة فلا يمكن أن تتصور أي نشاط تقوم به أي إدارة بمعزل عن النواحي المالية.

2- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في اغلب الحالات لذا تتطلب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.

3- بعض القرارات المالية قرارات مصيرية فعندما تقرر المؤسسة الحصول على قرض طويل الأجل ورهن ممتلكاتها لتغطية هذا القرض فإنها إن لم تستطيع سداذه فوجودها قد يتعرض للزوال.

4- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، من خلال الرقابة والتوجيه.

المطلب الثاني: الأهداف العامة والخاصة للإدارة المالية في المؤسسة

تعتبر الأهداف المالية جزء من جملة أهداف تضعها المؤسسة من خلال دراسة وتحليل محيطها الخارجي للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة، وكذا دراسة بيئتها الداخلية من أجل معرفة مكامن القوة والضعف داخل المؤسسة، وتكمن أهمية هذا التحليل في وضع أو تحديد أهداف واقعية ولها قابلية للتحقيق، هذا وتقوم الإدارة المالية في المؤسسة كغيرها من الإدارات في المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المتوقعة الوصول إليها، حيث تنقسم أهداف الإدارة المالية إلى قسمين أهداف عامة وأهداف خاصة،

فالأهداف العامة هي التي تعبر عن أهداف المؤسسة ككل، أما الأهداف الخاصة فهي التي تخص الإدارة المالية والتي تعكس كفاءة الأداء فيها.

أولاً: الأهداف المالية العامة:

يمثل هدفا تعظيم الربح وتعظيم ثروة الملاك (قيمة المؤسسة) الأساس الذي تبنى عليه كل قرارات المؤسسة سواء كانت المالية أو غيرها المرتبطة بالوظائف الأخرى، لذا فهما يمثلان أولوية الأهداف بالنسبة للإدارة المالية.

1- تعظيم الربح:

يتمثل الربح في العائد الذي تحصل عليه المؤسسة نتيجة الاستثمار، ويعد الربح إحدى المؤشرات المهمة للحكم على كفاءة المؤسسة ومدى استمراريتها، وتقاس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال معرفة القدرة الإيرادية الناجمة عن الأنشطة التشغيلية ومعدل العائد على الاستثمار¹.
وبواجه هدف تعظيم الربح العديد من الانتقادات منها²:

- **غموض هدف تعظيم الربح:** يعد هذا الهدف غامضاً فهو لا يعطي إجابة واضحة حول المقصود بتحقيق أكبر ربح ممكن، فهل المقصود في المدى القصير أو الطويل، وهل يتم اعتماد مقياس مقدار الربح و معدل الربح، كما أن معدل الربح نفسه يقاس بطرق مختلفة أيضاً، فقد يتم اعتماد معدل العائد على رأس المال العامل أو الثابت أو على حقوق الملكية، فأى من هذه المعدلات تستخدم كهدف للمشروع وأي الأرباح يرغب في زيادتها.

- **عدم أخذ عامل الزمن في الاعتبار:** حيث يهمل هدف تعظيم الربح القيمة الزمنية للنقود، ويفوت على المؤسسة فرصة استثمار العوائد الأولى للمشروع لتحقيق عوائد أخرى محتملة، بالإضافة إلى انخفاض تأثير التضخم والتقليل من درجة الخطر.

- **إهمال عنصر المخاطرة:** لا يأخذ هذا الهدف درجة المخاطرة وعدم التأكد للعوائد المتوقعة بعين الاعتبار، وهذا يعني عدم الوصول إلى توافق بين العائد الفعلي مع العائد المخطط الوصول إليه، وإذا تم احتساب هذا الهدف على أساس ربحية السهم الواحد فإن سياسة توزيع الأرباح تسمح بتوزيعها لفترة معينة، مما يعني تغير الربح الموزع للسهم الواحد وهذا يؤثر على القيمة السوقية للسهم.

¹ المرجع السابق، ص، 26.

² المرجع السابق، ص ص، 23-24.

2- تعظيم ثروة الملاك:

ويقصد بذلك تعظيم القيمة السوقية أو الحالية للمؤسسة، ويعتبر تعظيم الثروة هدف إستراتيجي يعمل على تعظيم القيمة الحالية للاستثمارات من خلال اختيار المقترحات الاستثمارية التي تعظم القيمة السوقية للمؤسسة، وفي نفس الوقت يعد معيارا للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة، كما أن هدف تعظيم ثروة الملاك يتلافى عيوب هدف تعظيم الأرباح، فتقييم المؤسسة في السوق يأخذ بالاعتبار الأرباح المتحققة فعلا والأرباح المتوقعة الحصول عليها، والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى تواتر الإيرادات للمؤسسة ودرجة المخاطر التي يتعرض لها وسياسة توزيع الأرباح، ومعدل العائد على الاستثمار والأرباح المتوقعة وعائد السهم¹.

إذن فههدف تعظيم ثروة الملاك ملائما أفضل لإستراتيجية المؤسسة من هدف تعظيم الربح نظرا للعديد من الأسباب منها²:

أ- انه هدف إستراتيجي طويل الأجل، فهو يعمل على تعظيم القيمة الحالية لاستثمارات الملاك ، بإقرار المقترحات الاستثمارية التي تزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية، وفي ظل هذه الإستراتيجية فان المدير المالي يعمل في ظروف عدم التأكد لذلك فهو يقارن بين العوائد المختلفة والمخاطر المصاحبة لكل منها، وهل يوجد ما يبرر الاستثمار وتحمل المخاطر أو لا، وعلى ضوء العلاقة بين العائد والخطر، يمكنه وضع الإستراتيجيات التي تهدف إلى تعظيم ثروة الملاك في ظل مستوى مقبول من المخاطر.

ب- يأخذ هدف تعظيم ثروة الملاك في الاعتبار أن الملاك يعطون أهمية خاصة للتوزيعات النقدية المنتظمة التي يحصلون عليها بصرف النظر عن حجمها وبذلك يتم جذب مستثمرين جدد.

ج- على العكس من هدف تعظيم الربح يأخذ هدف تعظيم ثروة الملاك في الحسبان حجم الأرباح، وتوقيتها، ودرجة التأكد من تحقيقها، فتتحقق ثروة المؤسسة عندما يفوق صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة، لان ثروة المؤسسة هي الفرق بين إجمالي القيمة الحالية وتكلفة المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص، 24.

² مريم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص، 17.

ثانيا: الأهداف الخاصة للإدارة المالية

تتمثل الأهداف الخاصة للإدارة المالية في السيولة والملاءة والمردودية، بالإضافة إلى هدفي النمو والاستقلالية المالية، حيث أن هذه الأهداف تعكس كفاءة الإدارة المالية في المؤسسة.

1- السيولة: وهي قدرة المؤسسة على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر من خلال الحصول على الإيرادات بشكل طبيعي، وعدم قدرة المؤسسة على مواجهة هذه الالتزامات قصيرة الأجل من شأنه تعريضها لمخاطر الإفلاس، وهو الأمر الذي سينعكس سلبيا على القيمة السوقية للسهم، ومن ثم ثروة الملاك.

2- الملاءة: وتعني قدرة المؤسسة على تسديد ديونها طويلة الأجل، وهي مؤشر مهم بالنسبة للمسير المالي، فعدم قدرة المؤسسة على تسديد ديونها طويلة الأجل في تواريخ استحقاقها من شأنه أن يؤدي إلى إفلاسها. ومثلما تعبر الأصول السائلة على درجة السيولة فإن الأصول اقل سيولة هي الضمان لسداد الالتزامات الآجلة، كما أن قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها يعد مؤشرا لصالحها يمكنها من الاستدانة مستقبلا.

3- المردودية: تعرف المردودية على أنها قدرة المؤسسة على توليد فائض، بحيث يعتبر الاستثمار ذا مردودية في حالة ما نتج عنه تدفقات نقدية داخلية تزيد عن التدفقات النقدية الخارجة، وهو الهدف الذي تسعى إليه أي مؤسسة من اجل ضمان بقائها واستمراريتها.

وتتعدد أنواع المردودية بحسب أنواع الفائض المعتمد، وكذا الوسيلة المراد قياس فعاليتها ومن أهم أنواع المردودية نذكر ما يلي:

أ- المردودية التجارية: تعبر المردودية التجارية عن قيمة الهامش المتولد عن النشاط الاستغلالي المعبر عنه عادة برقم الأعمال.

$$\text{المردودية التجارية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

ب- المردودية الاقتصادية: وتعبر عن فعالية الوسائل الاقتصادية للمؤسسة، أي مجموع موجوداتها بالنظر لنتيجة الدورة الصافية.

$$\text{المردودية الاقتصادية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{مجموع الموجودات}) \times 100$$

ج- المردودية المالية: وتقيس فعالية الأموال الخاصة المستثمرة داخل المؤسسة.

$$\text{المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

4- هدف النمو: من أجل بقاء المؤسسة ونموها يحتم عليها تحقيق حد أدنى من الأرباح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها، وبالتالي توسيع نشاطها عن طريق توسيع وتجديد استثماراتها، وهو الأمر الذي يحتم على المؤسسة الاستخدام الكفاء لطاقتها، بالإضافة إلى تجديد وتطوير وسائل الإنتاج لتحسين الإنتاجية، وتحسين جودة منتجاتها لتكون قادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق نسبة نمو مناسبة.

5- الاستقلالية المالية: لتتمكن المؤسسة من التخلص من التبعية للدائنين يجب عليها الرفع من تمويلها الذاتي أو الخاص كلما سمحت لها الفرصة إلى ذلك، وهذا من أجل تجنب الالتزامات التي تنشأ عن عقود الاستئانة. لذا فإن على المدير المالي القيام بالإجراءات واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تحافظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة وذلك من خلال القيام بتقديرات وتنبؤات فيما يخص مردودية المؤسسة ومقدار السيولة النقدية الواجب الاحتفاظ بها بالموازاة مع ما يجب استثماره من أجل ضمان تحقيق عوائد مستقبلية على الاستثمارات¹.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

تتكاتف جهود إدارات أو وظائف المؤسسة فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة لهذه الأخيرة، وهذا من خلال اعتماد الإستراتيجية العامة للمؤسسة كمرجع لإعداد الإستراتيجيات الوظيفية، بالإضافة إلى اعتماد التنسيق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة والتغذية العكسية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وخاصة المالية منها، ولعل أهم وظيفة تلعب دورا مهما في ذلك هي وظيفة التسويق وهذا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

اولا: التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتعظيم الربح:

يساهم التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تعظيم ربح المؤسسة من خلال المساهمة في زيادة مبيعات المؤسسة، وزيادة المبيعات مرتبطة بعدة عوامل تتحكم بها مثل الجودة والسعر، ومن أجل هذا

¹ مريم باي، مرجع سابق، ص، 19.

تعمل إدارة التسويق على تقديم أفضل المنتجات أو الخدمات وبأسعار تنافسية وبأقل تكلفة، وللنجاح في أداء مهمتها تقوم هذه الأخيرة ومن خلال التخطيط الاستراتيجي بما يلي¹:

- توفير بحوث التسويق والمعلومات التنافسية من اجل فهم وضعية السوق؛
- تحليل التكلفة والتسعير وعمل نماذج للتسعير تكون مبتكرة ومبنية على القيمة؛
- بناء العلامة التجارية وهوية المؤسسة لجلب زبائن أكثر للمؤسسة؛
- إنشاء تجزئة جيدة وكذلك الاستهداف الجيد واستراتيجيات تثبيت صورة الشركة في ذهن الجمهور؛
- برامج اتصالات تسويقية قوية للوكلاء والمستخدمين النهائيين؛
- برامج تغذية عكسية قوية للوكلاء والتجار والعملاء لمعرفة متطلبات العميل وليعرفوا هل حققوا الأهداف أم لا؛
- الترويج لتمييز المؤسسة يساعدها في الحفاظ على زبائنها السابقين كما يمكنها من الحصول على زبائن جدد؛
- استغلال مناسبات العملاء من اجل بناء علاقات عامة

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي التسويقي وزيادة نمو المؤسسة (تعظيم ثروة الملاك):

يتحمل التسويق والتسويق الاستراتيجي مسؤولية كبيرة لتنمية الأداء العالي للمؤسسة، فالمهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستوى وتوقيت ومكونات الطلب سعيا وراء تحقيق أهداف المؤسسة². وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة من خلال اتجاهين هما³:

¹ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق -كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها-، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بدون سنة نشر، ص ص، 250-257.

² منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص، 145.

³ المرجع السابق، ص، 146.

أ- إستراتيجية المؤسسة/ وحدة العمل الإستراتيجية: ويتمثل دور التسويق في التخطيط لإستراتيجية المؤسسة/ وحدة العمل الإستراتيجية، من خلال النظرة التقليدية لوظائف الإدارة التسويقية التي تتمثل في تحليل حاجات المستهلكين، حركة الأسواق والمنافسين وبقية عناصر البيئة الخارجية، والتي تؤثر في المؤسسة في الوقت الحاضر، والتنبؤ باتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، وهو ما يمثل عاملا مهما جدا في أي ممارسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، إذ انه بموجب هذه المعرفة تتمكن المؤسسة من تحديد واختيار الفرصة أو الفرص السوقية المثلى، التي تمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إضافة إلى ذلك يشترك رئيس قسم التسويق مع الإدارة العليا في المؤسسة/ وحدة العمل الإستراتيجية في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وإستراتيجية وحدة العمل الإستراتيجية.

ب- إستراتيجية المنتج/ السوق: إضافة لما سبق يتحمل مدير التسويق مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ضمن نطاق قسم التسويق في المؤسسة، إذ انه يقوم بوضع إستراتيجية المنتج، من خلال اختيار السوق أو الأسواق المستهدفة، وتحديد الأهداف التسويقية، ومن ثم تطوير البرنامج التسويقي للمنتج الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي، إضافة إلى ذلك يتولى مدير المنتج تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمنتج، والإشراف على الوحدات الإدارية ذات العلاقة بعمليات إنتاج وتمويل وتسويق المنتج، وصولا إلى تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين و رغباتهم في السوق المستهدف.

والعمليات الرئيسية في الحصول والمحافظة على العملاء تتم كما يلي¹:

أولاً- تحديد العملاء المرتقبين: تمر هذه العملية بثلاث خطوات هي:

- 1- تحديد السوق المستهدف: أي معرفة من يشتري؟ وماذا يشتري؟ ومتى وأين تبيع المؤسسة؟
- 2- استنباط بدايات السعي لجلب العملاء عن طريق أدوات الاتصال: تستطيع المؤسسة أن تستعمل أدوات عديدة لجمع أسماء عملاء مرتقبين، يمكنها استعمال الإعلان والبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف ومعرضات المعارض التجارية وبطرق تنشيط المبيعات والعلاقات العامة ووسائل الاتصال المختلفة.

3- وصف بدايات السعي لإيجاد العملاء: هنا يجب التفريق بين العملاء المشتبه فيهم وهم الناس أو المؤسسات التي ربما تفهم على أن لديها الرغبة في شراء منتج المؤسسة أو خدمتها ولكنها لا تملك الوسائل والنوايا الحقيقية للشراء، والعملاء المرتقبون؛ وتميز المؤسسة بين من هو بارد ومن هو دافئ ومن

¹ المرجع السابق، ص ص، 146-148.

هو ساخن، والأخير هو الأكثر قدرة ورغبة واستعدادا للشراء، وكل مندوب مبيعات يريد أن يبدأ كشف العملاء المرتقبين بالنوع الساخن. إن هدف المؤسسة هو إمداد فريق المبيعات ببدايات ذات جودة عالية تقودهم إلى العملاء حتى يتمكن من استغلال وقته الثمين في عمل ما يستطيع عمله، بطريقة أفضل وهو البيع.

ثانياً- البيع للعملاء المرتقبين: يستطيع رجل المبيعات الجيد أن يتصل بأفضل العملاء المرتقبين، بدلا من تحديد موعد لزيارة العميل المرتقب، واستعمال أسلوب نمطي مثل نموذج * AIDA (أي تحصل على انتباه العميل (attention) ثم إيجاد الاهتمام (interest) ثم إثارة الرغبة (desire) ثم دفعه نحو الفعل (action)، وتشمل كل مرحلة على عدد من الأساليب الفنية فيمكن جذب انتباه العميل بالادعاء أن المنتج سيدير مالا ويوفر قدرا كبيرا من التكلفة ويمنح المشتري راحة البال ويساعده في الانتصار على المنافسين، ويحاول مندوب المبيعات استثارة اهتمامه بان يحكي له قصص العملاء الآخرين الراضيين، وبالنسبة لاستمالة رغبته يذكر مندوب المبيعات أن المنتج مسعر بعد تخفيض كبير للشراء الأول وان العرض مقدم اليوم فقط، أخيرا ولدفع العميل نحو الفعل يجيب مندوب المبيعات بعناية على كل اعتراض للعميل ويقدم له ضمانا بإرجاع نقوده إذا وقع العميل ثم لم يكن راضيا تماما. إن طريقة AIDA هذه تجعل مندوب المبيعات يتخذ المبادرة والتحدث بدرجة أكثر بدلا من الاستماع ويعرف كيف يوجه الأسئلة الجيدة وكيف يستمع ويتعلم أن يتحرك من الأشياء البدائية التي تبين قدرات المورد، ثم يجب عليه بعد ذلك أن يعمل نحو الحصول على التزام طويل الأجل للعميل، وتنمية علاقة طويلة المدى ومرضية للعميل، ويجب على مندوبي المبيعات تنمية مهارة جيدة في استعمال الهاتف لدرجة أنهم يستطيعون إكمال عملية البيع بدون زيارة العميل أبدا، ونلاحظ أن الشركات اليوم تفضل تكوين مجموعة للتسويق الهاتفي لتصل إلى العملاء المرتقبين خاصة الصغار منهم كوسيلة لاحتواء تكاليف البيع.

وفي عهد التجارة الالكترونية الذي نعيشه سيكون لأجهزة الكمبيوتر والانترنت، آلات تصوير أيضا، بحيث يمكن لمندوبي البيع تحديد موعد مع العميل لإجراء مؤتمر فيديو معه ومع زملائه، وسيرون بعضهم البعض على الشاشة، ويستطيع مندوب المبيعات عرض منتج على الشاشة وسيحل مندوب المبيعات المعتمد على الكمبيوتر محل مندوب المبيعات المكلف الذي يسافر كثيرا، وسيخفض الكمبيوتر أيضا التكاليف الأخرى التي تدعم مندوب المبيعات وسيقوم اغلب مندوبي المبيعات في المستقبل ببدء عملهم البيعي من منازلهم مباشرة دون الحضور إلى المكتب أولا، وسيكونون مهرة في

* الأحرف الأولى من المصطلحات الإنجليزية التالية: action- desire- interest- attention

الفصل الثاني ————— عملية التخطيط للإستراتيجية التسويقية وأهميتها في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة

استعمال الكمبيوتر والهاتف والبريد الإلكتروني والفاكس وفي الحصول على المعلومات والاتصال عبر الانترنت والانترانت داخل المؤسسة، وتحتاج المؤسسات إلى ناس مهرة في استعمال قنوات المعرفة والاتصال الأقل تكلفة ليقوموا بعلاقاتهم البيعية مع العملاء.

أخذاً في الاعتبار كل الجهود المبذولة لتحويل العميل المرتقب إلى عميل دائم، تحتاج المؤسسات لتحليل إذا ما كانت تكلفة الحصول على العميل سيتم تغطيتها بأرباح العميل طول الحياة أم لا، ولتوضيح ذلك نورد المثال التالي حيث يفوق متوسط تكلفة الحصول على العميل متوسط ربحية العميل الدائم (مدى الحياة).

- تكلفة مندوب المبيعات السنوية = 100000 دولار

- عدد المحادثات الهاتفية بواسطة المندوب العام = 200

- متوسط تكلفة المحادثة البيعية (1÷2) = 500 دولار

- متوسط عدد محادثات البيع لتحويل عميل مرتقب إلى عميل دائم = 4

إذن تكلفة جذب عميل جديد = 2000 دولار (4×500)

إن التكلفة البالغة 2000 دولار هي تقدير قليل لأننا أبعدها تكلفة الإعلانات والترويج والعمليات

كما انه ليس كل العملاء المرتقبين ينتهي بهم المطاف ليكونوا عملاء.

الآن لتفترض أن هذه الشركة قدرت متوسط ربحية العميل الدائم على النحو التالي:

- العائد السنوي للعميل = 10000 دولار

- عدد سنوات ولاء العميل = 2×

- هامش ربحية الشركة = 0.10×

إذن ربحية العميل الدائم (مدى الحياة) = 2000 دولار

حتى هذا التقدير مبالغ فيه طالما انه يستبعد تكلفة عمل الحساب عن طريق زيارات مندوب

المبيعات والإعلانات، إذ يكون الملخص هو أن المؤسسة تدفع أكثر لجذب عميل جديد أكثر من متوسط ما يستحقه العميل الجديد.

ولتفادي الوصول إلى مرحلة الإفلاس يجب على هذه المؤسسة أن تجد طريق لتخفيض تكلفة

الحصول على عميل جديد وتزيد من ربحية العميل الدائم، ولتخفيض تكلفة الحصول على عميل جديد،

يجب على المؤسسة تخفيض تكلفة المساندة لمندوبي المبيعات مثل تخفيض مصروفات البيع وزيادة

استعمال الهاتف بدلا من الزيارات الشخصية، وزيادة فعالية تحويل العميل المرتقب إلى عميل دائم، يجب

على المؤسسة أن تبيع أكثر لكل عميل جديد وان تحافظ عليه لسنوات أكثر وتبيع له أكثر أشياء ربحيتها عالية، باتخاذ تلك الخطوات تستطيع المؤسسة أن تأمل في خلق توازن أفضل بين تكلفة الحصول على عميل وبين ربحية العميل مدى الحياة.

ثالثاً - الاحتفاظ بالعملاء مدى الحياة: يمكننا أن نقدر أهمية الاحتفاظ بالعملاء وتنميتهم، عندما نجد أن المؤسسات الذكية اليوم لا ترى نفسها كبائعين للمنتجات، ولكنها ترى أنفسها جاذبين لعملاء مريحين، كما أنها لا تريد إيجاد عملاء فقط ولكنها تريد أن تمتلكهم مدى الحياة، هذا لا يعني أن العميل يريد أن يمتلك وفي الحقيقة هو يريد أن يحافظ على خياراته مفتوحة، ويريد المسوق امتلاك العميل ليحمله مالياً له¹.

مما سبق نستنتج أن زيادة نمو المؤسسة يمر حتماً عبر زيادة حجم الطلب، ويواجه إنشاء الطلب وزيادة حجمه تحديات كبيرة، تتمثل في الحصول على العملاء والحفاظ عليهم، ونمو عددهم، فبدون عملاء المؤسسة لا تساوي شيء، والعكس صحيح فكلما زاد عدد عملائها زادت المؤسسة نمواً وتطوراً، وهو ما يعود على مالكيها من نمو وتطور لثروتهم.

¹ المرجع السابق، ص، 149.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق، فبعد التحديد الواضح لمهمة المؤسسة، والتحليل الاستراتيجي للبيئة التسويقية والبيئة الداخلية للمؤسسة، يتم وضع الأهداف الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، والتي تكون مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث أنها تكون غير متعارضة فيما بينها بل تكون مكملة لبعضها البعض وقادرة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين. بعد وضع الأهداف تأتي عملية الاستهداف من خلال تحليل الخصائص والمواصفات الديمغرافية والنفسية للمستهلكين، بالإضافة إلى تحديد حجم التغيير في أذواقهم وميولهم الشرائية، بعد عملية التحليل للاستهداف يتم اتخاذ قرار التموقع في الأسواق التي ترى فيها المؤسسة الفرصة في القدرة على المنافسة والتميز.

هذا وتطرقنا في المبحث الأخير إلى الإدارة المالية في المؤسسة ومفهومها، والدور الذي تلعبه، وأهدافها الإستراتيجية، بالإضافة إلى علاقتها بالتسويق الاستراتيجي وخلصنا إلى أن كل من إدارة التسويق والإدارة المالية في المؤسسة الأولى تكمل الأخرى، فمن خلال بناء إستراتيجية تسويقية ناجحة تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كما أن للتغذية العكسية بين مختلف وظائف المؤسسة دور كبير في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة Ooredoo الجزائر (2009-2013)

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي التسويقي، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال اختيارنا لمؤسسة أوريدو (Ooredoo) للاتصالات فرع الجزائر، ويعود سبب اختيارنا لقطاع الاتصالات نظرا لكون قطاع الهاتف النقال في الجزائر من أبرز القطاعات الحيوية والنشيطة، ويتميز بالديناميكية والتطور السريع، كما يعتبر مجال خصب للابتكار والإبداع في المجال التسويقي. ومن خلال احتدام المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال فان وظيفة التسويق تلعب دورا مهما في وضع الاستراتيجيات المناسبة والمنافسة، من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمالية منها خاصة.

وتعتبر أوريدو ثالث متعامل يحصل على رخصة الاستغلال للهاتف النقال في الجزائر بالاسم التجاري "نجمة"¹، كما تعتبر أول متعامل في مجال الهاتف النقال ادخل خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف، واعتمدت في بداية انطلاقها على استثمار مبلغ 1 مليار دولار خلال ثلاث سنوات، من خلال استعمال تقنيات حديثة ومنطورة، وبدأت تسويق منتجاتها بالاسم التجاري (نجمة) في 24 أوت 2004، حيث تميزت خدماتها بالتطور والتكنولوجيات الحديثة مثل الانترنت والرسائل المصورة.

سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر، أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى التخطيط الاستراتيجي التسويقي لـ أوريدو الجزائر والأهداف المالية المتوقعة من وراء ذلك، وفي الفصل الثالث سنقوم بعملية مقارنة بين النتائج المالية المتوقعة والمحقة فعلا بالإضافة إلى استنتاج الدور الذي لعبه التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك.

¹ تم تغيير الاسم التجاري للوطنية لاتصالات الجزائر من نجمة (Nedjma) إلى Ooredoo في 21 نوفمبر 2013.

المبحث الأول: تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وعال السرعة خاصة في مجال الهاتف النقال، فمذ إصدار قانون 03-2000 الذي سمح بفتح القطاع أمام المنافسة، عرف سوق الهاتف النقال في الجزائر منافسة حادة بين متعاملي هذا الأخير، من اجل الاستحواذ على اكبر قدر من المشتركين والمحافظة عليهم وهذا طبعا من خلال استراتيجيات تسويقية مدروسة، تلبي حاجيات الأفراد بالإضافة إلى ذلك فهي تهدف إلى تحقيق مكاسب مالية للمؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عن تاريخ سوق الهاتف النقال في الجزائر

تعود نشأة الهاتف النقال في الجزائر إلى تسعينيات القرن الماضي، ففي عام 1994 قامت وزارة البريد والمواصلات بإدخال خدمة الهاتف النقال إلى سوق الاتصالات التماثلي (NMY-900) Radio Téléphone Mobile Nokia analogique المصنع من قبل شركة NOKIA. وشهد عدد مشتركى الهاتف النقال التماثلي ارتفاعا من 4691 مشترك سنة 1996 إلى 18000 مشترك سنة 1998¹، وفي جانفي 1999 تم إطلاق شبكة GSM ليصل عدد مشتركى الهاتف النقال في نهاية السنة إلى 72000 مشترك.

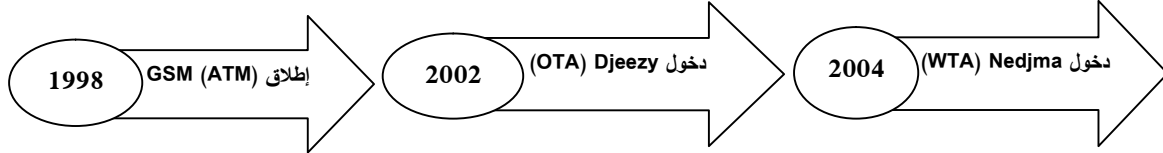
وفي بداية الألفية الثالثة تم فتح سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة المحلية والأجنبية، من خلال القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات، وإنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر، كما تم تأسيس سلطة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (arpt) من اجل السهر على المنافسة المشروعة وتحقيق المصلحة العامة.

بعد احتكار اتصالات الجزائر لخدمة الهاتف النقال لعدة سنوات، تحصل المتعامل اوراسكوم تلكوم الجزائر (OTA) على ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر في جويلية 2001، وهذا بعد منافسة شديدة من قبل مختلف الشركات العالمية الكبرى في مجال الاتصالات، حيث قامت (OTA) بإطلاق علامتها من خلال التسمية التجارية (جازي) في 15 فيفري 2002. وفي أوت 2003 أقرت موبيليس (ATM) استقلاليتها عن اتصالات الجزائر كمتعامل في الهاتف النقال.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010، ص، 10.

وفي 23 ديسمبر 2003 تحصلت الوطنية للاتصالات (WTA) على ثالث رخصة لاستغلال الهاتف النقال في الجزائر، حيث تم إطلاق علامتها التجارية (نجمة) في 24 أوت 2004 بتشكيلة من المنتجات والخدمات الجديدة والفريدة وبجودة عالية وفقا للمعايير الدولية وبأسعار تنافسية¹.

والشكل التالي يوضح تاريخ دخول مشغلي الهاتف النقال في الجزائر
شكل رقم (3-1) يوضح تاريخ دخول مشغلي الهاتف النقال في الجزائر.



المصدر: www.nbkcapital.com

بعد دخول كل من جيزي و نجمة إلى سوق الهاتف النقال وانتهاء احتكار مؤسسة اتصالات الجزائر لسوق الهاتف النقال، شهد هذا الأخير منافسة حادة بين المتعاملين الثلاث نظرا للانتشار السريع والواسع لاستعمال الهاتف النقال، عرف سوق الهاتف النقال تطورا كبيرا في عدد المشتركين حيث ارتفع عدد المشتركين من 450244 مشترك سنة 2002 إلى 1446927 مشترك سنة 2003، إلى 4882414 مشترك سنة 2004، ليصل سنة 2013 إلى 39517045 مشترك والجدول التالي يوضح تطور عدد مشركي الهاتف النقال في الجزائر للمتعاملين الثلاث من 2002 إلى 2013.

نسبة التطور	العدد الكلي للمشركين	عدد المشركين			عدد السنوات
		WTA	OTA	ATM	
-	450244	-	315.040	135.204	2002
% 321.32	1.446.927	-	1.279.265	167.662	2003
% 237.43	4.882.414	287.562	3.418.367	1.176.485	2004
% 179.80	13.661.355	1.476.561	7.276.834	4.907.906	2005
% 53.70	20.997.954	2.991.024	10.530.826	7.476.104	2006
% 31.26	27.562.721	4.487.706	13.382.253	9.692.762	2007

¹ www.ooredoo.dz تصفح يوم 2014/12/17.

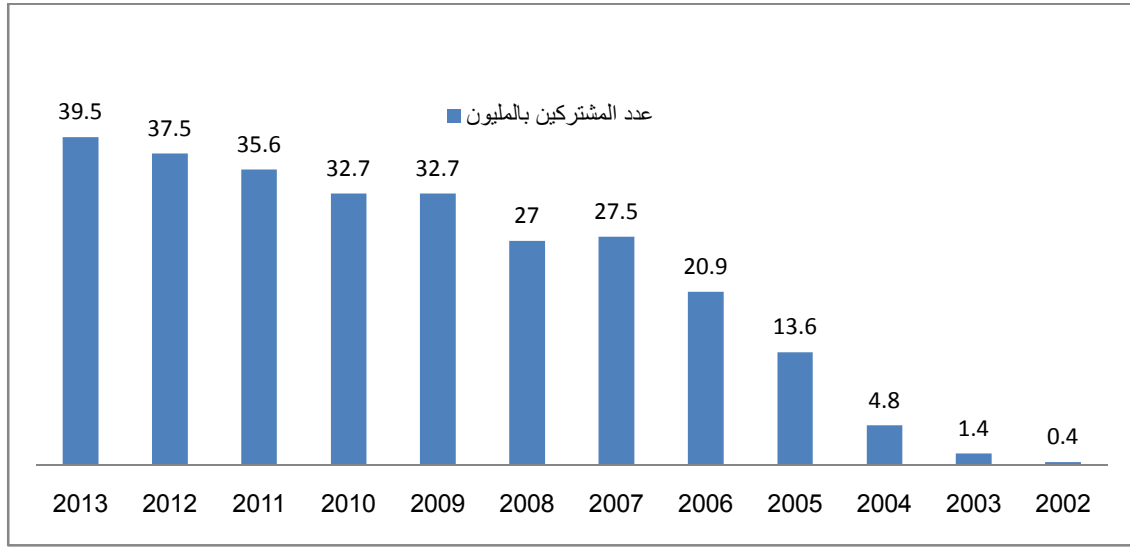
2008	7.703.689	14.108.857	5.218.926	27.031.472	-1.92 %
2009	10.079.500	14.617.642	8.032.682	32.727.824	21.07 %
2010	9.446.774	15.087.393	8.245.998	32.780.165	0.15 %
2011	10.515.914	16.595.233	8.504.779	35.615.926	8.65 %
2012	10.622.884	17.845.669	9.059.150	37.527.703	5.37 %
2013	12.451.373	17.574.249	9.491.423	39.517.045	5.3 %

المصدر: من إعداد الطالب من خلال التقارير السنوية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (arpt) للسنوات: 2004، 2008، 2012؛ ومرصد سوق الهاتفية النقالة في الجزائر 2013.

ما يمكن قراءته من الجدول أن السنوات الأولى لإطلاق خدمات الهاتف النقال عرفت إقبال كبير على هذه التقنية حيث عرفت نسب التطور في عدد المشتركين أرقاما قياسية، هذا واستغلت OTA انفرادها بـ ATM (المؤسسة الوطنية) في السنتين الأولتين لدخولها سوق الهاتف النقال في الجزائر من أجل الحصول على أكبر عدد من المشتركين، بالمقارنة نجد أن عدد مشتركى OTA ارتفع في سنة واحدة من 315.040 مشترك إلى 1279265 مشترك في سنة 2003 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 306% أما بالنسبة لـ ATM فنجد أن عدد مشتركها قد تطور بنسبة 24% حيث ارتفع من 135204 سنة 2002 إلى 167662 مشترك سنة 2003 وهذا ناتج على عدم قدرة ATM على المنافسة، لتأتي بعد ذلك WTA وتتدخل المنافسة ليشهد عدد مشتركى الهاتف النقال تطورا متزايدا إلى غاية سنة 2008، حيث نلاحظ انخفاضا في عدد المشتركين نتيجة إلغاء الشرائح الغير معروف أصحابها من طرف سلطة الضبط (arpt)، ليعود بعد ذلك العدد للارتفاع إلى غاية سنة 2013 أين شهدت إطلاق تقنية 3G التي يعول عليها كثيرا من طرف متعاملي الهاتف النقال لزيادة عدد مشتركهم.

هذا والشكل التالي يوضح أكثر تطور عدد مشتركى متعاملي الهاتف:

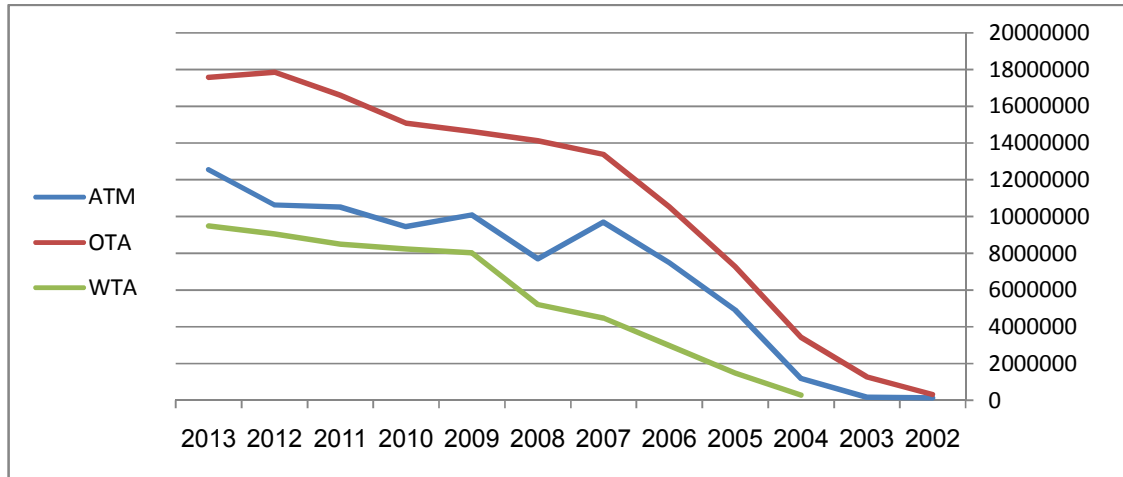
شكل رقم (2-3) يوضح تطور عدد مشتركى الهاتف النقال في الجزائر بالأعمدة للفترة من 2002 إلى 2013.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول.

ومن اجل إيضاح تطور مشتركى كل متعامل ندرج الشكل التالي:

شكل رقم (3-3) يوضح منحنى تطور عدد المشتركين لكل متعامل من المتعاملين الثلاث للهاتف النقال من 2002 إلى 2013.



المصدر: من انجاز الطالب انطلاقا من معطيات الجدول.

من خلال المنحنى فان (OTA) تستحوذ على الحصة الأكبر من مشتركى الهاتف النقال في الجزائر، ثم تليها (ATM) في المرتبة الثانية، وتأتي (WTA) في المرتبة الثالثة، والجدول التالي يبين حصص كل متعامل من سنة 2009 إلى 2013.

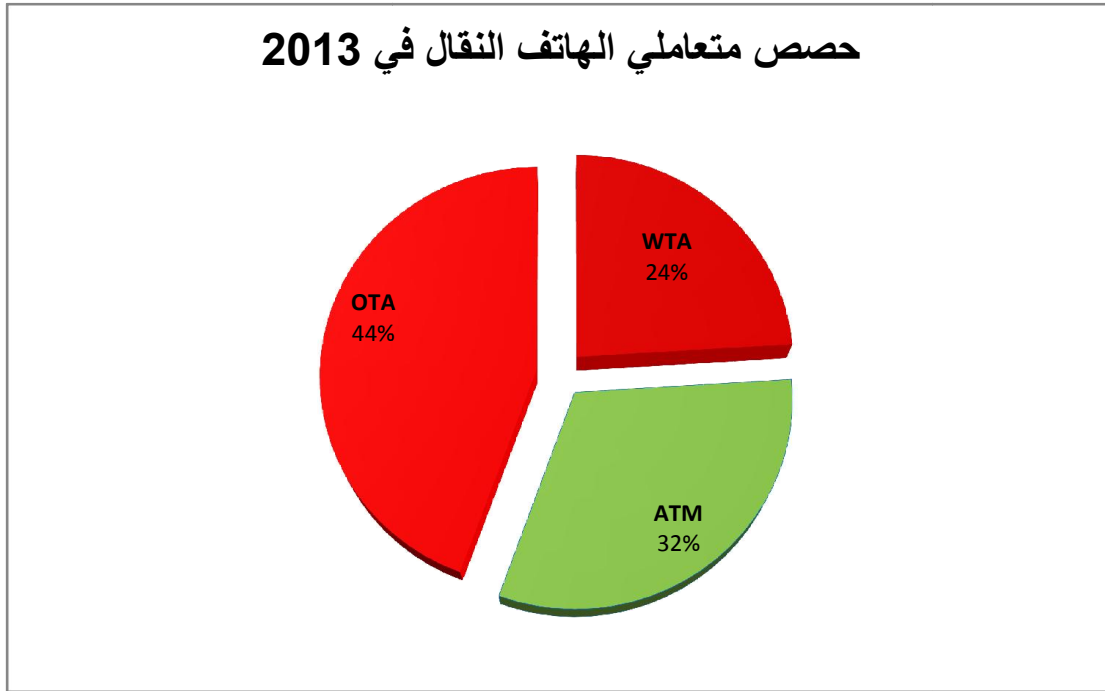
جدول رقم (3-2) يوضح تطور حصص متعاملي الهاتف النقال للفترة 2009-2013.

2013	2012	2011	2010	2009	
31.51	28.31	29.53	28.82	30.80	(%) ATM
44.47	47.55	46.59	46.03	44.66	(%) OTA
24.02	24.14	23.88	25.16	24.54	(%) WTA

المصدر: مرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر 2012، 2013.

كما يمكن تمثيل حصص متعاملي الهاتف النقال لسنة 2013 في الشكل التالي:

شكل (3-4) يوضح حصص متعاملي الهاتف النقال لسنة 2013.



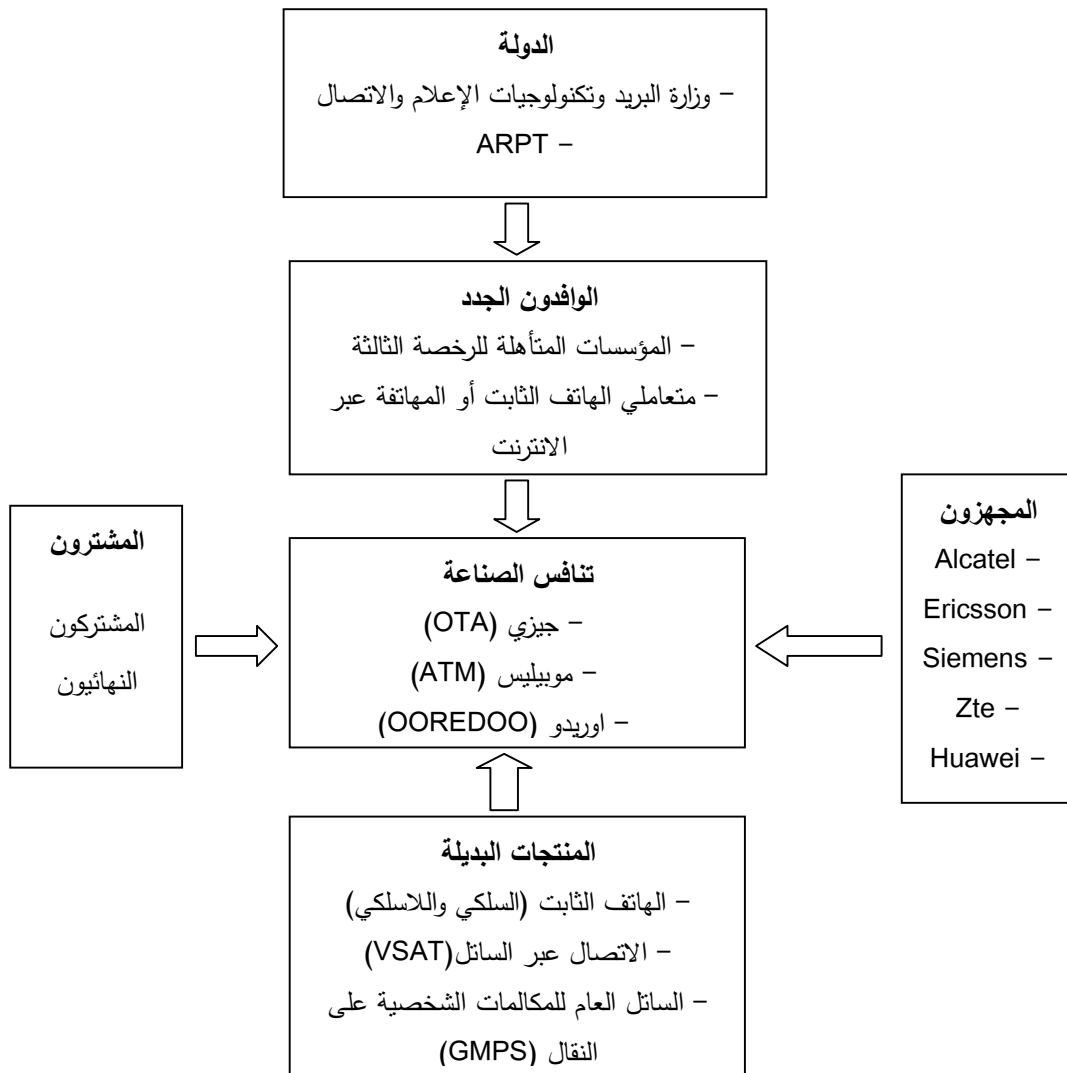
المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من الجدول السابق.

المطلب الثاني: القوى الخمس لبورتر في سوق الهاتف النقال

يعد نموذج بورتر أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية سوق الهاتف النقال في الجزائر، وذلك بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مردودية هذا القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية، من خلال انفتاحها على المنافسة الأجنبية¹.

والشكل التالي يوضح القوى الخمس لجاذبية سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر:

شكل رقم (3-5) يوضح القوى الخمس لجاذبية سوق خدمة الهاتف النقال في الجزائر.



¹ قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 09 و10 نوفمبر 2010، ص، 03.

المصدر: قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعملي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 03-04.

1- تهديد الوافدين الجدد

يبقى احتمال دخول وافدين جدد غير وارد في الوقت الحالي، إلا أنه ممكن في المستقبل ويشكلون ضغطا حقيقيا على سوق الهاتف النقال، وتبقى قرارات الحكومة هي صمام الأمان في إضعاف قوة تهديد الوافدين الجدد لسوق الهاتف النقال.

2- القوة التفاوضية للمجهزين:

تتمثل الإمكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال في حجم التجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية، حيث سعى المتعاملون الثلاث إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لزيائهم. وتشكل منتجات مجهزي الهاتف النقال منتجات محورية لمتعملي القطاع هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم تركيز المجهزين في شكل اتحادات المنتجين، بالإضافة إلى أن أيا منهم لم يدخل صناعة الشراء، فان هذا لا يشكل ضغط حقيقي، كما يمكن القول أن قوة المجهزين على المساومة في سوق الهاتف النقال لا تشكل أي خطر على المتعاملين، نتيجة اعتبارهم كشركاء بحكم نقلهم لمعارفهم وكفاءاتهم وخبراتهم¹ ولعل أهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال هم²:

- المجهز الفرنسي ALCATEL؛

- المجهز السويدي ERICSSON؛

- المجهز الألماني SIEMENS؛

- المجهز الصيني HUAWEI TECHNOLOGY, ZTE.

¹ قوفي سعاد، مرجع سابق، ص 05-06.

² www.arpt.dz, le 26/12/2014.

3- القوة التفاوضية للمشتريين: انخفاض أسعار منتجات متعاملي الهاتف النقال جاء نتيجة لظروف المنافسة وليس لقوة أو قدرة المشتريين على المساومة رغم معرفتهم بالجودة والكفاءة، كما أن انعدام البدائل الفعالة نتيجة تركيز عدد المتعاملين مقارنة بالمشتريين اضعف القوة التفاوضية لهم.

4- تهديد حالات الإحلال: خدمة الهاتف النقال كغيره من المنتجات تخضع هي الأخرى لبدائل، كالهاتف الثابت، والاتصال عبر الساتل، والساتل العام للمكالمات الشخصية على النقال، بالإضافة إلى المهاتفة عبر الانترنت، إلا أن كل هذه البدائل لا تشكل ضغطا حقيقيا لخدمات الهاتف النقال، وهو ما يعكسه عدد المشتركين في هذه البدائل الذي يظل محدودا نسبة إلى عدد مشتركى الهاتف النقال.

5- طبيعة المنافسة: وجود ثلاث متنافسين في سوق الهاتف النقال يعني أن السوق في حالة منافسة القلة، فبعد حصول المتعامل الثالث على رخصة الاستغلال بدأت المنافسة السعرية بين المتعاملين.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي التسويقي في أوريدو الجزائر.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ومن ثم نتطرق إلى مختلف عمليات التخطيط الاستراتيجي في إدارة التسويق، واستراتيجيات المزيج التسويقي للمؤسسة في فترة الدراسة من سنة 2009 إلى 2013.

المطلب الأول: تقديم أوريدو الجزائر

أولاً: التعريف بالمؤسسة

أوريدو الجزائر هي جزء من مجموعة أوريدو (Ooredoo) القطرية¹، كيوتل (Qtel) سابقا والتي تمتلك حصة تقدر بـ80% من أسهم أوريدو الجزائر، من خلال استحواذها على 92.1% من أسهم

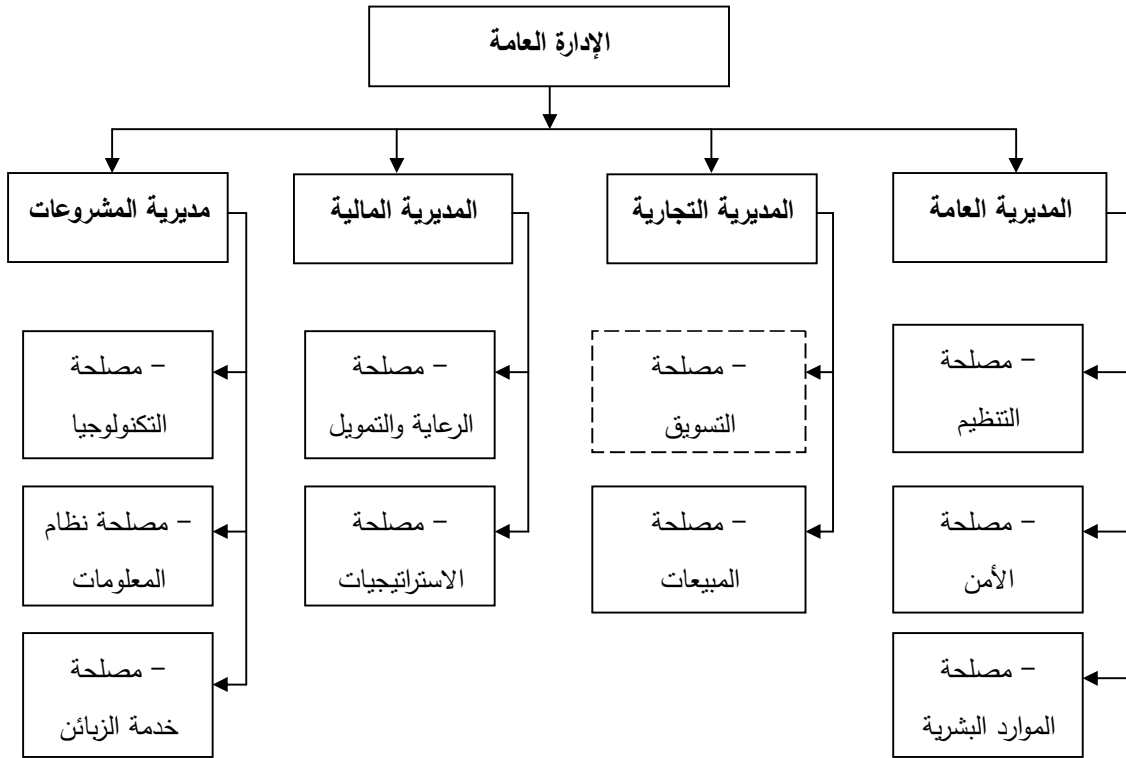
¹ Ooredoo أو QTEL سابقا هي شركة متعاملة في خدمات الاتصال والمرخصة من قبل المجلس الأعلى لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في قطر، وهي شركة كبيرة وطموحة في نفس الوقت حيث تطمح إلى أن تكون من أكبر عشرين شركة اتصالات في العالم بحلول العام 2020، للشركة عدة استثمارات في 17 دولة حول العالم في الخليج وشمال إفريقيا بالإضافة إلى جنوب شرق آسيا.

الوطنية للاتصالات الكويتية¹، حيث حصلت هذه الأخيرة على رخصة استغلال الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003، بعد عرضها المالي المقدر بـ 421 مليون دولار، وفي 24 أوت تم الإطلاق التجاري الأول لعلامتها بالاسم السابق نجمة (Nedjma)، لتدخل كئالت مشغل لخدمات الهاتف النقال في الجزائر كما مثلت أول متعامل يدخل معايير جديدة لعالم الاتصال في الجزائر، بتقديم خدمات اتصال صوتية وخدمات نقل البيانات، وخدمات الوسائط المتعددة السمعية البصرية المتميزة من خلال شبكة متوافقة مع النظام EDGE، التي توفر سرعة عالية في تبادل البيانات وتحميلها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لـ أوريدو الجزائر

من اجل تنظيم محكم ودقيق لمهام ووظائف المؤسسة تعتمد أوريدو على هيكل تنظيمي يقسم من خلاله كل إدارة إلى مهام ووظائف.

شكل رقم (3-6) يوضح الهيكل التنظيمي لـ أوريدو الجزائر.



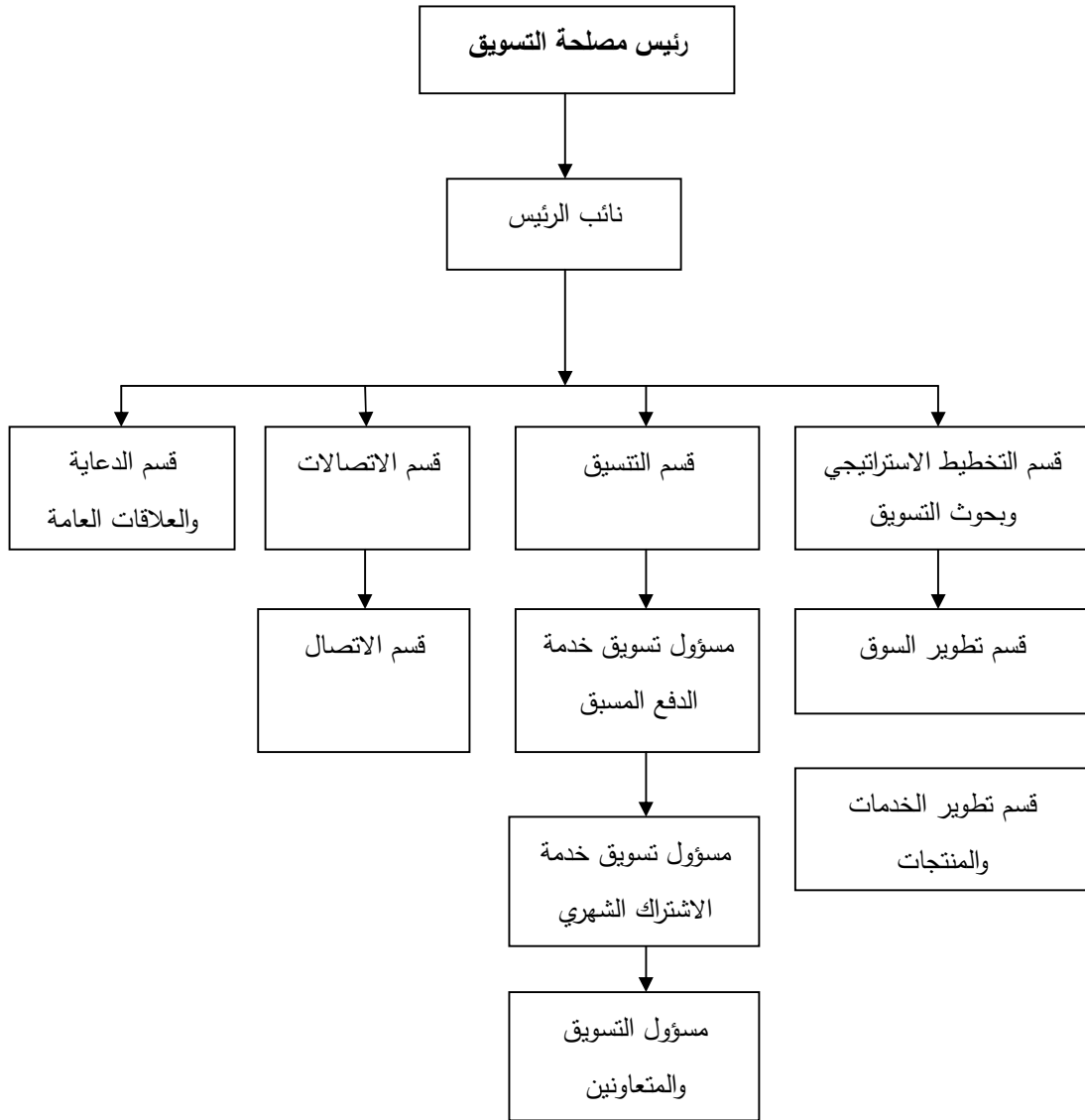
المصدر: المديرية الجهوية لـ أوريدو الجزائر بقسنطينة.

¹ تم تأسيس الوطنية للاتصالات بالكويت سنة 1999 كجزء من مؤسسة كيبكو (kipco) وهي مجموعة مؤسسات كويتية خاصة، برأسمال يقدر بأكثر من 10 مليار دينار كويتي، وقد عرفت الوطنية نموا كبيرا في الشرق الأوسط وامتدت استثماراتها إلى دول شمال إفريقيا تونس والجزائر.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإدارة العامة هي الإدارة الأولى وهي المسؤولة عن جميع وظائف وإدارات المؤسسة، وتقسّم المديرية إلى أربع هي:

- 1- **المديرية العامة:** وتخص الشؤون الإدارية للمؤسسة وتتكون من إدارة شؤون التنظيم وتهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة وكل ما يتعلق بالشؤون الداخلية للمؤسسة، إدارة الأمن ووظيفتها التكفل بالأمن داخل المؤسسة، إدارة الموارد البشرية وتتعلق بالعمال والتوظيف بالإضافة إلى مراقبة الإنتاج.
- 2- **المديرية التجارية:** وتتكفل بالمعاملات التجارية وكل ما يتعلق بالخدمات، حيث تتكون من إدارة المبيعات وهي مسؤولة عن مبيعات المؤسسة وكل ما هو معروض للخدمة، وإدارة التسويق والاتصال وهي تهتم بكل ما يتعلق بتسويق المنتجات والخدمات والاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وإدارة التسويق والاتصال بدورها لها هيكل تنظيمي يمكن توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (3-7) يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق في أوريدو الجزائر.



المصدر: المديرية الجهوية بقسنطينة.

* رئيس مصلحة التسويق: هو المسؤول الأول عن العمليات التسويقية؛

* نائب الرئيس: هو المكلف بالنيابة عن الإجراءات التسويقية، وتتفرع عن مصلحة التسويق الأقسام

التالية:

أ- قسم التخطيط الاستراتيجي والبحوث التسويقية: وهو القسم الخاص بوضع الخطط الإستراتيجية التسويقية والقيام ببحوث التسويق وتطوير السوق وكذا الخدمات والمنتجات؛

ب- قسم التنسيق: ويتكفل بتنسيق الخدمات ومتطلباتها حيث يتكون من مسؤول خدمة الدفع المسبق ومسؤول خدمة الاشتراك الشهري بالإضافة إلى مسؤول تسويق المتعاونين الاقتصاديين والذي يعنى بهذا الأخير؛

ج- قسم الاتصالات التسويقية: وهو القسم المسؤول عن الاتصالات التسويقية سواء تعلق الأمر بالإشهار أو الدعاية أو تمويل البرامج الإعلامية وكل ما يتعلق بوسائل الإعلام؛

د- قسم الدعاية والعلاقات العامة: هو القسم المسؤول عن كل العلاقات العامة للمؤسسة والدعاية للخدمات.

3- المديرية المالية: حيث تهتم بتمويل الاستثمارات وتقدير الميزانيات والتخطيط المالي، وتتكون من إدارة الرعاية والتمويل وتقوم بتمويل المشاريع وترويج الاستثمارات الخاصة بالمؤسسة، إدارة الاستراتيجيات وهي التي تتكفل بصياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والبدائل والتغييرات التي قد تحدث.

4- إدارة المشروعات: تتكون من إدارة تكنولوجية الشبكة وتهتم بالمشاكل الخاصة بالشبكة وصيانتها وتسيير مركز النداء، وإدارة نظام المعلومات والتي تتكفل بنقل المعلومات من وإلى المؤسسة، إدارة خدمة الزبائن والتي تهتم بحل مشاكل الزبائن.

ثالثا: الرؤية والإستراتيجية العامة لـ أوريدو الجزائر.

1. رؤية أوريدو

تتمثل رؤية شركة أوريدو في ما يلي:

- "إثراء حياة أفراد المجتمع باعتبارنا شركة اتصالات عالمية رائدة"؛

- "إننا نواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية، وتطوير الكوادر البشرية لدينا كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتنا".

من خلال الرؤية الإستراتيجية لـ أوريدو فإن كل فرد في المجتمع يتطلع للنمو والتطور وعيش حياة أفضل، لذا فهي تسخر مواردها لمساعدة أفراد المجتمعات على تحقيق تطلعاتهم، ولهذا تم اختيار اسم Ooredoo وبالعربية "أريد" بمعنى تمكين العملاء من تحقيق ما يصبون إليه، لذلك فاسم Ooredoo يجسد تطلعات عملائها كما أن الهدف الأساسي هو إثراء حياة أفراد المجتمعات من خلال إتاحة فرص التعليم والعمل، وتمكينهم من البقاء على تواصل مع أفراد أسرهم، وأصدقائهم، وتوفير الأدوات التي تلزمهم لغد أفضل¹.

2. الإستراتيجية العامة لـ أوريدو

تقوم الإستراتيجية العامة لـ أوريدو على تكريس مواردها من اجل الأولويات الثلاث التالية²:

- 1- توفير أفضل الخدمات لعملائها وتعزيز جهودها ليكون العملاء محور كل أعمالها، حيث سيتم تحقيق ذلك من خلال تحسين الخدمة والدعم المقدم للعملاء، بالإضافة إلى تعزيز فهمها لتوقعات عملائها من اجل تلبية احتياجاتهم من خلال العروض التي تقدم القيمة المضافة.
- 2- الاستمرار بتعزيز أوريدو من خلال تحويل نموذجها التشغيلي المستمر في التكامل والفعالية، كما ستركز على تحسين الإنتاجية والتميز التشغيلي من خلال العمليات اليومية واستثمارات رأس المال.
- 3- من اجل توسيع مسار نموها يتطلب عليها النظر إلى ابعد من مصادر إيراداتها الحالية، فهي ملزمة بتحقيق اكبر استفادة من الفرص القريبة، بالإضافة إلى الابتكار كأساس لتواجدها في البيئة الرقمية الجديدة والاستفادة من فرص النمو الجديدة المتاحة.

من خلال ما سبق ومن اجل تلبية متطلبات زبائنها تقوم إستراتيجية أوريدو على: الاستماع للزبون، والمسؤولية الاجتماعية، والابتكار، بمعنى أن إستراتيجيتها تقوم على خدمة الزبون من خلال الاستماع لانشغالاته واحتياجاته من اجل معالجتها أو تلبيةها وبالطريقة التي يريدها هو، وهذا كله من اجل كسب الزبون لأطول وقت ممكن، كما تقوم إستراتيجيتها على المسؤولية تجاه المجتمع من خلال شراكتها القوية مع أفراد المجتمع ومؤسساته، وتشتمل أيضا إستراتيجية أوريدو على الابتكار وإطلاق خدمات فائقة تحدث النقلة الفارقة المرجوة في قطاعات مهمة مثل المؤسسات والخدمات المالية والترفيه والتعليم.

¹ التقرير السنوي Ooredoo، 2013، ص، 16.

² www.ooredoo.com تاريخ التصفح: 2015/01/25.

وباعتبار أن أوريدو الجزائر هي إحدى فروع أوريدو الأم، نجد أنها تتبنى الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة، بالإضافة إلى ذلك فهي تقوم بوضع خطط سنوية تتغير من سنة إلى أخرى من أجل مواكبة التغيرات في البيئة التسويقية وكذا التغيرات في احتياجات ومتطلبات المشتركين في السوق الجزائري، وكذا البحث عن أسواق جديدة في شرائح المجتمع لكسب المزيد من العملاء وكسب رضاهم، وسنوضح أهم معالم الإستراتيجية العامة لـ أوريدو الجزائر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-3) يوضح إستراتيجية أوريدو الجزائر 2009-2013.

السنة	الخطة الإستراتيجية
2009	بالإضافة إلى عمليات التطوير التي نفذت خلال 2008، فإن من المتوقع أن تتجزأ أوريدو عددا من الأعمال الإستراتيجية على شبكتها خلال سنة 2009، وعلى وجه التحديد إمكانية أن يتم انجاز نظام الاتصال عبر الأقمار VSAT والذي سيصل بين الأقاليم الواقعة في أقصى جنوب الجزائر مع شبكة أوريدو وتشغيله في مطلع عام 2009، ومن المتوقع أن ترتقي هذه الوصلات بالتغطية إلى مستويات قياسية في الأقاليم الجزائرية غير المغطاة كما يجب، أو التي نقل فيها معدلات انتشار الخدمة عن الأقاليم الأخرى. بالإضافة إلى ذلك فإن التحدي المقبل أمام أوريدو هو تعزيز مكانتها التنافسية في السوق الجزائرية، من خلال استهداف سوق الانترنت/البيانات فائقة السرعة عبر شبكة EDGE والخدمة الثلاثية ومن المقرر أن تطلق أوريدو عددا من المبادرات خلال 2009 تهدف من خلالها إلى استقطاب العملاء ذوي الإنفاق المرتفع، وزيادة معدل إنفاق العميل الواحد ضمن قاعدة عملاء أوريدو.
2010	تمثل سنة 2010 فرصة حقيقية لـ أوريدو لكي تستمر في كسب عملاء جدد، وبخاصة عن طريق الاستفادة من رعايتها لفريق كرة القدم الوطني الذي سيشارك في مباريات كأس العالم 2010، وفي ذات الوقت تبقى زيادة الطلب على خدمات البرودباند احد الجوانب التي تشكل مجالا كبيرا للنمو على المدى البعيد، كما هو الحال مع المنتجات الجديدة المتعلقة بالتعاملات المالية الالكترونية، كدفع وتسوية الفواتير الكترونيا والتحويلات المالية، وفي نهاية الأمر فهناك فرصة كبيرة لـ أوريدو لتنمية حصتها في سوق الاتصالات في الجزائر، والذي ترى فيه إمكانات واعدة.

<p>تواصل أوريدو جهودها في 2011 الرامية إلى كسب المزيد من المستخدمين من ذوي القيمة العالية، إضافة إلى استغلال الفرص التي تسمح بطرح خدمات وحلول جديدة، ويمثل قطاع البنوك في الجزائر الذي يعاني من ضعف البنية التحتية احد تلك النواحي، بالإضافة إلى أن طرق الدفع عبر الجوال هي احد مجالات الابتكار في العالم القادم. وتأمل أوريدو أيضا تحقيق مزيد من التقدم في استغلال فرص النمو في المنطقة الجنوبية من الجزائر، وتخصيص الموارد لتكثيف تواجدها وزيادة مبيعاتها في تلك المنطقة من الجزائر.</p>	2011
<p>يقدم العام المقبل فرصة أخرى لنجمة لتطوير وتعميق ارتباطها مع قاعدة عملائها. يستمر تقسيم العملاء أيضا لتقديم الفرص الممكنة للنمو في عام 2012، مع تحسن مؤخرا افتتاح أنظمة إدارة علاقات العملاء تصل احتمالات نجمة لتقديم الولاء برامج لأولئك الأكثر أهمية وقيمة مجموعات العملاء في محافظتها.</p>	2012
<p>ستواصل أوريدو جهودها الرامية إلى توطيد مكانتها كمزود لخدمة الانترنت الجوال بأسعار معقولة، ومع اقتراب إطلاق شبكات الجيل الثالث 3G في الجزائر، ستكون أوريدو الأقدر على استغلال الفرص التي ستترتب على ذلك خلال فترة وجيزة، وتحقيق إيرادات مجزية كما ستكون الأقدر على تعزيز إيراداتها عامة عبر برامج ولاء العملاء ومزايا العملاء بعيدة الأمد.</p>	2013

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من التقارير السنوية لـ أوريدو للسنوات 2008/2009/2010/2011/2012.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي لـ أوريدو الجزائر

تعتبر أوريدو من المؤسسات الرائدة في تطبيق النهج الاستراتيجي على جميع مستوياتها، لذا فهي دائما تطور استراتيجياتها بما يتوافق وتطورات البيئة التسويقية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة من 2009 إلى 2013.

أولا: تحليل البيئة التسويقية لـ أوريدو الجزائر

يتم تحليل البيئة التسويقية لمؤسسة أوريدو الجزائر من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، هنا يأتي دور الاتصالات التسويقية للحصول على البيانات الخاصة بكل ما يحيط بالمؤسسة وكذلك البيئة الداخلية للمؤسسة ولعل أهم البيانات التي يتم جمعها ومن ثم تحليلها نذكر:

1. بيانات البيئة الخارجية للمؤسسة:

- أ- تحليل بيانات الزبائن من خلال التعرف على احتياجاتهم ورغباتهم.
- ب- تحليل بيانات المؤسسات المنافسة (جيزي وموبيليس) وسياستها في مجال تسيير عروضها، ونقاط قوة وضعف هذه السياسات.
- ج- تحليل بيانات المؤشرات الحكومية من خلال القوانين التي تصدرها سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية (arpt).
- د- تحليل بيانات التطورات التكنولوجية الخاصة بشبكة الاتصالات GSM.

2. بيانات البيئة الداخلية:

- أ- نقاط القوة والضعف المحتملة في المؤسسة، حيث تتميز أوريديو بالعديد من نقاط القوة التي تستغلها المؤسسة في تحديد إستراتيجيتها التسويقية ونذكر منها:
 - تعتبر أول متعامل أطلق خدمات الإعلام المتعدد عبر الهاتف النقال في الجزائر؛
 - قدرتها على خفض أسعار المكالمات إلى مستويات قياسية في حدود ما تضعه (arpt)؛
 - نسبة تغطية تقدر بـ 90% سنة 2010، بالإضافة إلى التحسينات المستمرة في نوعية الخدمة بفضل رصد 2500 هوائي عبر الوطن إلى غاية 2010؛
 - توفرها على 56 محلا 244 فضاء نجمة وأكثر من 50000 نقطة بيع من محلات وأكشاك عبر التراب الوطني و5 موزعين رسميين وطنيين وجهوبين و2000 موزعا شريكا؛
 - نيلها للعديد من المرات على جائزة أفضل متعامل للهاتف النقال لمنطقة شمال إفريقيا، حيث يتم انتقاء الفائز من خلال الأخذ في الاعتبار العديد من المعايير مثل الخصوصية والابتكار على المستوى التقني، التجاري، التسويقي، حجم الاستثمارات، نسبة التغطية، رقم الأعمال، تسعيرة الاتصالات... الخ، وهذا ما يؤكد تميزها وريادتها في مجالها؛
- إلى جانب نقاط القوة لا تخلو المؤسسة من نقاط ضعف نذكر منها:

- دخولها المتأخر إلى السوق الجزائري مما يصعب مهمتها في إفتكاك حصة معتبرة من مشرركي الهاتف النقال؛

- وجود صعوبات في تغطية كل مناطق الوطن، كالحدود والمناطق الجبلية والصحراوية.

ب- القدرات المالية والفنية المتاحة لإدارة التسويق لإطلاق عرض أو خدمة جديدة: حيث تعتبر أوريدو الأم السوق الجزائري حجر الأساس في زاوية استثماراتنا، حيث لا تتوانى في دعم فرعنا بالجزائر، من خلال ضخ استثمارات كبيرة وصلت إلى 1.5 مليار دولار سنة 2009، بعد خمس سنوات من تواجدها، وستواصل استثماراتنا بشكل أكبر باعتبار أن السوق الجزائرية سوق واعدة في مجال الهاتف النقال.

ج- المهارات والكفاءات الحقيقية اللازمة لنجاح إطلاق العروض الجديدة، ومن أجل ذلك تمتلك المؤسسة مركزا للتكوين ببنر خادم بالجزائر العاصمة لضمان أفضل تكوين ورسكلة لجميع الموظفين في مختلف المستويات.

بعد جمع البيانات المتعلقة بالبيئة التسويقية الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة تأتي عملية التحليل من طرف نظام المعلومات التسويقية من خلال أدوات التحليل التي ذكرناها في الفصل الثاني، وهذا من أجل إعطاء شكل للمنتجات أو الخدمات التي تطرحها Ooredoo في السوق، تلبي احتياجات زبائنها وتتنافس العروض المطروحة من قبل متعاملي الهاتف النقال (موبيليس وجيزي)، بالإضافة إلى تحقيق عوائد مالية مناسبة للمؤسسة.

ثانيا: تحديد الأهداف التسويقية، تقسيم السوق الاستهداف والتموقع

1. تحديد الأهداف التسويقية

بعد تحليل البيئة التسويقية تأتي مرحلة وضع الأهداف التسويقية، والملاحظ أن أوريدو الجزائر تضع أهداف تسويقية سنوية بالإضافة إلى الأهداف العامة لإدارة التسويق، وإجمالاً يمكن القول أن الأهداف التسويقية لـ أوريدو الجزائر للفترة 2009-2013 تمثلت فيما يلي¹:

أ- زيادة أو رفع الحصة السوقية إلى 33% مع نهاية سنة 2013، والجدول التالي توقعات الحصة السوقية لـ أوريدو من 2009 إلى 2013:

¹ من خلال وثائق المؤسسة والتقارير السنوية Ooredoo من 2009 إلى 2013 و www.nbkcapital.com.

جدول رقم (3-4) يوضح توقعات الحصة السوقية لـ أوريدو الجزائر من 2009 إلى 2013.

السنة	2009f	2010f	2011f	2012f	2013f
حصة WTA	%27	%29	%31	%32	%33
حصة باقي المتعاملين	%73	%71	%69	%68	%67

المصدر: من وثائق المؤسسة

ب- تحقيق دخل يقدر بـ 885 مليون دولار لسنة 2013.

ج- تحقيق معدل 38% لـ EBITDA (الربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة الاستهلاك والإطفاء) في 2013.

د- تحسين الخدمة للعملاء والارتقاء بمستويات رضا العميل من خلال إطلاق خدمات القيمة المضافة وتحسين قوة وسعة الشبكة بالإضافة إلى تحديثها.

هـ- زيادة التعريف بالعلامة التجارية لاجتذاب المزيد من العملاء خاصة ذوي القيمة العالية منهم.

و- المكانة الريادية في خدمات الجيل الثالث في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

2. تقسيم السوق

تقسم أوريدو سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى قسمين رئيسيين، قسم خاص بالأفراد وقسم خاص بالمؤسسات أو الأعمال. حيث تقوم بتجزئة كل قسم إلى عدة أقسام أخرى بحسب معايير مختلفة فالقسم الخاص بالأفراد يجزأ حسب المعايير التالية:

أ- المعايير الجغرافية: حيث تقسم أوريدو السوق إلى أربعة أقاليم هي الوسط، الجنوب، الشرق والغرب.

ب- المعايير الديمغرافية والاجتماعية: هنا تقسم السوق على حسب معايير عدة، مثل العمر فالشباب تجدهم أكثر استعمالاً للهاتف النقال لتقوم باستمالتهم من خلال رعايتها للفريق الوطني لكرة القدم من 2009 إلى 2013، معيار الدخل من خلال تجزئة السوق إلى أصحاب الدخل المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة من أجل استهداف كل قسم على حدا أو التركيز على قسم معين، هنا نجد أن أوريدو تركز على ذوي الدخل المرتفع من أجل الرفع من أرباحها، إضافة إلى ذلك هناك معيار الحالة الاجتماعية،

والمستوى التعليمي، المعايير النفسية كشخصية المستهلك ونمط حياته، كل هذه المعايير تستعملها أوريدو لتجزئة السوق من أجل الاستفادة أكثر من كل فئة من فئات المجتمع.

ج- المعايير السلوكية: تتمثل المعايير السلوكية في تحديد المنافع من استعمال الهاتف النقال لكل فئة من فئات المجتمع من أجل استغلال كل الفئات من خلال تنوع العروض، بالإضافة إلى ذلك مراعاة ظروف الشراء مثل المواسم والمناسبات من أجل طرح عروض تتناسب ومتطلبات العملاء في تلك المناسبات كشهر رمضان، والأعياد وغيرها من المناسبات، وهناك معيارين آخرين هما معدل الاستخدام ومعيار الوفاء للعلامة، ومن خلال هذا الأخير يتم التمييز بين الأفراد الذين لديهم ولاء قوي للعلامة وأوريدو والأفراد الذين لديهم ولاء لأكثر من علامة أو يتحول ولئهم من علامة إلى أخرى، وكذلك الأفراد الذين لا يبدون الولاء لأي علامة، وهذا للتعامل مع كل فئة على حدا.

أما القسم الخاص بالمؤسسات أو الأعمال فهو القسم الذي يعنى بالمؤسسات الاقتصادية، حيث تولي أوريدو اهتماما كبيرا بالتكفل بمتطلبات الهاتف النقال والانترنت في هذه المؤسسات حيث تجزأ القسم الخاص بالمؤسسات على اعتبار احتياجات كل جزأ، إلى مؤسسات صغيرة أو مصغرة، ومؤسسات متوسطة، ومؤسسات كبرى، حيث تهدف من خلال هذا التقسيم وضع العروض الملائمة لكل جزأ على حسب ما يحتاج من خدمات الهاتف النقال والانترنت خلال تأدية عمله، بالإضافة إلى الأوقات الملائمة لذلك.

3. عملية استهداف السوق

تمر عملية استهداف السوق بثلاث مراحل هي مرحلة البحث حيث تتم من خلال المقابلات المباشرة أو عن طريق الهاتف مع الزبائن والاستماع إلى انشغالاتهم، ثم تأتي مرحلة التحليل للمعطيات التي تم جمعها للكشف عن مختلف الأجزاء السوقية الحالية أو المحتمل ظهورها في المستقبل، لتأتي بعد ذلك خطوة تعريف الأجزاء وتحديد خصائص كل جزء والمتغيرات المكونة له.

وتتبع أوريدو إستراتيجية التمييز في استهدافها لسوق الهاتف النقال في الجزائر حيث نجد أنها تستهدف تقريبا جميع الأقسام السوقية، باعتمادها على مزيج تسويقي يحاول إرضاء جميع الفئات في السوق.

4. عملية التموقع التسويقي

يقصد بالتموقع المكانة التي ترغب المؤسسة أن ينظر بها المستهلك إلى منتجاتها أو خدماتها، حيث تسعى أوريدو جاهدة لتحسين صورتها من خلال العلاقات مع المجتمع، والترويج لعلامتها التجارية على أنها أحسن متعامل لخدمات الهاتف النقال والانترنت، وبساعدها في ذلك الجوائز التي تحصل عليها نتيجة تميزها في تقديم الخدمات الفريدة والمبتكرة.

ثالثا: وضع المزيج التسويقي

من أجل تحقيق الأهداف التسويقية المحددة والتي تتبع من الأهداف العامة لإستراتيجية المؤسسة، تأتي مرحلة وضع المزيج التسويقي، والذي هو الآخر يجب أن يكون مناسب لإمكانات وقدرات المؤسسة كما يجب أن يكون في مستوى تطلعات الزبائن ومتحديا للعروض المنافسة. لذا عكفت أوريدو الجزائر طيلة خمس سنوات 2009-2013، على تحقيق أهدافها التسويقية من خلال ابتكار وتطوير عروضها من منتجات وخدمات وطرحها بأسعار مغرية وجد منافسة، كما عملت أوريدو الجزائر على تقريب خدماتها من زبائنها والترويج لها بمختلف الوسائل. ولتوضيح ذلك أكثر سنتطرق إلى عناصر المزيج التسويقي لـ أوريدو الجزائر بالتفصيل فيما يلي:

1. المنتج/ الخدمة

تتضمن إستراتيجية المنتج/ الخدمة لـ أوريدو الجزائر كل المنتجات والخدمات المعروضة من طرف أوريدو في الفترة ما بين 2009 و 2013 سواء كانت عروض جديدة بالكامل أو عروض تطويرية لمنتجات أو خدمات سابقة وفيما يلي سنتطرق إلى عروض أوريدو الجزائر التي تم طرحها في خمس سنوات من 2009 إلى 2013¹:

1- عروض سنة 2009: تضمنت سنة 2009 أربع عروض نذكرها في ما يلي:

- في شهر جانفي تم إطلاق خدمة Zhoo لتمكين الزبائن مجانا من وضع رنات الانتظار وخلفيات الشاشة، والصور المتحركة وبطاقات التهاني وهذا من خلال الاتصال بمصلحة الزبائن (333)، كما تم

¹ أرشيف المؤسسة

عرض لعبة مجانية مقابل شراء لعبة لمالكي الهواتف متعددة الوسائط، بالإضافة إلى ذلك إطلاق طمبولاً خاصة بالعروض تبقى سارية طيلة فترة العرض، يمنح من خلالها أجهزة حاسوب وهواتف نقالة للرابحين؛

- في شهر فيفري قامت أوريدو بإطلاق عرض Free حيث يمكن هذا العرض المشتركين من إجراء مكالمات نحو الشبكات الأخرى للهاتف النقال من السادسة صباحاً إلى السادسة مساءً بأسعار تتراوح بين 3.49 دج و 3.99 دج لكل 30 ثانية وهو يعتبر الأقل تكلفة بين جميع عروض المتعاملين للهاتف النقال، حيث يوجد خيارين للاشتراك خيار 1000 دج وخيار 2000 دج؛

- في شهر ماي قامت أوريدو بإطلاق عرض نجمة Plus، ويتيح هذا العرض الجديد فرصة الاستفادة من رصيد إضافي بنسبة 100 بالمائة عن كل تعبئة تساوي 1000 دج، إلى جانب إجراء مكالمات مجانية وغير محدودة تجاه شبكة أوريدو من الساعة السادسة صباحاً إلى غاية السادسة مساءً لمدة 30 يوماً، أما إذا كانت قيمة التعبئة تساوي 2000 دينار فإنه وبموجب العرض يتحصل المشترك على رصيد إضافي 100 بالمائة، كما يمكنه إجراء مكالمات مجانية وغير محدودة تجاه شبكة أوريدو طوال اليوم وعلى مدار 24 ساعة

- في أوت وخلال شهر رمضان أطلقت أوريدو عرضها 50 دقيقة مقابل 50 دج أي 01 دقيقة = 01 دج وهو سعر تنافسي ومتحدي، ومن مميزات العرض انه يمكن تجديد العملية لأكثر من مرة في اليوم وهو صالح لكل زبائن أوريدو (كل الشرائح)، حيث استمر من 27 أوت إلى 17 سبتمبر.

2- عروض سنة 2010: تضمنت سنة 2010 خمس عروض تمثلت في ما يلي:

- في جانفي منحت أوريدو لزبائنها فرصة اختيار الرقم عند شراء شريحة Plus (للدفع المسبق)، وهو عرض مغري لمن يريد الحصول على رقم أوريدو سهل الحفظ، بالاضافة إلى انه عرض حصري يمنح للزبون حرية اختيار الأرقام الستة الأخيرة لرقم هاتفه؛

- في شهر فيفري تم إعادة إطلاق عرض 50 دقيقة مقابل 50 دج مع إضافة 50 SMS مجانية وهذا للفترة ما بين 05 فيفري و 05 مارس، حيث يمكن العرض من استعمال الرصيد من 11 صباحاً إلى 06 مساءً، أما الرسائل فهي غير محدودة الزمن ومجانية 24/24سا؛

- في شهر مارس تم إطلاق خدمة جديدة لأصحاب الدفع المسبق وهي خدمة ستورميلي، حيث تمكن هذه الخدمة من تحويل الرصيد والمقدر بين 10 دج و 100 دج ما بين زبائن أوريدو كما يقدر سعر العملية 10 دج مهما كان قيمة الرصيد المحول؛

- في شهر جويلية أعادت أوريدو إطلاق عرض free نظرا للإقبال الكبير الذي حظي به، لكن هذه المرة بصيغة جديدة عن عرض 2009، وبحسب هذا العرض عند تعبئة 2000 دج يحصل الزبون على رصيد أولي بقيمة 2000 دج نحو كل الشبكات وغير محدود زمنيا بالإضافة إلى رصيد ثانوي بقيمة 3990 دج نحو كل الشبكات وصالح للاستعمال مدة 30 يوم، عند إجراء المكالمات للشبكات المحلية ينقص الرصيد الثانوي فقط إلى غاية انتهائه، أو انتهاء 30 يوم، وبعدها يبدأ الخصم من مبلغ 2000 دج التي عبئها الزبون سابقا.

- في شهر نوفمبر أطلقت أوريدو عرض 40 دقيقة مقابل 50 دج لمشاركي شريحة نجمة Plus (زبائن الدفع المسبق)، مع إمكانية الاختيار بين 20 دقيقة بين جميع شبكات الهاتف النقال أو 40 دقيقة نحو أوريدو، هذا وامتد العرض طيلة شهر نوفمبر.

3- عروض سنة 2011: أخذت هذه السنة حصة الأسد من عروض أوريدو الفريدة والمبتكرة والتي كان لها الأثر البالغ في مفهوم الهاتف النقال وفيما يلي نذكر هذه العروض:

- في شهر مارس أطلقت أوريدو حملة ترويجية لفائدة المؤسسات تضمنت منح اشتراك pro control مجاني لمدة شهر على كل اقتناء أو توسيع الخطوط وهذا بين الفترة الممتدة بين 19 مارس و 17 أبريل، حيث يوفر هذا العرض (pro control) حولا مناسبة لمتطلبات المؤسسات، لتصبح أوريدو الشريك الأفضل لهم وحليفهم لتحقيق أهدافهم المهنية وهذا من خلال التحكم في الميزانية الخاصة بالاتصالات والمرونة في الاشتراكات الجزافية بالإضافة إلى مكالمات مجانية بين زملاء العمل 24/24 سا؛

- في شهر ماي تم إطلاق عرض وان (one)، وبموجب هذا العرض مقابل 4000 دينار شهريا فقط، يستفيد المشترك من مكالمات مجانية غير محدودة نحو أوريدو وذلك طوال النهار من السادسة صباحا إلى السادسة مساء، ومن تسعيرة فريدة من نوعها 1 دينار للوحدة نحو أوريدو من السادسة مساء إلى السادسة صباحا لليوم الموالي، وكذا من تسعيرة جد مميزة 2 دينار لكل وحدة نحو الشبكات الأخرى 24 ساعة على 24 ساعة. وبالإضافة إلى ذلك تحتسب الرسائل القصيرة ب 2 دج نحو جميع الشبكات

الوطنية. ولإجراء مكالمات تفوق 4000 دج ما على الزبون إلا تعبئة المبلغ المرغوب عن طريق بطاقة التعبئة أو عن طريق (Storm) والاستفادة من نفس التسعيرة. ولتسديد الرصيد الشهري يكفي فقط إعادة تعبئته عن طريق بطاقة التعبئة أو Storm؛

- في شهر جوان تم طرح عرض بيناتنا الذي يسمح للمشارك بالتواصل مجانا وبطريقة غير محدودة لمجموعة من خطين إلى خمسة خطوط ، ويتكون العرض من خط رئيسي باشتراك جزافي من 1200 دج إلى 3000 دج، حيث يكون الاتصال مجانا بين الخطوط المشكلة لمجموعة بيناتنا من الثامنة صباحا إلى السادسة مساء؛

- في شهر أوت أطلقت أوريدو عرضين الأول على كل شراء لهاتف متعدد الوسائط بقيمة 6000 دج أو أكثر يمنح للزبون شريحة أوريدو من نوع وان (one) مع اشتراك مجاني بقيمة 4000 دج ورصيد إضافي بقيمة 2000 دج للشهر الأول. أما العرض الثاني وهو في شهر رمضان وهو خاص بالاتصال نحو فرنسا سواء إلى الهاتف النقال أو الثابت، حيث تم عرض الدقيقة بـ 10 دج وهو صالح لجميع منتجات أوريدو ما عدا عرض (one) و (la star)؛

- في شهر سبتمبر تضع أوريدو تحت تصرف زبائنها "الخدمة الذاتية Nedjma Self-Service"، وهو حل آمن وعملي لإعادة تعبئة الرصيد واقتناء بطاقات التعبئة، متوفرة على مستوى نقاط البيع التابعة لها، وذلك بحثا منها عن الحلول المبتكرة وحرصا منها على تقديم أفضل الخدمات لزبائنها، هذه الخدمة المبتكرة، هي الأولى من نوعها في الجزائر، تجمع بين الفعالية والسرعة وسهولة الاستعمال، ومن خلال آلة أوتوماتيكية متعددة اللغات (عربية ، فرنسية وإنجليزية)، بإمكان الزبون شراء بطاقات تعبئة أو تزويد رصيده عن طريق الخدمة الإلكترونية (Storm)، ولسهولة أكبر في استعمال آلة "الخدمة الذاتية لنجمة" يمكن اقتناء بطاقات التعبئة أو القيام بالتعبئة الإلكترونية سواء نقدا (قطع وأوراق نقدية) أو عن طريق البطاقات الائتمانية ما بين البنوك؛

- في شهر أكتوبر تم إطلاق عرض جديد اسمه وان 1000 (one 1000) يمنح للزبائن عدة مزايا منها أربع ساعات من المكالمات المجانية كل شهر نحو كل الشبكات بما فيها الخط الثابت، بالإضافة إلى تسعيرة مميزة للرسائل القصيرة SMS و MMS والانترنت وهذا حتى بعد نفاذ الرصيد، وتم إطلاق العرض

مع هاتف بقيمة 2500 دج زائد شريحة وان 1000 مع اشتراك مجاني للشهر الأول برصيد 1000 دج، وتخفيض بـ 50% بعد استهلاك الاشتراك؛

- في شهر نوفمبر تم إطلاق خدمة جديدة ومبتكرة هي نجمة ثاني، تتيح هذه الخدمة للعملاء كراء رقم مؤقت لمدة محددة ويسعر معقول، على سبيل المثال إدراج إعلان في الصحف برقم الهاتف السابق الكراء دون الحصول على شريحة جديدة والحفاظ على سرية الرقم الرئيسي للزبون؛

- في ديسمبر هناك عرضان أطلقتها أوريدو العرض الأول حول pro contrôle لفائدة زبائنها من المؤسسات ويتضمن العرض اقتناء هاتف بقيمة 2000 دج ليحصل الزبون على شريحة pro contrôle مع مجانية اشتراك الشهر الأول. أما العرض الثاني فيتضمن هاتف نقال بقيمة 2500 دج زائد شريحة option 2000 لنجمة plus زائد رصيد 2000 دج.

4- عروض سنة 2012:

- في فيفري تم إطلاق عرض الدفع المؤجل وان الصيغة المفتوحة (one formule ouvert)، حيث امتد هذا العرض من 18 فيفري إلى 18 مارس، وبموجب هذا العرض فانه من خلال 4000 دج شهريا يتمكن الزبون من التكلم دون قيود وبحرية ودون الحاجة لإعادة الشحن بعد استنفاد الرصيد، ويتمتع العرض بعدة مزايا بما فيها الاتصال نحو أوريدو من السادسة صباحا إلى السادسة مساءا مجانا؛

- في شهر أبريل أعادت أوريدو إطلاق عرضها الترويجي السابق pro contrôle لفائدة زبائنها من المؤسسات وذلك في الفترة الممتدة من 05 أبريل إلى 02 ماي وهذا من خلال شراء هاتف نقال بقيمة 2500 دج ليحصل الزبون على شريحة أوريدو pro contrôle مع مجانية الاشتراك للشهر الأول؛

- في شهر جوان تم طرح عرض جديد باسم "فون نجمة" يسمح هذا العرض للزبون بالحصول على هاتف نقال وخط أوريدو بقيمة 2300 دج، كما يستفيد من عدة مزايا منها تسعيرة موحدة بـ 3.99 دج نحو كل الشبكات بما فيها الهاتف الثابت، ويستفيد المشترك من رصيد 5990 دج عند تعبئة 2000 دج، أي إهداء رصيد إضافي مقدر بـ 3990 دج صالح لمدة شهر نحو كل الشبكات، حيث يتم الاقتطاع أولا من الرصيد الإضافي المهدى ثم الاقتطاع من الرصيد المعبأ؛

- في شهر جويلية والذي تصادف مع شهر رمضان، أطلقت أوريدو مفتاح الانترنت بصيغة يومية من خلال اقتناء أرصدة يومية جزافية حسب احتياجات الزبون بفضل pack internet، حيث يستفيد الزبون مقابل 100 دج من 15 ميغا أوكتي من الانترنت يوميا، صالحة إلى غاية منتصف الليل، كما قامت أوريدو بتخفيضات 50% على الرصيد الجزافي أي 50 دج عوض 100 دج وتخفيض على سعر المفتاح إلى 1000 دج فقط في الفترة الممتدة من 22 جويلية إلى 18 أوت؛

- في شهر أوت تم طرح عرض تخفيض لمشتركي Ooredoo plus للدخول إلى facebook و MSN و Messenger بـ 20 دج بديلا عن 50 دج لليوم، أو الحصول على الدخول إلى شبكة الانترنت بـ 50 دج لليوم مقابل 15 ميغا اوكتي، أو نجمة Net بـ 20 دج لليوم؛

- في شهر أكتوبر عرضت أوريدو من جديد تخفيض على Pack Internet بتخفيض سعر المفتاح من 2500 دج إلى 1000 دج، للاستفادة من الانترنت سواء بالصيغة اليومية باقتناء أرصدة جزافية 100 دج لكل 15 ميغا اوكتي، أو الصيغة الشهرية مقابل 2500 دج للاستفادة من الانترنت بدون حدود مع الالتزام لمدة سنة.

- في نفس الشهر أكتوبر أعادت أوريدو إطلاق اشتراك Pro 4000 الذي يوفر امتيازات عديدة، فبالإضافة إلى المزايا السابقة لهذا العرض تم عرض مزايا أخرى تتمثل في 60 دقيقة من المكالمات المجانية نحو شبكات الهاتف الثابت للبلدان الأكثر اتصالا في أوروبا، وأمريكا الشمالية، وآسيا، و15 رسالة نصية SMS مجانية نحو أوريدو، هذا مع مكالمات مجانية 24/24 سا نحو الرقم المفضل من شبكة أوريدو؛

- في شهر نوفمبر كان آخر عرض لـ أوريدو لسنة 2012 والذي تمثل في عرض وان 1500 (ONE 1500) لفائدة زبائنها من الخواص وبمزايا فريدة وجديدة، فمن خلال اشتراك شهري بقيمة 1500 دج يستفيد الزبون من رصيد جزافي مضاعف أي 3000 دج في بداية كل شهر ورقم مفضل لـ أوريدو بمكالمات مجانية 24/24 سا تصل إلى 500 دقيقة، بالإضافة إلى رسائل نصية قصيرة غير محدودة و Facebook مجاني وغير محدود، كما يمنح العرض مرونة وسهولة في الاستعمال من خلال إجراء مكالمات دون قيد حتى بعد نفاذ الرصيد الجزافي.

5- عروض سنة 2013: أخذت عروض 3G++ النصيب الأكبر من عروض أوريدو لسنة 2013 وهذا بمناسبة إطلاق خدمات الجيل الثالث في الجزائر مع نهاية السنة وفيما يلي نتعرف على هذه العروض:

- في شهر جانفي تم إطلاق صيغة جديدة لخدمة Nedjma Net والتي تسمح للمستخدمين بالإبحار والدرشة بكل حرية على هواتفهم النقالة عبر بريدهم الإلكتروني الفوري المفضل (MSN، Yahoo)، (Gtalk) بـ 50 دج لكل 25 ميغا اوكتي، بالإضافة إلى الدردشة غير المحدودة بالرسائل النصية القصيرة وتصفح Facebook؛

- في شهر فيفري أوريدو تطلق لوحتها 3G+ بنظام Androide 4.0 بسعر يعتبر الأقل في السوق 18750 دج، ويتضمن العرض شريحة من نوع Star، حيث يستفيد الزبون من رصيد جزافي يومي 50 ميغا اوكتي مقابل 100 دج صالحة إلى منتصف الليل؛

- في شهر جويلية أطلقت أوريدو عرض على اشتراكات وان (ONE) وبحسب العرض الذي امتد إلى غاية نهاية شهر رمضان، فانه باقتناء اشتراكين على العرض وان 4000، أو ستة اشتراكات على العرض وان 1500 بقيمة 9000 دج، يستفيد الزبون من هاتف نقال ذكي من الجيل الثالث مهدى؛

- في شهر أكتوبر تم إطلاق عرض ترويجي خاص بالإطلاق التجاري لتكنولوجيا الجيل الثالث في الفترة من 24 أكتوبر إلى 19 نوفمبر، حيث تمثل العرض في الاستفادة من لوحة 3G+ زائد شريحة DATA، بالإضافة إلى 06 أشهر من الربط بالانترنت، كل هذا مقابل 06 اشتراكات شهرية للانترنت بـ 15000 دج؛

- شهد شهر ديسمبر العديد من العروض الترويجية فمع بداية انطلاق خدمات الجيل الثالث قامت أوريدو بفتح التسجيل في خدمات 3G++ مجانا في الولايات المزودة بهذه الخدمة حيث يستفيد زبائن 3G++ من عروض الانترنت، العرض اليومي 50 ميغا اوكتي مقابل 100 دج، أو العرض الشهري بصيغته، الصيغة الأولى 750 ميغا اوكتي مقابل 1000 دج، أو الصيغة الثانية 3 جيغا مقابل 2500 دج؛

العرض الثاني في نفس الشهر وهو عرض مفتاح 3G++ بالإضافة إلى 500 دج رصيد مقابل 500 دج وهذا في الفترة الممتدة من 2013/12/15 إلى 2014/01/13 بولايات الجيل الثالث؛

العرض الثالث تمثل في هاتف ذكي مع شهرين من الانترنت والاتصالات مقابل 7500 دج؛

العرض الرابع والذي تمثل في إطلاق عرضي Ooredoo Pro و Ooredoo Pro Contrôle الخاصين بالمؤسسات، حيث يمنح عرض Ooredoo Pro الاستفادة من أرصدة جزافية 3G DATA حسب الصيغة، الأولى 300 ميغا اوكتي لعرض 1200 دج، الثانية 400 ميغا اوكتي لعرض 2400 دج، والثالثة 500 ميغا اوكتي لعرض 4000 دج، بالإضافة إلى مزايا المكالمات المجانية التي تصل إلى غاية 360 ساعة نحو شبكة أوريدو، و 60 دقيقة مهداة نحو الخارج. أما بالنسبة لعرض Ooredoo Pro Contrôle فيمكن المشتركين من الاستفادة من DATA بكل حرية بتسعيرة 1 ميغا اوكتي مقابل 2 دج، أو اقتناء إحدى الصيغتين المقترحتين، الأولى 50 ميغا اوكتي مقابل 100 دج يوميا، أو الثانية 750 ميغا اوكتي مقابل 1000 دج صالحة لمدة شهر، وهي موجهة للمؤسسات قصد ترشيد أفضل لميزانية الاتصالات من خلال مكالمات مجانية من الثامنة صباحا إلى الثامنة مساء؛

العرض الخامس لشهر ديسمبر والأخير لـ أوريدو في سنة 2013 تمثل في عرض لوحة 3G+ Ooredoo زائد شهرين اشتراك انترنت بـ 9500 دج، هذا مع الالتزام بسنة من الاشتراك.

2. التسعير:

يعتبر التسعير أهم عناصر المزيج التسويقي، فهو العنصر المحدد لربح المؤسسة، واحد العناصر الهامة والمتحكمة في التصرفات الشرائية للمستهلكين، لذا فهو من أهم القرارات التي تتخذ في إدارة التسويق، ففي مؤسسة Ooredoo الجزائر يتم تحديد الأسعار بعد تحديد الأهداف ومن ثم تقييم الطلب وتقدير التكاليف ومن ثم تحليل المنافسة وفي الأخير تحديد السعر المناسب الذي يتوافق وأهداف المؤسسة ومن جانب آخر يتوافق مع تطلعات المستهلكين.

بالإضافة إلى ذلك هنالك عدة عوامل تتحكم في عملية التسعير نذكر منها قوانين الدولة والمتمثلة في سلطة الضبط (ARPT)، المنافسة بين متعاملي الهاتف النقال والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-5) يبين تطور معدلات إنهاء المكالمات لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث من 2009 إلى 2013.

معدلات إنهاء المكالمات (دج)	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	نسبة التغيير 2013/2009
ATM	3.5	3.25	2.8	2.75	-21%
OTA	1.5	1.25	1.2	1.00	-33%
WTA	3.5	3.25	2.8	2.75	-21%

المصدر: تقرير سلطة البريد والضبط 2012، ص، 36.

ومن أجل إعطاء فكرة عامة عن أسعار منتجات وخدمات Ooredoo الجزائر نستعرض فيما يلي بعض عروض الدفع المسبق وبعض عروض الدفع الآجل الموجهة للأفراد، بالإضافة إلى أحد العروض الخاصة بالمؤسسات وأسعار كل عرض:

1- عروض الدفع المسبق الموجه للأفراد:

أ- عرض La 1000:

جدول رقم (3-6) يوضح أسعار عرض La 1000.

1000 دج	سعر الشراء
1000 دج	الرصيد الأولي
3.99 دج / 30 ثانية	سعر المكالمة نحو Ooredoo
3.99 دج / 30 ثانية	سعر المكالمة نحو باقي الشبكات
25 دج / للدقيقة	سعر المكالمة نحو الخارج
5 دج	SMS
14 دج	SMS نحو الخارج
10 دج	MMS
4 دج / Mo	تصفح الانترنت

المصدر: www.ooredoo.dz

ب- عرض La Star Hala

جدول رقم (3-7) يبين أسعار عرض La Star Hala.

سعر 3G	سعر 2G	
150 دج	150 دج	سعر الشراء
150 دج	150 دج	الرصيد الأولي
5 دج	5 دج	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات
25 دج	غير متاح	المكالمة المرئية
5 دج	5 دج	SMS
14 دج	14 دج	SMS نحو الخارج
10 دج	10 دج	MMS
4 دج / Mo	0.24 دج / Ko	تصفح الانترنت

المصدر: www.ooredoo.dz

ج- عرض Sim Nternet

جدول رقم (3-8) يبين أسعار عرض Sim Nternet.

250 دج	سعر الشراء
200 دج	الرصيد الأولي
Mo 50 صالحة لمدة 24 ساعة.	حزمة 100 دج
Mo 200 صالحة لمدة 48 ساعة.	حزمة 200 دج
Go 1 صالحة لمدة 30 يوم.	حزمة 1000 دج
Go 3 صالحة لمدة 30 يوم.	حزمة 2500 دج

المصدر: www.ooredoo.dz

2- عروض الدفع الآجل للأفراد:

تتمثل عروض الدفع الآجل في عروض وان بمختلف صيغها لذا سنختار عرض وان 4000

الحزمة المفتوحة لتبيان أسعار هذا العرض من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3-9) يبين أسعار عرض One 4000 الصيغة المفتوحة.

3G	2G	
4000 دج	4000 دج	الرسم الشهري
1 دج / 30 ثانية	1 دج / 30 ثانية	المكالمات نحو Ooredoo
2 دج / 30 ثانية	2 دج / 30 ثانية	المكالمات نحو باقي الشبكات
15 دج / للدقيقة	غير متاحة	المكالمات المرئية
60 دج / للدقيقة	غير متاحة	المكالمات المرئية نحو الخارج
2 دج	2 دج	SMS
14 دج	14 دج	SMS نحو الخارج
10 دج	10 دج	MMS
2 دج / Mo	0.08 دج / Ko	تصفح الانترنت

المصدر: www.ooredoo.dz

3- العروض الموجهة للمؤسسات:

تتمثل العروض الموجهة للمؤسسات في عروض Pro بمختلف صيغها (Pro 1200، Pro 2400، Pro 4000) وفي الجدول التالي نختار عرض Pro 2400 لنبين الأسعار المعروض بها:

جدول رقم (3-10) يبين أسعار عرض Pro 2400

3G	2G	
2400 دج	2400 دج	الاشتراك الشهري
Mo400	Mo 400	رصيد انترنت
0 دج	0 دج	مكالمات نحو Ooredoo من سا 06 إلى سا 18.
5 دج	5 دج	مكالمات نحو Ooredoo من سا 18 إلى سا 06.
5 دج	5 دج	مكالمات نحو الشبكات الأخرى
12 دج	غير متاحة	مكالمات مرئية
0 دج	0 دج	رسائل صوتية
3 دج	3 دج	SMS
14 دج	14 دج	SMS نحو الخارج

10 دج	10 دج	MMS
2 دج / Mo	0.08 دج / Ko	تصفح الانترنت

المصدر: www.ooredoo.dz

3. التوزيع:

اعتمدت أوريدو الجزائر طيلة الفترة الممتدة من 2009 إلى 2013 على التوزيع المباشر وغير مباشر، فمن خلال التوزيع المباشر يتم إيصال الخدمة عن طريق مراكز الخدمات ونقاط البيع التابعة للمؤسسة، حيث تمتلك 74 محل بيع عبر التراب الوطني مع 150 نقطة بيع معتمدة، بالإضافة إلى 345 فضاء خدمات أوريدو، و 107 فضاء نجمة، وتغطي أوريدو 99% من سكان الجزائر، هذا وتقوم نجمة بتوظيف حوالي 2486 عامل سنة 2013 مقابل 1838 موظف سنة 2009 والجدول التالي يوضح تطور عمال مؤسسة أوريدو:

جدول رقم (3-11) يوضح تطور عدد العاملين في أوريدو الجزائر للفترة 2009-2013.

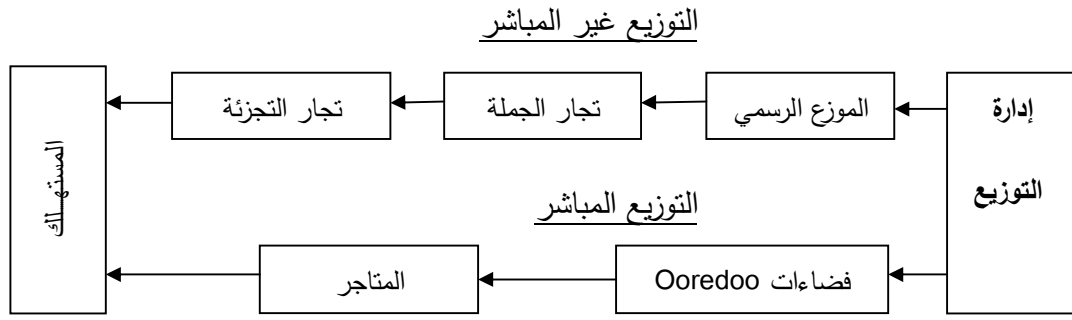
السنة	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العاملين	1838	1929	2360	2485	2846
نسبة التطور		5%	22%	5.2%	14.5%
نسبة التطور الكلي	55.8%				

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من التقرير السنوي 2013 لـ Ooredoo.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العاملين في أوريدو الجزائر قد تطور بنسبة 55% للفترة ما بين 2009 و 2013 وهذا لتمكين عملائها من الاستفادة من خدماتها بسهولة ودفع فواتيرهم وحل مشاكلهم المتعلقة باشتراكاتهم.

أما التوزيع غير المباشر فيتم من خلال الاعتماد على موزعين ونقاط بيع من خارج المؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (3-8) يوضح التوزيع المباشر وغير مباشر لـ أوريدو الجزائر:



المصدر: من خلال وثائق المؤسسة.

4. الترويج:

تعتمد أوريدو الجزائر في اتصالها بالزبائن من اجل اطلاعهم على منتجاتها أو خدماتها وإقناعهم بالشراء وتحسين صورتها على العديد من الوسائل نذكرها في ما يلي:

أ- الإعلان:

يعتبر الإعلان أو الإشهار أكثر الوسائل تأثيرا على المستهلك، فمن خلاله يتم إخبار الزبائن بكل ما هو جديد من منتجات وخدمات، وإقناعهم بجودة منتجات المؤسسة وخدماتها، وتميزها في المنافسة، هذا بالإضافة إلى ترسيخ علامتها التجارية والتذكير بالخدمات المطروحة، ولعل أهم الوسائل التي تعتمد عليها أوريدو الجزائر في الإعلان نجد:

1- الإعلان عبر الإذاعة والتلفزيون: تقوم أوريدو ببث عدة ومضات اشهارية في اليوم عبر شاشة التلفاز، وتختلف عدد مرات العرض على حسب المناسبات حيث تزيد في رمضان خاصة في وقت اجتماع العائلة، كما تقوم كذلك برعاية بعض برامج التلفزيون كمنشرة الأحوال الجوية لبث إعلانات قبل وبعد تقديم النشرة، بالإضافة إلى أوقات بث المباريات الرياضية للأندية التي تقوم برعايتها. أما بالنسبة للإذاعة نجد أن أوريدو لا تعتمد كثيرا على بث الإعلانات حيث نجدها قليلة جدا حيث نجدها على الإذاعة الجزائرية الأولى والثالثة الناطقة بالفرنسية بالإضافة إلى إذاعة البهجة وإذاعة جيل FM.

2- الإعلان عبر الجرائد والمجلات: تقوم المؤسسة بالعديد من الإعلانات في الجرائد الوطنية خاصة عند طرحها لعروض جديدة أو إقامة معرض، أو رعاية إحدى الأنشطة الثقافية أو الرياضية، ومن

الصحف التي تتعامل المؤسسة معها نجد جريدة الشروق، الخير، النهار، الهدف، LIBERTE، ALWATAN والملاحظ هنا أن المؤسسة تختار الصحف الأكثر مقروئية في الجزائر، حيث أظهرت العديد من الدراسات أن الصحف المذكورة تحتل المراتب الأولى من حيث المقروئية.

3- الإعلان عبر الملصقات: وهذا من خلال اللوحات الاشهارية التي تنتشر في مختلف الطرق والمدن الجزائرية خاصة الكبرى منها حيث تكون الكثافة السكانية كبيرة، كذلك من خلال المطويات والمنشورات التي تقدمها المؤسسة في الوكالات ونقاط البيع التابعة لها ودور العرض والنشر التي تشارك فيها.

4- الإعلان عبر الانترنت: تستخدم المؤسسة صفحتها على الانترنت (www.ooredoo.dz) من أجل الوصول إلى زبائنها والتواصل معهم واطلاعهم على منتجاتها وخدماتها. كما تستخدم المؤسسة شبكات التواصل الاجتماعي كالفيسبوك واليوتوب حيث نجد أنها تتفوق على منافسيها في هذا المجال، فعدد متبعي المؤسسة على صفحتها بالفيسبوك التي تم إنشاؤها في 2010/08/06 بلغ مليون متابع في ديسمبر 2013، وتقوم المؤسسة باستخدام الصفحة لعرض منتجاتها وخدماتها وعروضها الجديدة، بالإضافة إلى ذلك تستخدم لإجراء البحوث التسويقية من خلال طرح أسئلة على المتابعين من أجل معرفة احتياجات وطلباتهم لتجسيدها في شكل منتجات وخدمات جديدة أو محسنة.

5- الإعلان عبر الهاتف النقال: تقوم المؤسسة بإرسال رسائل نصية قصيرة لإعلامهم بالخدمات والعروض الجديدة أو المطورة من أجل الاستفادة منها.

ب- البيع الشخصي:

تختار أوريدو الجزائر أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية في عملية البيع الشخصي بعد إجراء مقابلات واختبارات لقياس قدرتهم على الإقناع وإتمام عملية البيع، بالإضافة إلى ذلك تعمل على تدريبهم باستمرار للقيام بالأعمال المطلوبة وهذا وفقا للسياسة الداخلية للمؤسسة، التي تعتبر أن الواجهة الأساسية لجودة الخدمة المقدمة في المؤسسة تتمثل في كفاءة رجال البيع لديها.

ج- تنشيط المبيعات:

تستعمل المؤسسة العديد من الأنشطة من أجل زيادة الطلب على منتجاتها وخدماتها في إطار تنشيط المبيعات، حيث تتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:

1- إجراء مسابقات ومنح الهدايا والجوائز: حيث تقوم المؤسسة بإجراء العديد من المسابقات ومنح الفائزين هدايا قد تكون عبارة عن سيارات أو رحلات سياحية أو هواتف نقالة أو غيرها من الهدايا.

2- منح أرصدة ومكالمات ورسائل SMS مجانية: من حين إلى آخر تقوم المؤسسة بمنح أرصدة مجانية ومكالمات على كل تعبئة، وهذا من اجل تنشيط مبيعاتها ورفع من رقم أعمالها.

د - العلاقات العامة:

تقوم أوريدو بالعديد من الأنشطة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والرياضية من اجل التعريف أكثر بالعلامة التجارية وتحسين صورتها اتجاه زبائننا، وفيما يلي سنعرض أهم الأنشطة التي قامت بها المؤسسة في إطار العلاقات العامة من 2009 إلى 2013:

- في سنة 2010 قامت المؤسسة برعاية العديد من البرامج مثل رعاية نشرة الأحوال الجوية عبر التلفزيون الجزائري، والرعاية الرسمية للفريق الوطني والاتحادية الجزائرية لكرة القدم، بالإضافة إلى رعاية العديد من الأندية التي تنشط في بطولة القسم الأول: شبيبة بجاية، شباب بلوزداد، مولودية العلمة، أهلي برج بوعرييج، مولودية وهران، اولمبي الشلف؛

- المشاركة في الطبعة العشرين للصالون الدولي للإعلام الآلي والمكتبية والاتصال، والذي نظم من 17 إلى 23 أبريل 2011 بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة؛

- المشاركة في الدورة التكوينية الـ 28 لنادي الصحافة سنة 2011، والذي كان موضوعها حول "الرعاية في المجال الرياضي"؛

- رعاية الطبعة الرابعة للمهرجان الدولي للأدب وكتاب الشباب الذي نظم في 2011 في ثلاث ولايات هي قسنطينة، الجزائر العاصمة، وتلمسان حيث جمع هذا المهرجان المع الكتاب ومحترفي الكتاب، جزائريين وأجانب؛

- رعاية نهائي دورة الصحافة لكرة القدم الذي لعب يوم 08 ماي 2011، احياء لليوم العالمي لحرية الصحافة؛

- رعاية أشغال الجمعية التنفيذية للمجلس العالمي للطاقة المنعقد من 20 إلى 24 نوفمبر 2011 بقصر المؤتمرات بوهران؛

- المشاركة في الطبعة الثانية للصالون الوطني للابتكار من 08 إلى 10 ديسمبر 2012 بقصر المعارض الصنوبر البحري الجزائر العاصمة، وهذا من خلال فضاء خاص لتقديم عروضها وحلولها الابتكارية الموجهة للخواص والمهنيين؛

- رعاية حفل سحب القرعة للمرة الرابعة على التوالي للدورين 32 و 16 لكاس الجزائر سهرة 26 نوفمبر 2013، وهذا باعتبارها كشريك دائم للرياضة الجزائرية وكراعي رسمي ورئيسي للاتحاد الجزائري لكرة القدم، حيث ترعى أوريدو في 2013 تسعة أندية تنشط في الرابطة المحترفة الأولى هي: شباب قسنطينة، اولمبي الشلف، شباب بلوزداد، شبيبة بجاية، مولودية وهران، مولودية العظمة، اتحاد الحراش، وشباب برج بوعريريج، بالإضافة إلى نادي ينشط في الرابطة المحترفة الثانية وهو اتحاد عنابة؛

- المشاركة كراعي ذهبي للأسبوع العالمي للمقاولاتية الذي نظم من 18 إلى 24 نوفمبر 2013 بفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة، ترعى نجمة أوريدو هذا الحدث للمساهمة في تقريب الشباب الجزائري من مجال المقاولاتية وتمكينهم من الاندماج في الشبكات الدولية للتبادل وتطوير قدراتهم وتحقيق مشاريعهم المبتكرة. كما ستُنظم بهذه المناسبة ورشات تدريبية وندوات ومحاضرات ونقاشات لمساعدة حاملي المشاريع في تحديد متطلباتهم ودعمهم ومرافقتهم بصفة فعلية وطويلة المدى. بفضل تجربتها لصالح الشباب المقاول أطلقت Ooredoo بمعية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) برنامج "tStart" لدعم خلق المؤسسات التكنولوجية الناشئة من طرف الشباب المقاول وكذا برنامج "istart" الذي يرمي إلى تشجيع الإبتكارية لدى مطوري التطبيقات والحلول المبتكرة من طرف الجزائريين تحت علامة "مصنوع في الجزائر". بمشاركتها في GEW 2013 الجزائر، تسعى أوريدو للمساهمة في رفع مستوى المقاولاتية والإبتكارية وخلق المؤسسات في الجزائر خاصة من طرف الشباب؛

- المشاركة في الصالون الثامن للبناء والتعمير المقام من 09 إلى 12 ديسمبر بقصر المعارض بسطيف، وتأتي مشاركة Ooredoo بفضاء عرض وبيع Ooredoo Business كما تقوم بالاستشارات وتقديم مختلف العروض والحلول الموجهة للمؤسسات بصفة عامة.

رابعاً: التنفيذ والرقابة

بعد وضع المزيج التسويقي تأتي مرحلة التنفيذ والمتابعة والتقييم للخطة الإستراتيجية التسويقية، حيث يأتي دور مختلف وظائف المؤسسة للتنفيذ الصحيح للإستراتيجية التسويقية لـ Ooredoo الجزائر، كما تلعب الرقابة الإستراتيجية دوراً هاماً في وتصحيح الاختلالات الممكن وقوعها في الخطة. وتلعب التغذية العكسية بين وظيفة التسويق ومختلف وظائف ومستويات المؤسسة دوراً مهماً في ذلك.

كخلاصة لما سبق يمكن القول أن أوريدو الجزائر ومن خلال إستراتيجيتها التسويقية للفترة الممتدة من 2009 إلى 2015 استطاعت تقديم عروض وخدمات متنوعة ترقى إلى تطلعات زبائنها، نتيجة الاستماع إليهم وإلى احتياجاتهم وتحويلها إلى منتجات وخدمات بطريقة جديدة ومبتكرة في السوق وبأسعار تنافسية، هذا ودأبت أوريدو على تحسين صورتها من خلال العلاقات مع ممثلي المجتمع المدني والتأكيد على مسؤوليتها كمساهم رئيسي في الاقتصاد الوطني بالتعاون مع العديد من المؤسسات الاقتصادية خاصة الصغيرة والمتوسطة منها لمساعدتها على تحفيز النمو فيما بينها.

المبحث الثالث: مدى تحقق الأهداف المالية لـ أوريدو الجزائر وأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في ذلك

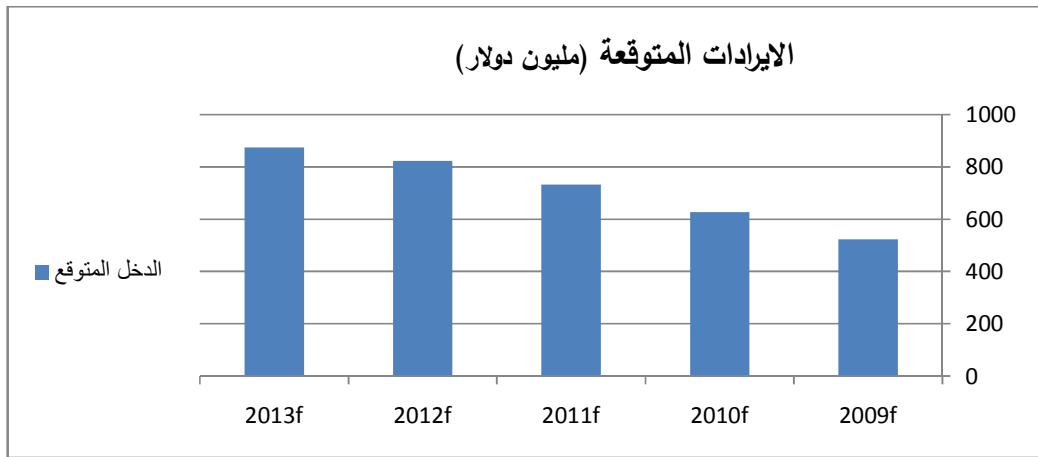
عرفت أوريدو الجزائر خلال الخمس سنوات الممتدة من 2009 إلى 2013 نمواً كبيراً في حجم استثماراتها في سوق الهاتف النقال، مما انعكس ذلك على حجم إيراداتها الذي ارتفع من 493 مليون دولار سنة 2009 إلى 1067 مليون دولار سنة 2013 بزيادة تقدر بنسبة 46%، حيث تجاوزت النسب المرجوة والمتوقعة. ومن خلال هذا المبحث سنقوم بمقارنة الأهداف المالية المرسومة أو المتوقعة للفترة من 2009 إلى 2013، بالنتائج المالية المحققة في نفس الفترة وتوضيح أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق هذه الأهداف.

المطلب الأول: الأهداف المالية المتوقعة للفترة 2009-2013

أولاً: الإيرادات المتوقعة

تمثل الإيرادات التدفقات النقدية الداخلة إلى أوريدو الجزائر الناتجة عن بيع المنتجات وتقديم الخدمات إلى عملائها في مدة زمنية معينة، والشكل التالي يوضح الإيرادات المتوقعة لـ أوريدو الجزائر:

شكل رقم (3-09) يوضح توقعات الإيرادات لـ أوريدو الجزائر للفترة من 2009 إلى 2013.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

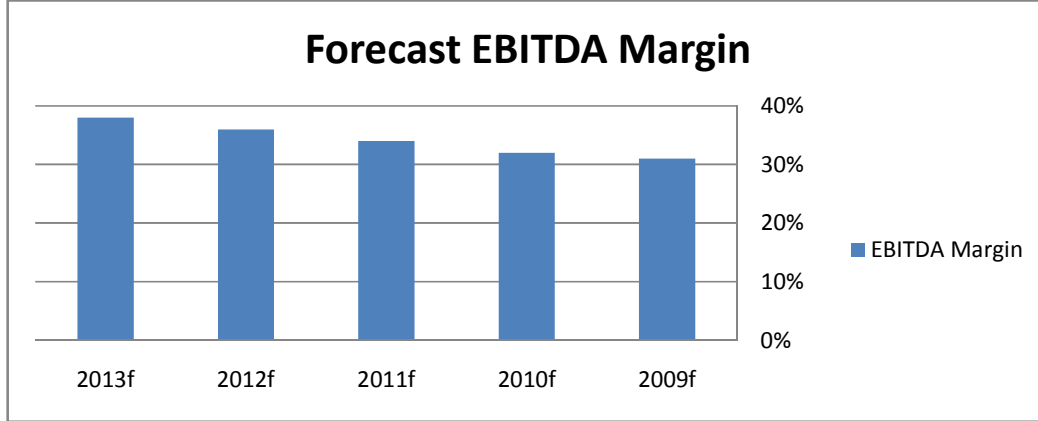
من خلال الشكل يتضح أن أوريدو الجزائر وضعت توقعات تتماشى ورؤيتها لتطور سوق الهاتف النقال في الجزائر، حيث أن هذا الأخير يعتبر سوق قتي وهو في بداياته وينتظره تطورات تكنولوجية كبيرة كتقنية 3G التي تم إطلاقها مع نهاية 2013، ففي سنة 2009 تم توقع إيرادات تصل إلى حوالي 522.6 مليون دولار، وفي سنة 2010 توقع الحصول على 627.1 مليون دولار، أما في السنوات 2011 و 2012 و 2013 فتم توقع الحصول على إيرادات 731.7 مليون دولار و 822.3 مليون دولار و 874.5 مليون دولار على التوالي.

ثانياً: نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقعة:

تساعد نسبة الربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء في قياس الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تفحص قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات، كما تعتبر من المقاييس الهامة التي تقيس فعالية سياسات مختلف إدارات ووظائف المؤسسة، وبالخصوص وظيفة التسويق.

ومن خلال الشكل التالي نوضح نسب الأرباح قبل اقتطاع الفائدة الضريبية والاستهلاك والإطفاء المتوقعة (EBITDA %) لـ أوريدو الجزائر:

شكل رقم (3-10) يوضح توقعات نسب الأرباح قبل اقتطاع الفائدة الضريبية والاستهلاك والإطفاء لـ أوريدو الجزائر للفترة من 2009 إلى 2013.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

من الشكل نلاحظ أن أوريدو الجزائر تتوقع الحصول على نسبة أرباح من في السنوات الخمس من 2009 إلى 2013 تتراوح ما بين 30% و 40% من الإيرادات المحققة.

ثالثا: الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA)¹ المتوقع:

من خلال الدخل المتوقع ونسب الربح المتوقعة من الدخل يمكن الحصول على الربح (EBITDA) المتوقع والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (3-12) يوضح الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقع لـ أوريدو الجزائر من 2009 إلى 2013.

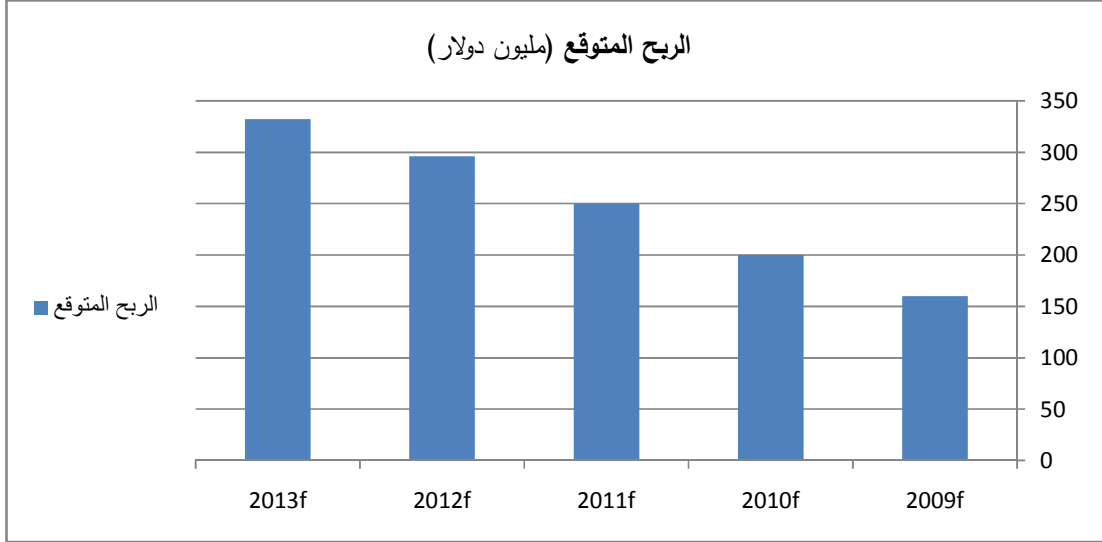
السنة	2009	2010	2011	2012	2013
(EBITDA) المتوقع (مليون دولار)	160	200	250	296	332

المصدر: انطلاقا من الشكلين السابقين.

¹ Earning Before Interest, tax, Depreciation and Amortization

من الجدول فان الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقع لسنة 2009 في حدود 160 مليون دولار، ومن المتوقع زيادته في مدة خمس سنوات بنسبة 207.5 % ليصل إلى 332 مليون دولار. ومن خلال الشكل التالي يمكن توضيح ذلك:

شكل رقم (3-11) يوضح الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقع لـ أوريدو الجزائر من 2009 إلى 2013.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الجدول السابق.

المطلب الثاني: النتائج المالية المحققة:

أولا: الإيرادات المحققة للفترة 2009 إلى 2013:

حققت أوريدو الجزائر إيرادات متزايدة للفترة المعنية، حيث ارتفعت من 493.1 مليون دولار سنة 2009 إلى 1067 مليون دولار سنة 2013 أي بنسبة زيادة تقارب 216%، والجدول التالي يبين ذلك:

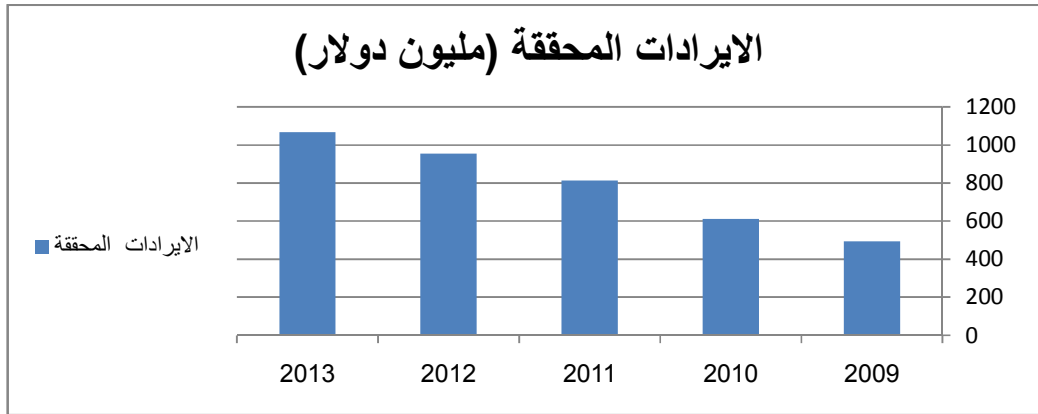
جدول رقم (3-13) يبين الإيرادات المحققة لـ أوريدو الجزائر للفترة من 2009 إلى 2013.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
الإيرادات المحققة (مليون دولار)	493.1	612	813.4	955.7	1067

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة Ooredoo لسنة 2013، ص، 36.

والشكل التالي يوضح تمثيل بالأعمدة لهذه الإيرادات:

شكل رقم (3-12) يمثل تطور الإيرادات لـ Ooredoo الجزائر من 2009 إلى 2013:



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ تدرج نحو الأعلى لإيرادات أوريدو الجزائر من 2009 إلى 2013، حيث ارتفعت من مليون دولار 493.1 سنة 2009 إلى 612 مليون دولار سنة 2010 أي أنها ارتفعت بنسبة 24%، وفي سنة 2011 فقد ارتفعت بنسبة 33% لتصل إلى 813 مليون دولار، إما في سنة 2012 فزادت بنسبة 17% لتصل إلى 955.7 مليون دولار، لتصل في سنة 2013 إلى 1067 مليون دولار بزيادة تقدر بنسبة 12%.

ثانيا: نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحققة:

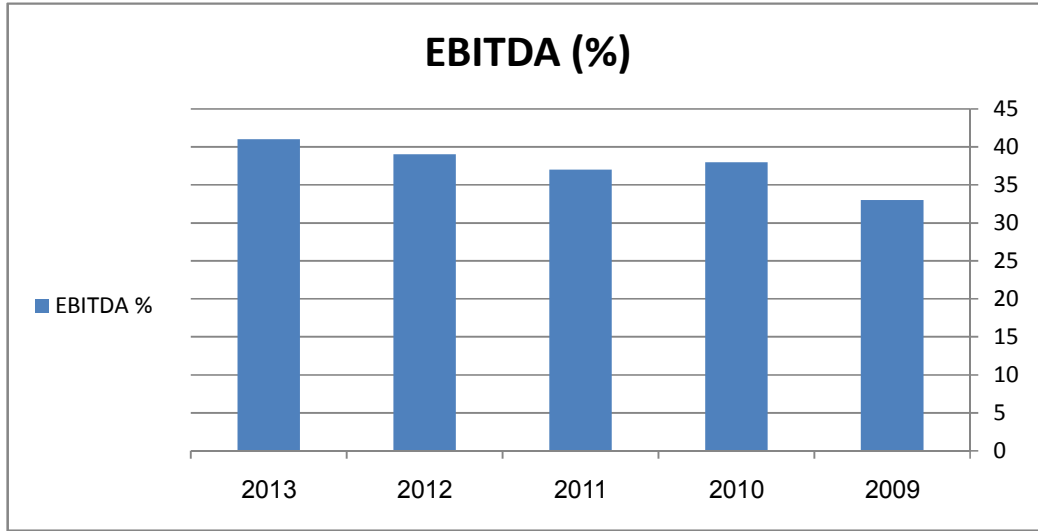
جدول رقم (3-14) يوضح نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحققة لـ أوريدو الجزائر للفترة 2009 إلى 2013.

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA (%)	33%	38%	37%	39%	41%

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة Ooredoo لسنة 2013، ص، 36.

وفي الشكل التالي تمثيل بالأعمدة لهذه النسب:

شكل رقم (3-13) يوضح نسب الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحققة.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين فإن أوريدو الجزائر حققت نسب أرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء تتراوح بين 33% إلى 41% خلال الخمس سنوات من 2009 إلى 2013، حيث ارتفعت من 33% سنة 2009 إلى 38% سنة 2010، لكنها تراجعت إلى 37% سنة 2011، لتعاود الارتفاع إلى 39% و 41% في 2012 و 2013 على التوالي.

ثالثا: الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) المحقق:

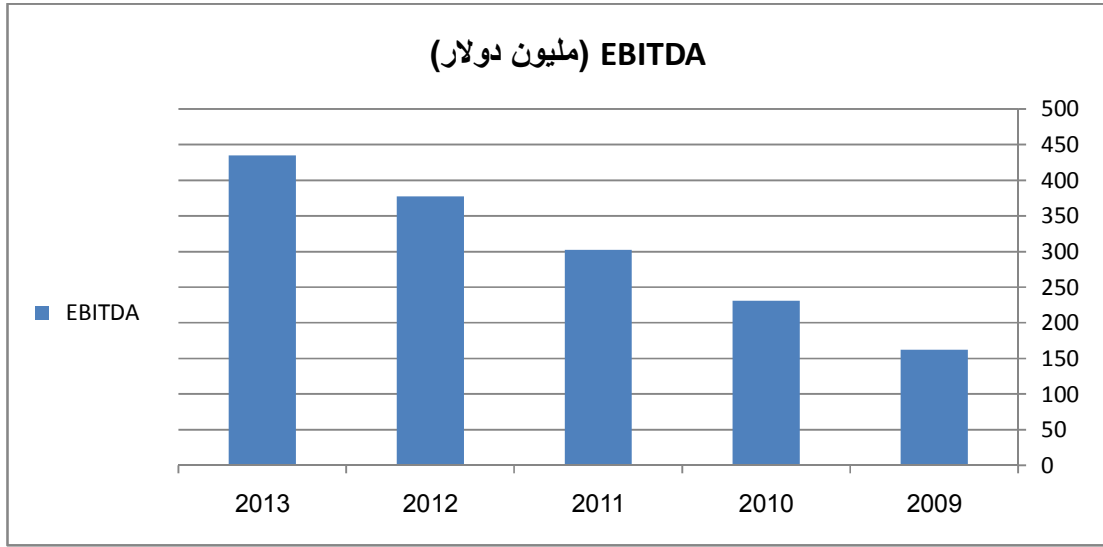
جدول رقم (3-15) يوضح الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحقق لـ Ooredoo الجزائر للفترة 2009 إلى 2013.

السنة	2013	2012	2011	2010	2009
EBITDA (مليون دولار)	435	377.5	302.5	231	162

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة Ooredoo لسنة 2013، ص، 36.

كما يمكن ترجمة الجدول إلى الشكل التالي لتوضيح أكثر تطور الربح قبل اقتطاع الفائدة الضريبة والاستهلاك والإطفاء.

شكل رقم (3-14) يوضح تطور الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المحقق من طرف أوريدو الجزائر من 2009 إلى 2013.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الجدول السابق.

انطلاقا من الجدول السابق والشكل فإننا نلاحظ أن أوريدو الجزائر حققت أرباحا (EBITDA) معتبرة ولكن بمعدلات متناقصة من سنة إلى أخرى للفترة من 2009 إلى 2013، حيث ارتفعت بنسبة 42% سنة 2010 مقارنة بسنة 2009، أما في سنة 2011 فقد زادت بنسبة 31%، وفي سنة 2012 فقد ارتفعت بنسبة 25%، وأخيرا في سنة 2013 فقد زادت بنسبة 15% فقط، وإجمالا يمكن القول أن أرباح (EBITDA) أوريدو الجزائر قد ارتفعت بنسبة 162% من سنة 2009 إلى 2013 .

المطلب الثالث: مقارنة النتائج المالية المتوقعة بالنتائج المالية المحققة

أولا: الإيرادات

الجدول التالي يوضح الفروق بين الإيرادات المتوقعة والإيرادات المحققة لـ Ooredoo الجزائر:

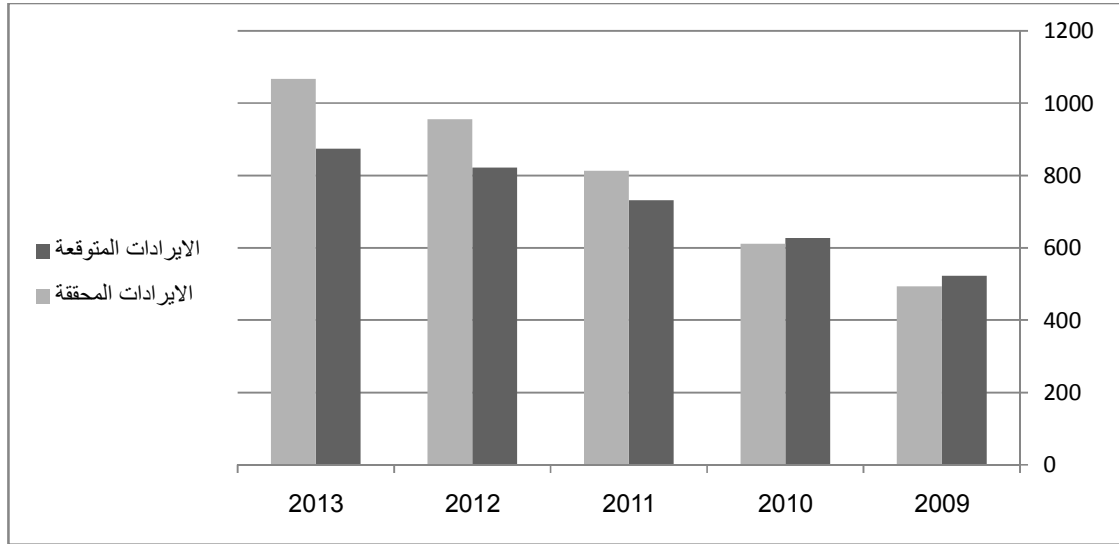
جدول رقم (3-16) يبين قيمة الإيرادات المتوقعة والمحقة في الفترة من 2009 إلى 2013 (مليون دولار).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
الإيرادات المتوقعة	522.6	627.1	731.7	822.3	874.5
الإيرادات المحققة	493.1	612	813.4	955.7	1067
الفارق	-29.5	-15.1	+81.7	+133.4	+192.5

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من التقرير السنوي لـ Ooredoo لسنة 2013 ووثائق المؤسسة.

وفي الشكل التالي تمثيل لهذه القيم بالأعمدة:

شكل رقم (3-15) يوضح قيمة الإيرادات المتوقعة والمحقة في الفترة من 2009 إلى 2013 (مليون دولار).



المصدر: انطلاقا من الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أوريدو الجزائر لم تتمكن من تحقيق إيراداتها المتوقعة في سنتي 2009 و 2010، بفارق 29.5 و 15.1 مليون دولار على التوالي، لكنها استطاعت أن تحقق إيرادات تفوق توقعاتها، ففي سنة 2011 حققت إيرادات تقدر بـ 813.4 مليون دولار حيث تزيد عن توقعاتها لنفس السنة بـ 81.7 مليون دولار، أما في 2012 فحققت إيرادات تقدر بـ 955.7 مليون

دولار أي بزيادة تقدر بـ 133.4 مليون دولار عن توقعاتها لنفس السنة، وفي 2013 حققت إيرادات تقدر بـ 1067 مليون دولار أي بزيادة تقدر بـ 192.5 مليون دولار عن توقعاتها لنفس السنة.

ثانياً: نسبة الربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA Margin):

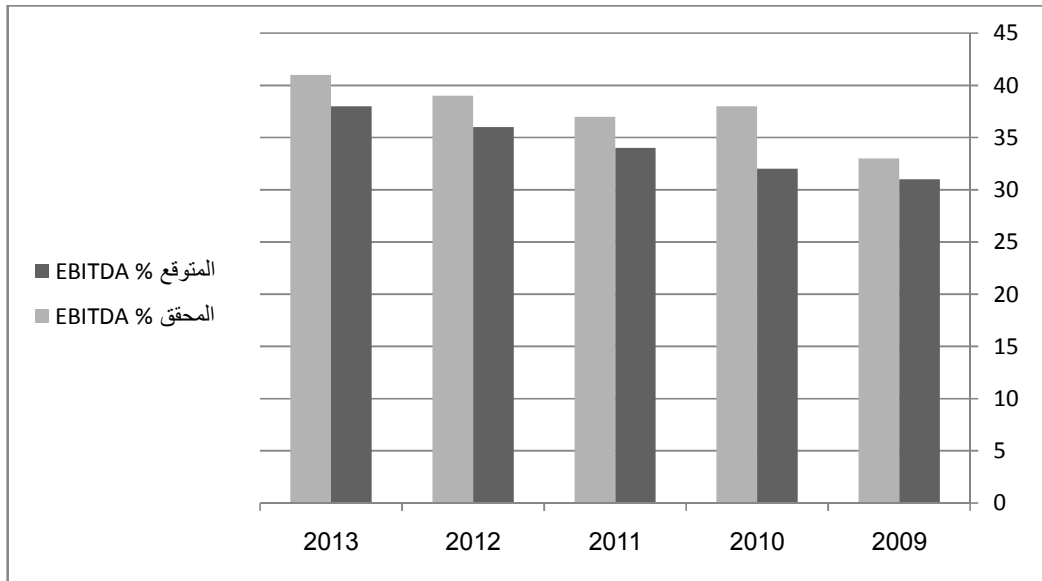
جدول رقم (3-17) يبين نسبة الربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء المتوقع والمحقق للفترة من 2009 إلى 2013.

2013	2012	2011	2010	2009	
38	36	34	32	31	% المتوقع EBITDA
41	39	37	38	33	%المحقق EBITDA
%3+	%3+	%3+	%6+	%2+	الفارق

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً التقرير السنوي لـ Ooredoo لسنة 2013 ووثائق المؤسسة.

ومن أجل توضيح ذلك أكثر ندرج الشكل التالي:

شكل رقم (3-16) يوضح النسب المتوقعة والمحققة للربح قبل اقتطاع الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء في الفترة من 2009 إلى 2013.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقاً من بيانات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين فان أوريدو الجزائر حققت نسبا أعلى من النسب المتوقعة للربح قبل اقتطاع الفائدة الضريبية والاستهلاك والإطفاء، حيث تراوح الفارق بين 2 و6%، مما يدل على كفاءة أوريدو في استخدام الموارد الموجودة لديها وقدرتها الكبيرة على السيطرة على التكاليف.

ثالثا: الربح قبل اقتطاع الفائدة الضريبية والاستهلاك والإطفاء (EBITDA):

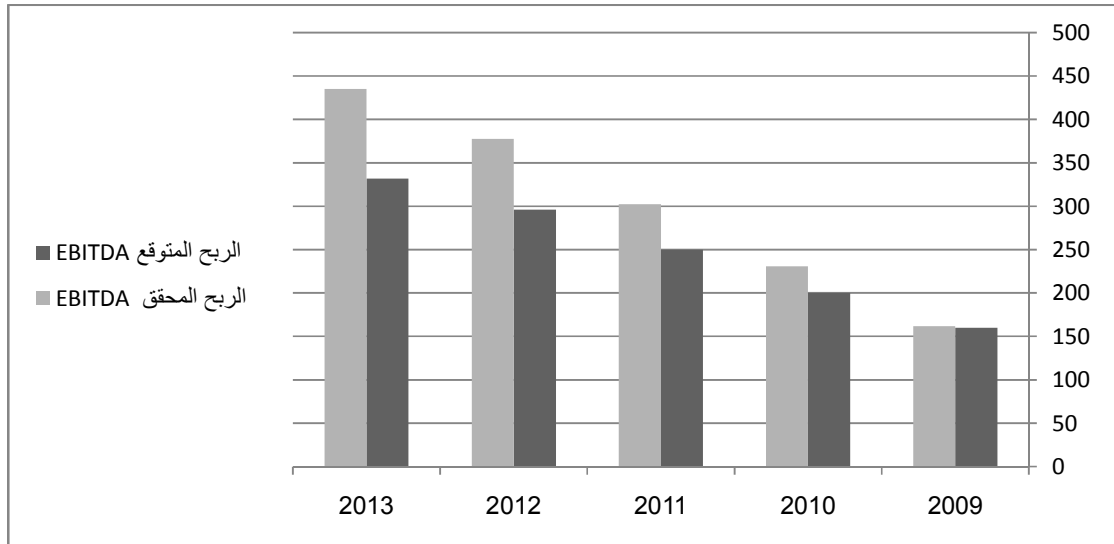
جدول رقم (3-18) يبين الربح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) المتوقع والمحقق للفترة 2009-2013 (مليون دولار).

السنة	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA Forecast	160	200	250	296	332
EBITDA Actuel	162	231	302.5	377.5	435
الفارق	+02	+31	+52.5	+81.5	+103

المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا التقرير السنوي لـ Ooredoo لسنة 2013 ووثائق المؤسسة.

والشكل الموالي يترجم أرقام الجدول إلى أعمدة توضح الفروق بين الربح المتوقع والمحقق:

شكل رقم (3-17) يوضح الربح المتوقع والربح المحقق بالأعمدة للفترة 2009 إلى 2013.



المصدر: من إعداد الطالب انطلاقا من بيانات الجدول السابق.

من خلال الجدول والشكل السابقين فإن أوريدو الجزائر حققت أرباحا (EBITDA) أكبر من المتوقعة، حيث كان الفارق سنة 2009 في حدود 02 مليون دولار، ليرتفع في سنة 2010 إلى 31 مليون دولار، وفي السنوات 2011، 2012، 2013، فقد ارتفع على التوالي بـ 52.5، 81.5، و103.5 مليون دولار.

من المعطيات السابقة يمكن القول أن أوريدو الجزائر تمكنت من تحقيق جل أهدافها المرسومة للفترة 2009-2013، وما يؤكد هذا هو تطور مكانتها بالنسبة لـ أوريدو الأم، حيث ازدادت أهميتها من سنة إلى أخرى خاصة في نسبة الإيرادات ونسبة الأرباح قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء، كما ساهمت زيادة أهميتها بالنسبة للمجموعة في زيادة نسبة إنفاق رأس المال على أوريدو الجزائر حيث ارتفع من 08% سنة 2010 إلى 19% سنة 2011، تيقنا بأهمية السوق الجزائرية والفرص الواعدة التي تقدمها. والجدول التالي يوضح تطور أهمية أوريدو الجزائر بالنسبة للمجموعة.

جدول رقم (3-19) يوضح أهمية أوريدو الجزائر بالنسبة لـ أوريدو الأم من 2010 إلى 2013.

السنوات	2010	2011	2012	2013
عدد المشتركين	11%	10%	10%	10%
الإيرادات	08%	09%	10%	11%
EBITDA	07%	07%	09%	11%
إنفاق رأس المال	08%	10%	11%	19%

المصدر: التقارير السنوية لـ Ooredoo، 2010، 2011، 2012، 2013.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف المالية لـ أوريدو الجزائر

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف المالية لـ أوريدو الجزائر في فاعليته في صنع مزيج تسويقي فعال ساهم في زيادة إيراداتها، ومنه الزيادة في تعظيم أرباحها، وقدرتها على البقاء في الأجل الطويل، وهي أهم الأهداف المالية المنشودة، ولفهم ذلك أكثر سنحاول من خلال تتبع عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي لـ أوريدو الجزائر ومزيجها التسويقي للفترة 2009-2013 إبراز أهم العمليات والقرارات الإستراتيجية التسويقية التي ساهمت في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في صناعة مزيج تسويقي فعال لـ أوريدو الجزائر

يمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في صناعة مزيج تسويقي فعال لـ أوريدو الجزائر في النقاط التالية:

1- خدمة الإستراتيجية العامة لـ أوريدو والتي تركز على الوفاء بالمتطلبات الجديدة والناشئة للعملاء عبر حلول مبتكرة ومميزة تلبي احتياجاتهم، وتدر أرباحاً على المؤسسة، وتتواءم من خلالها مكانة مرموقة في سوق الاتصالات. إذن فالتخطيط الاستراتيجي التسويقي ومن أجل خدمته للإستراتيجية العامة للمؤسسة يعمل من أجل صناعة مزيج تسويقي فعال يحقق أهداف هذه الأخيرة.

2- تكيف أوريدو الجزائر مع بيئتها التسويقية من خلال تشخيصها بفعالية وتحليلها بدقة لمختلف العوامل المؤثرة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، بشكل تتضح فيه الفرص المتاحة الواجب استغلالها، والتحديات المتوقعة الواجب تجنبها، بالإضافة إلى انتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية بالاعتماد على تخطيط شامل وعميق وعلى بحوث تسويقية دقيقة ونظام تسويقي مرن يتجاوب مع التغيرات المفاجئة وتجزئة سوقية فعالة.

3- صناعة مزيجها التسويقي على أساس مواردها الخاصة، حيث تعتمد أوريدو الجزائر على مواردها التسويقية الخاصة بتفعيل بحوث المنتج/ الخدمة، ودراسة السوق، ونظام المعلومات التسويقية ونظام التوزيع بالإضافة إلى تنشيط القوى البيعية المختلفة.

ثانياً: فعالية المزيج التسويقي في تحقيق الأهداف المالية لـ أوريدو الجزائر

لعب المزيج التسويقي لـ أوريدو الجزائر للفترة 2009-2013 دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها المالية، بغض النظر عن إيرادات سنتي 2009 و2010 التي لم تصل إلى المستوى المطلوب نتيجة اهتمام المؤسسة بتحسين البنية التحتية لشبكتها عبر كامل التراب الوطني لتحسين جودة وسعة شبكتها، وكذلك تمهيداً لطرح خدمات الجيل الثالث التي تأخر موعد إطلاقها إلى غاية نهاية 2013. بالإضافة إلى ذلك فإن العروض التي تم إطلاقها في السنتين السابقتين كانت قليلة مقارنة بعروض السنوات 2011 و2012 و2013، وعلى الرغم من ذلك فإنها استطاعت في 2009 و2010 أن تحقق أرباحاً قبل الفائدة والضريبة والاستهلاك والإطفاء فاقت توقعاتها، وهذا يرجع إلى مستوى تحكم المؤسسة في تكاليفها التشغيلية باستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

وفيما يلي أهم القرارات التسويقية داخل المزيج التسويقي لـ أوريدو الجزائر التي ساهمت في تحقيق أهدافها المالية:

1- سياسة الحفاظ على العملاء الحاليين ومن ثم البحث عن عملاء جدد، حيث يساعد هذا التوجه المؤسسة على تخفيض تكاليف الحصول على عملاء جدد بتخفيض مصاريف الإعلانات والبحوث التسويقية المكلفة، والتوجه إلى خدمة العملاء الحاليين وزيادة إنفاقهم أكثر على منتجات وخدمات المؤسسة، بالإضافة إلى تحفيزهم من أجل زيادة معدل الاحتفاظ بهم والولاء لها وجعلهم عملاء دائمين، من خلال تحسين خدماتها وتحفيزهم بالمكافآت. كما أنها لم تفرط تماما في الجهود الرامية إلى استقطاب عملاء جدد، وفي هذا الإطار قامت أوريدو الجزائر بما يلي:

- توسيع نطاق ولاء العملاء "نجوم" بهدف مكافأة العملاء من الأفراد والمؤسسات بمنحهم مزايا مثل المكالمات والرسائل النصية المجانية والعديد من المزايا والحوافز الأخرى؛

- تحسين الخدمات المقدمة إلى العملاء بإضافة خدمات مجانية مثل خدمة التنبيه إلى المكالمات التي لم تتم الإجابة عليها، وخدمات غير متوفرة لدى منافسي المؤسسة مثل خدمة نجمة نت شات، وميزة فلتر للحد من المكالمات المزعجة؛

- إطلاق خدمة Stormily التي تمكن العملاء من تحويل المبالغ النقدية بين مستخدمي أوريدو على شكل تعبئة للرصيد، حيث تعد هذه الخدمة احد المصادر المهمة الجديدة لإيراداتها؛

- إتاحة فرصة اختيار رقم الهاتف للعميل الجديد عند شراء شريحة أوريدو ، وهي فرصة مغرية للعملاء الراغبين في التحول إلى شبكة أوريدو، خاصة وأنها غير متوفرة عند باقي متعاملي الهاتف النقال، بالإضافة إلى ذلك منحهم رسائل قصيرة مجانية لإعلام أصدقائهم ومعارفهم بأرقامهم الجديدة؛

- منح مكافآت وعروض مغرية للعملاء من ذوي القيمة العالية والوفاء باحتياجاتهم من أجل زيادة إنفاقهم أكثر على منتجات وخدمات المؤسسة.

2- التركيز على الابتكار والتجديد في طرح عروضها لخدمة عملائها من جميع شرائح المجتمع، بالإضافة إلى تطوير منتجاتها السابقة لترقى إلى مستوى تطلعات زبائنهم، حيث يساعدها الابتكار

التسويقي على ندرة منتجاتها وخدماتها والتفرد ببيعها في سوق الهاتف النقال، ولتتمكن من تحقيق إيرادات مجزية من ورائها، ومن أهم العروض في هذا الجانب نجد:

- إطلاق عرض Free الذي مثل عند إطلاقه العرض الأقل تكلفة بين جميع عروض المتعاملين في سوق الهاتف النقال؛

- إطلاق خدمة Nternet الانترنت الجوال، حيث لم تكن موجودة خدمة مماثلة لهذه الخدمة في سوق الاتصالات بالجزائر وقت إطلاقها، بالإضافة إلى إطلاق خدمة نجمة Net للإبحار في Yahoo، وMSN، وGtalk؛

- إطلاق خدمة جديدة ومبتكرة تتمثل في "نجمة ثاني" لكراء رقم هاتف لاستعماله في عملية معينة ويتم الاستغناء عنه بمجرد انتهاء العملية، مثل بيع شيء ما على شبكة الانترنت؛

- إعادة إطلاق العروض التي لاقت رواجاً واسعاً مثل عرض 50 دقيقة بـ 50 دينار، عرض Free، تخفيضات عديدة على Pack Internet، كما تم إعادة إطلاق العرض الموجه للمؤسسات Pro Control؛

- تطوير عروض سابقة مثل عرض One، وعرض المؤسسات Pro Control، لكي تتوافق مع شرائح أخرى في المجتمع، كما تم تطوير جميع عروض Ooredoo لتتوافق وخدمات الجيل الثالث الذي تم إطلاقه في ديسمبر 2013، حيث تعول المؤسسة على إفتكك مرتبة ريادية في خدمات الجيل الثالث.

- إطلاق عرض لوحة 3G+ بأقل سعر في سوق الاتصالات حيث لاقى هذا العرض رواجاً واسعاً مكن المؤسسة من استغلال ذلك في تحقيق أرباح معتبرة.

- إيقاف العروض التي لم تلقى استجابة واسعة من طرف الزبائن مثل عرض بيناتنا.

3- استغلال المناسبات الاجتماعية والرياضية والدينية لإنعاش عروضها الترويجية المغربية بأسعارها المتحدية، بالإضافة إلى استخدام العلاقات العامة في زيادة التعريف بالعلامة Ooredoo من خلال تطوير شراكات اجتماعية جديدة، وفي هذا الإطار قامت Ooredoo بـ:

- إطلاق حملة إعلانية تزامنا مع الذكرى الخمسين لاستقلال الجزائر تحت شعار "مازال واقفين" هذه العبارة التي لها مكانة خاصة عند الجزائريين حيث ترمز إلى أبطال الثورة المجيدة؛

- رعاية الفريق الوطني لكرة القدم والعديد من الأندية الجزائرية، نظرا لما تلعبه كرة القدم من دور كبير في المجتمع، حيث استغلت المؤسسة ذلك في اجتذاب شريحة كبيرة من العملاء خاصة من فئة الشباب؛

- المشاركة في العديد من التظاهرات والصالونات والمهرجانات من اجل زيادة التعريف بعلامتها، وإقامة علاقات مع مختلف مؤسسات المجتمع المدني كالهلال الأحمر الجزائري من اجل إظهار التزامها بالتواصل الاجتماعي، تيقنا منها بأهمية ذلك في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كالنمو والاستمرارية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي في Ooredoo الجزائر مثل حلقة وصل بين إستراتيجية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية خاصة المالية منها، وهذا بفضل مساهمته في صنع مزيج تسويقي فعال بانتقاء أفضل الخيارات الإستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار جميع المتغيرات البيئية للكشف نقاط قوة المؤسسة والفرص التسويقية المتاحة، بالإضافة إلى التحديات والمخاطر ونقاط ضعف المؤسسة والعمل على تجاوزها ومعالجتها.

خلاصة الفصل الثالث:

كخلاصة لما تناولناه في هذا الفصل يمكن القول أن سوق الهاتف النقال في الجزائر عرف تطورا كبيرا من تسعينيات القرن الماضي إلى غاية سنة 2013، سواء تعلق الأمر بعدد المشتركين أو تطور المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المتعاملين، وهذا نتيجة كون سوق الهاتف النقال في الجزائر سوق فتي وجديد، كما أن تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الهواتف النقالة زاد من انتشار استخدام هذه الأخيرة. ويتنافس في هذا السوق ثلاث متعاملين متعامل وطني ومتعاملين أجنبيين، حيث ساهم هذا التنوع في احتدام المنافسة بين هؤلاء المتعاملين من أجل الظفر بأكبر حصة ممكنة من العملاء أو المشتركين، وهذا من خلال البحث عن مزيج تسويقي يتوافق مع مختلف الاحتياجات والشرائح في السوق وبأسعار منافسة.

ومن أجل تقديم هذا المزيج التسويقي تقوم أوريدو الجزائر بعملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي، حيث تنطلق من رؤية وإستراتيجية المؤسسة التي تتلخص في شعارها أوريدو، أي منح العميل الخدمة التي يقترحها هو وهذا طبعا في حدود ما تستطيع المؤسسة ويتوافق مع أهدافها وبيئتها المحيطة. لذلك تقوم المؤسسة بتحليل البيئة المحيطة وبيئتها الداخلية، ومن ثم تقوم بتحديد أهدافها التسويقية وهي أهداف نابعة من الأهداف العامة للمؤسسة، بعد ذلك تقوم بتحديد الإستراتيجية التسويقية من خلال تجزئة السوق وتحديد السوق المستهدف والتموقع ووضع المزيج التسويقي المناسب، لتأتي في الأخير عملية التنفيذ والرقابة على الإستراتيجية التسويقية.

ومن خلال مقارنتنا للأهداف المالية المتوقعة والأهداف المحققة لـ أوريدو الجزائر للفترة من سنة 2009 إلى 2013 وجدنا أنها استطاعت تحقيق هذه الأهداف، كما تبين أن التخطيط الاستراتيجي التسويقي لعب دورا مهما في ذلك، وهذا من خلال صناعته لمزيج تسويقي فعال تمثل في عروض وخدمات جديدة ومبتكرة وبأسعار جد تنافسية في سوق تسودها منافسة شديدة، بالإضافة إلى سياسة توزيع تغطي من خلالها جميع عملائها في جميع أرجاء الوطن، وسياسة ترويج تعتمد على مختلف الوسائل والطرق لزيادة التعريف بعلامتها.

الخاتمة

في ظل ما يميز عالم اليوم من تطور كبير في مجال العلوم والتكنولوجيا، وتعد بيئة الأعمال فان التخطيط الاستراتيجي التسويقي أضحي أساس كل قرار تتخذه المؤسسة في تسيير شؤونها التسويقية واستخدامه كأداة لتحقيق أهدافها، فتحليل البيئة التسويقية يساعد المؤسسة على معرفة الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، بالإضافة إلى مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، بالإضافة إلى ذلك يساعد التخطيط الاستراتيجي التسويقي المؤسسة على اختيار الاستراتيجيات التسويقية والمزيج التسويقي الأنسب من خلال نظام المعلومات التسويقية ودراسة السوق واحتياجات الزبائن باستعمال بحوث التسويق، ونظام تسويقي مرن وتجزئة سوقية فعالة، كما انه يساهم في وضع أهداف تسويقية مستمدة من الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها، ليساهم بذلك في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ومنها الأهداف المالية ولقد بينا ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة من خلال تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي وأهميته في تحقق الأهداف المالية لـ أوريدو الجزائر.

وفيما يلي النتائج والتوصيات المقترحة:

أولاً: نتائج الدراسة

1- ملخص النتائج المستمدة من الجزء النظري:

في ضوء ما تقدم من أفكار ودراسات وبحوث في هذا الإطار، فان الباحث يخلص إلى النتائج

التالية:

- الإستراتيجية هي منهج عمل بعيد الأمد يمكن المؤسسة من الإجابة على أسئلة مهمة في أداء عملها والتي تتمثل في : ماذا تريد أن تعمل؟ ونعني بها الرسالة والأهداف، ما الذي تستطيع فعله؟ ونعني بها تحليل بيئتها لمعرفة الفرص والتهديدات، وماذا تعرف لتفعل؟ ونعني بها الكفاءات والموارد اللازمة، نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأداة التي من خلالها تحدد المؤسسة وضعها الحالي، والوضع المستهدف، وكيفية الوصول إلى ذلك من خلال تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجيات والسياسات وتخصيص الموارد التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

- تطور مفهوم التسويق وأخذ بعدا استراتيجيا بحيث أصبح من أهم وظائف المؤسسة التي تعنى بالتخطيط الإستراتيجي من خلال تشخيص وتحليل البيئة التسويقية للمؤسسة، وعملية تقسيم السوق والتجزئة الإستراتيجية بالإضافة إلى الاستهداف والتموقع الاستراتيجي وتحديد المزيج التسويقي المناسب لكل جزء من السوق المستهدف، وتخصيص الميزانية المناسبة لذلك.

- تمثل الأهداف المالية الإستراتيجية للمؤسسة الأهداف العامة للإدارة المالية والتي تتمثل في هدف زيادة الربحية، وهدف نمو المؤسسة أي زيادة ثروة الملاك، بالإضافة إلى هدف البقاء والاستمرارية.

- التخطيط الاستراتيجي التسويقي الفعال يساهم في صناعة مزيج تسويقي فعال هو الآخر ويساهم في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

2- ملخص النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

- من خلال الدراسة التطبيقية على Ooredoo الجزائر تبين أنها تستخدم التخطيط الاستراتيجي التسويقي بما يتوافق والمفهوم الحديث للتسويق، الذي يستند على اكتشاف حاجات ورغبات المستهلكين والسعي إلى تلبيتها بطريقة جديدة ومبتكرة في السوق.

- تركز المؤسسة على الابتكار والتجديد في طرح عروضها التسويقية مما يساعدها في تحقيق أرباح معتبرة نتيجة تفردها في تقديم هذه العروض.

- تولي المؤسسة الاهتمام بعملائها الحاليين من اجل ولائهم وزيادة إنفاقهم على منتجاتها وخدماتها ما يساعدها في التقليل من تكاليف بحوث التسويق المرتفعة والاستفادة أكثر من عملائها.

- تستهدف المؤسسة جميع شرائح المجتمع مع الاهتمام أكثر بالعملاء ذوي القيمة المرتفعة مما يساعدها في تحقيق إيرادات معتبرة.

- استطاعت المؤسسة تحقيق أهدافها المالية المسطرة للفترة 2009-2013 حيث تجاوزت الإيرادات والأرباح المحققة نظيرتها المتوقعة، ويعود ذلك إلى فعالية المزيج التسويقي المعتمد من طرف المؤسسة كنتيجة لكفاءة عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما سبق وانطلاقاً من النتائج، فإنه يتم وضع بعض التوصيات التي يأمل من ورائها أن تتمكن مختلف المؤسسات الجزائرية للاستفادة من تجارب المؤسسات التي تستخدم المنهج الاستراتيجي في إدارة أعمالها، من أجل تفاعلي جوانب النقص واستغلال نقاط القوة فيها من خلال دعم توجهها نحو تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي في إدارتها، ويمكن أن يقترح في هذا الإطار التركيز على الجوانب التالية:

- على مدراء المؤسسات التوجه نحو تطبيق النهج الاستراتيجي في إدارة أعمال مؤسساتهم، وإعطاء اهتمام أكثر بوظيفة التسويق من خلال تطبيق التخطيط الاستراتيجي التسويقي، فبعض المؤسسات الجزائرية لا نجد فيها حتى إدارة خاصة بالتسويق، نظراً لعدم إدراكهم لأهمية التسويق.
- الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال صنعه للإستراتيجية التسويقية التي تعتبر أداة فعالة في مواجهة تحديات بيئة الأعمال، إلى جانب أهميتها في استغلال الفرص المتاحة، وإسهامها في تميز المؤسسة على نظيراتها.
- وضع أهداف مالية إستراتيجية ممكنة ومرتبطة بالواقع العملي ومستمدة من التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، لتستطيع المؤسسة مراقبة مدى تقدمها في انجاز هذه الأهداف والأسباب وراء تحققها أو العكس.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

(1) الكتب

- 1- أبي سعيد الديوه جي، **المفهوم الحديث لإدارة التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 2- احمد ماهر، **دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي**، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، مصر، 2013.
- 3- إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 4- المرسي جمال الدين محمد وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5- بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 6- بشير العلاق وآخرون، **استراتيجيات التسويق**، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص، 134.
- 7- بلحيمر إبراهيم، **أسس التسويق**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2010.
- 8- ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 9- جونز جاريت، هيل شارلز، **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، ط4، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 10- حسين علي، **الأساليب الحديثة في التسويق - الدليل العملي للاستراتيجيات والخطط التسويقية**، بدون دار نشر، 2000.
- 11- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
- 12- دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 20.

- 13- روبرت جي ويتمان وآخرون، **التخطيط الاستراتيجي**، ترجمة بسمة ياسين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2011.
- 14- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2002.
- 15- سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998.
- 16- عامر عبد الله موسى، **إدارة التسويق**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2009.
- 17- عبد السلام أبو قحف وآخرون، **التسويق**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 18- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 2، الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1997.
- 19- علي فلاح الزعبي، **إدارة التسويق منظور تطبيقي استراتيجي**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 20- غي اوديجيه، **التسويق في خدمة المشروع**، ترجمة: نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.
- 21- فريد الصحن وآخرون، **التسويق - مفاهيم معاصرة-**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 22- فضيل فارس، **التسويق الدولي**، مطبعة الإخوة ألموساك، الجزائر، 2010.
- 23- فلاح حسن الحسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 24- فيليب كوتلر وآخرون، **التسويق تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجيته**، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، الطبعة الثالثة، دمشق، سوريا، 2009.
- 25- فيليب كوتلر، **كوتلر يتحدث عن التسويق -كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، بدون سنة نشر.
- 26- كاترين فيو، **التسويق**، ترجمة: وردية واشد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2008.

- 27- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 28- محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 30- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 31- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق - مدخل كمي وتحليلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 32- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق، مفاهيم وأسس، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 33- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 34- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 36- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004/2003.
- 37- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 38- منير نوري، التسويق، مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009.

- 39- ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2000.
- 40- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 41- ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 42- هاني حامد الضمور، إدارة القنوات التوزيعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 43- هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 44- يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر، 2011.
- 45- يحة عيسى، لعلاوي عمر، بلحيمر إبراهيم، تحليل السوق، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.

(2) الرسائل والأطروحات

- 46- احمد بن مويزة، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
- 47- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.
- 48- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1999.
- 49- قويدري ميادة، اثر التسويق الاستراتيجي على تنافسية المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
- 50- مريم باي، السوق السندي وإشكالية تمويل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

- 51- مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.
- 52- معيوف بوعلام، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
- 53- منير نوري، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2005.

(3) الملتقيات

- 54- عبد الفتاح بوخمخ، سهيلة بومعزة، دراسة تحليلية لتطبيق اليقظة في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السنوي العاشر حول الريادية في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-29 أبريل 2010.
- 55- عمر لعلاوي، دور نظم المعلومات في تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة بالملتقى الدولي صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 14-15 أبريل 2009.
- 56- قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمتعاطلي صناعة الهاتف النقال الجزائري، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، أيام 09 و 10 نوفمبر 2010.

(4) المجلات والدوريات

- 57- سناء حسن حلو، اثر البيئة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي للتسويق، مجلة الإدارة والتسويق، العدد 76، 2009.
- 58- سناء حسن حلو، دور البيع الشخصي في تحقيق أهداف التسويق الإستراتيجية- بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، بغداد، 2009.

59- عمر بن سديرة، التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013.

(5) مواقع الانترنت

60- مهدي الجبوري، مفهوم الإدارة المالية وتطورها وأهدافها ووظائفها والإدارات والعلوم المرتبطة بها، محاضرات بشبكة جامعة بابل، متاح على الرابط:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=38004>

61- موقع شركة Ooredoo www.ooredoo.com

62- موقع Ooredoo الجزائر www.ooredoo.dz

63- موقع سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوية واللاسلكية www.arpt.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

64- Christian Michon, **Marketeur**, les nouveaux fondements du marketing, Pearson Education, France, 2003.

65- David Lindon and others, **Marketing Management**, Best Business Books. London, 2004.

66- Douglan, Mc Donald, **Marketing Plans Marketing Process Company**, 6th Edition, ISBN, 2007.

67- Jacques Lendrevie et Denis Lindon, **Mercator**, 6^e édition, Dalloz, Paris, France, 2000.

68- Jean Lendrevie et autres, **Mercator**, Dalloz, France, 2003.

69- Marc Vandercammen, Martine Gauthy-sinéchal, **Marketing – outil fondamental du marketing**, Édition De Boeck, Bruxelles, 1999.

70- Marc Vandercammen, **Marketing –l'essentiel Pour Comprendre, Décide, Agir-**, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2002.

71- Philip Kotler et Bernard Dubois, **Marketing Management**, 10^e édition, Publi Union édition, Paris, France , 2002.

72– Philip Kotler, Dubois Bernard, **Marketing Management**, 8^e, 2 édition, Nouveaux Horizon, France, 1994.

73– Philip Kotler, Gary Armstrong, **Marketing An Introduction**, 3rd Edition. New Jersey Englewood– prentice. Hall in 1993.

74– Philip. Kotler et autres, **Marketing 3.0, Produit– Clients– Facteur Humain**, De Boeck Super, Bruxelles, Belgium, 2012.

75– Pierre Louis Dubois et Alain Jolibert, **Marketing fondement et pratique**, Economica, 1998. 76– Richard Wilson and others, **Strategic Marketing Management– Planning, implementation & control**, 3rd edition, Linacre House, Jordan Hill– Oxford, London, 2005.

77– Robert Hirsish, **Marketing**, 2^e edition, Baron's Educational Series, New York, 2000.

78– Thomas, J. G, **strategic management –concept, practices and cases**, Harper & Row, Publishers, London, 1988.