

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية: معهد علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



العنوان:

التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة: شركة " تيكنو مودرن "

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة "ليسانس" في العلوم التجارية

تخصص: التسويق

إشراف الأستاذة:

- بهاز لويزة

إعداد الطالبين:

- حاج سعيد حمودة

- الحاج أمحمد ياسين

السنة الجامعية 2013 - 2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

(يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ

آمَنُوا

مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ)

(المجادلة الآية: 11)

الأهداء

وقل اعملوا فسير الله عملكم ورسوله والمؤمنون.....{ (التوبة/105)

الحمد لله رب العالمين، وصلاة وسلام على خير المرسلين، وبه ونعم العون الصادق الأمين

إلى شمس النبي أنارت سمائي ودفء الحنان.....أمي الغالية

إلى من سهل الدرب أمامي، وأجاد بالخير أمامي.....أبي الغالي

فأحفظهما بعفويك ربي كما ربياني صغيرا

إلى القلب النبض في صدري، وذكرهم الدائم في قلبي والابتسامة التي فارقت

أياميإخوتي وأخواتي

إلى عظيم الشأن مرتبة، ومن أورثتهم مفاتيح العلى الرسل.....أساتذتي الكرام وكل من كان له

الفضل في نور العلم هذا الذي أنا حامله

إلى من ساعدوني وبالأيامي رافقوني. وعن همومي وآنسوني

كل أصدقائي ومن له الفضل من قريب وبعيد

وإليك أخي القارئ أهدي ثمرة مجهوداتي

حاج سعيد حمودة

الأهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد لأمي الغالية الحنونة..
أبي الغالي أتمنى أن ينال هذا العمل الرضا و القبول منكم..
قال سبحانه { رب اغفر لي ولوالدي..}
دون أن أنسى إخوتي وأخواتي..
والأصدقاء والأحباب..
والى كل من لم تسع ورقتي..
الحاج احمد ياسين

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم ووفقنا
ويسر لنا إنجاز هذا العمل المتواضع ونصلي ونسلم على أشرف خلق
الله وعلى اله ومن إهتدى بهديه إلى يوم الدين.
فمن باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله، وإعترافنا منا بالفضل
وتقديرنا للجميل، لا يسعنا ونحن ننهي إعداد هذا البحث إلا أن نتوجه
بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا
العمل

من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة
الأستاذة: بهاز لويضة
لقبولها الإشراف على هذا العمل، وتوجيهاتها القيمة وتقديم النصح
والإرشاد طيلة
فترة إعداد الدراسة، فلها منا عظيم الشكر والعرفان والوفاء.

عن طلبة البحث

الملخص

يعتبر التسويق الاستراتيجي الركيزة الاساسية في المؤسسة الاقتصادية حيث يهتم بدراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، حيث يحدد المتغيرات المؤثرة على سير نشاطها ، و اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب و نظرا للتطورات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و التي ليست ثابتا فإنه اوجب على المسيرين ضرورة وضع استراتيجية تتميز بالديناميكية تتأقلم مع هذا المحيط .

وقد حاولنا في بحثنا هذا ابراز اهمية التسويق الاستراتيجي و الدور الذي يلعبه في المؤسسات الاقتصادية وقد حاولنا تسليط الضوء على المؤسسات الجزائرية و قدمنا مؤسسة TMS كنموذج . حيث وجدنا تطبيق المؤسسات لبعض مبادئ التسويق الاستراتيجي غير انها لا تزال بعيدة في تطبيق التسويق الاستراتيجي و الذي هو ضروري في المؤسسات الجزائرية نظرا لإقبالها للانخراط في المنظمة العالمية للتجارة مما ينتج انفتاح الاسواق للخارج و احتدام المنافسة مما يصعب على المؤسسات التي لا تنتهج استراتيجيات تسويقية البقاء و الاستمرار في السوق .

الكلمات المفتاحية : التسويق الاستراتيجي ، استراتيجيات التسويق ، البيئة الداخلية و الخارجية ، المزيج التسويقي ، المنافسة ، السوق .

Le marketing stratégique est le bras commercial de l'entreprise, c'est-à-dire que sans lui, le meilleur plan stratégique ne peut déboucher sur des résultats performants. A l'inverse, sans opération stratégique solide, sans marketing opérationnel profitable, le marketing stratégique a pour but d'apporter aux opérations mais aussi à l'état-major de l'entreprise un éclairage qui permet de prendre les bonnes décisions.

قائمة المحتويات

III.....	اهداء
V.....	شكر و عرفان
VI.....	الملخص
VII.....	قائمة المحتويات
IX.....	قائمة الاشكال
X.....	قائمة الجداول
أ ب ت	المقدمة

الفصل الأول: أدبيات نظرية

5.....	تمهيد
	المبحث الأول: التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
6.....	المطلب الأول : ماهية التسويق الإستراتيجي
8.....	المطلب الثاني : استراتيجية المزيج التسويقي
14.....	المطلب الثالث : اهم الإستراتيجيات التسويقية
15.....	المطلب الرابع : اعداد استراتيجية التسويق
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
18.....	المطلب الأول : اطروحة الدكتوراة
19.....	المطلب الثاني :مذكرات الماجستير
20.....	المطلب الثالث :المقالات
24.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

26.....	تمهيد
---------	-------

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المتبعة.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة.....27

المطلب الثاني : التسويق الاستراتيجي في مؤسسة TMS.....28

المبحث الثاني : النتائج و المناقشة.

المطلب الأول : النتائج المستخلصة من الدراسة.....31

المطلب الثاني : مناقشة النتائج واختبار الفرضيات.....33

خلاصة الفصل الثاني.....35

الخاتمة العامة.....37

المراجع38

الملاحق40

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	دورة حياة المنتج	01
09	اهم استراتيجيات الحرب التسويقية	02
11	الفرص و التهديدات ، نقاط القوة و الضعف للمؤسسة	03
25	هيكل التنظيمي لمؤسسة TMS	04

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	اهم استراتيجيات في مرحلة التقديم	01
08	استراتيجية الدفع و الجذب	02
10	يوضح استراتيجية التنويع	03
28	العلامات الحصرية لدى مؤسسة TMS	04

مقدمة:

تمثل المؤسسة الاقتصادية الأداة الرئيسية لتحقيق التنمية، من خلال إشباع حاجات و رغبات المستهلك، ومع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، من عوامة اقتصادية، حيث أصبح العالم قرية صغيرة، و احتدام الصراع بين المؤسسات في السيطرة على أكبر حصة سوقية، وهذا ما حتم على المؤسسة تبني إستراتيجية تضمن لها البقاء و تحقيق الغرض من وجودها، وتكيفها حسب متطلبات السوق، وإمكانياتها المادية و البشرية، و يعتبر الفكر الإستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية مؤسسة اقتصادية، تحدد من خلاله قدرة إدارة المؤسسة بشكل علمي وكفؤ وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المنظمة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهداف المنظمة.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والتقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تجعل من المنهج الإستراتيجي أداة مهمة وصائبة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة وأمرأ لا بد منه من أجل فهم الواقع الراهن والتنبؤ بالمستقبل.

إن التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات، والتحديات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه.

يمكن للتخطيط الإستراتيجي رسم رؤية واضحة لرسالة المؤسسة الحالية و المستقبلية وأهداف المنظمة الإستراتيجية و من هنا يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

هل المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الجزائر تنتهج التسويق الاستراتيجي؟

و للإجابة عن هذه الإشكالية تتفرع اسئلة يجب التطرق إليها و التي تتمثل في:

1. كيف تتمكن المؤسسة من رسم إستراتيجية تسويقية ؟

2. كيف تستفيد المؤسسة من الفرص التسويقية ومواجهة التهديدات و المخاطر ؟

من خلال الإشكالية المطروحة يمكن إعطاء الفرضيات العامة :

إن الاهتمام بالتسويق الإستراتيجي يؤدي بالمؤسسة إلى التقدم و الاستمرارية و الاستفادة من الفرص التسويقية و مواجهة التهديدات بشكل أفضل.

وتندرج ضمن الفرضية العامة فرضيات فرعية يمكن صياغتها على هذا النحو:

1. قد يكون نجاح المؤسسة يتحدد بالإعداد و التقييم الجيد للاستراتيجية التسويقية.

2. يمكن أن يكون المزيج التسويقي احد اهم الركائز لتحقيق موقع تنافسي للمؤسسة .

و وقع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية :

1. حاجة المؤسسات لتبني إستراتيجية تضمن لها البقاء و الاستمرارية في ضل التطور التكنولوجي و الاقتصادي

2. قلة استعمال المؤسسات الجزائرية خاصة لمبادئ علم التسويق

أهداف الدراسة :

وتهدف الدراسة إلى معرفة كيفية صياغة خطة إستراتيجية تتألم مع أهداف المؤسسة و كيفية الاستفادة من الفرص و نقاط قوتها و مواجهة التحديات و المخاطر و يساهم التسويق الاستراتيجي في وضوح رؤيا المؤسسة

اشتملت الدراسة على عدة محددات تواجه الدراسة نحو هدفها و هي:

الحد الموضوعي :اقتصرت الدراسة على التسويق الاستراتيجي ودوره في المؤسسات الاقتصادية بشركة TMS

الحد البشري : اقتصرت الدراسة على مدير مصلحة التسويق بشركة TMS

الحد المؤسسي : شملت الدراسة الإطار المحدد بالهيكل التنظيمي بشركة TMS

الحد الزمني: تم القيام بهذه الدراسة الميدانية خلال 2013 - 2014

منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستنا في هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي والذي نعتبره مناسب لطبيعة الموضوع في الجانب النظري و التطبيقي

مرجعية الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا علي عدت أنواع من المراجع منها الكتب و مقالات الكترونية و مذكرات سابقة

صعوبات ابحت :

قلة المراجع

صعوبات جمع البيانات و المعلومات

صعوبة التواصل شركة TMS بسبب بعد المسافة

احتكار المؤسسة لبعض المعلومات الهامة في البحث

هيكل البحث: يتكون البحث من فصلين الأول النظري و الآخر تطبيقي

فالفصل الأول يضم الأسس العلمية للتسويق الإستراتيجي ، وينقسم إلى مبحثين .

المبحث الأول يتعلق بمفاهيم عامة حول التسويق الإستراتيجي و مدى أهميته و الخصائص و أنواع الاستراتيجيات التسويقية ، وكذلك تناولنا ممارسة التسويق الإستراتيجي في المؤسسة من خلال إعداد ، التخطيط ، تنفيذ الخطة الإستراتيجية و هو جوهر البحث . أما المبحث الثاني فقد خصص لمراجعة الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة أي بعض المذكرات المتعلقة بموضوع البحث .

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي عبارة عن دراسة حالة للمؤسسة الاقتصادية TMS ينقسم الى مبحثين

المبحث الاول تناولنا فيه مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات .

الفصل الأول

التسويق

الإستراتيجي

تمهيد

ان التحولات الكبرى في المجالات من عولمة و تطور تكنولوجي و اقتصادي و كذا المتغيرات البيئية كل هذه جعلت المؤسسات التي كانت تمارس النشاط التسويقي ان تتجه الى تسويق جديد ، فقد اصبح استخدام التسويق الاستراتيجي جد مبرره اكثر من اي وقت مضى . لذلك سنتعرض في هذا الفصل الى ذكر اهم العناصر التالية :

المبحث الأول يتضمن ماهية التسويق الإستراتيجي و ماهي استراتيجيات المزيج التسويقي ثم نعرض الى أهم الاستراتيجيات التسويقية و في الاخير نبين مراحل اعداد استراتيجية التسويق و تنفيذها .

اما المبحث الثاني و الذي يمثل دراسات سابقة يتناول موضوع التسويق الاستراتيجي و قد اخترنا حوالي خمس دراسات مشابهة لموضوع المذكورة و كانت المقالة الاولى تحت عنوان : التسويق الإستراتيجي في المؤسسة التمويل الأصغر ، اما المقالة الثانية فكانت بعنوان عنوان نظرة على التسويق الاستراتيجي و الثالثة عبارة عن اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير تحت عنوان : التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية ثم تليها الدراسة الرابعة و هي مذكرة بعنوان التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الغير الربحية و الدراسة الخامسة شملة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان ماهي إستراتيجية التسويق لسوق كبار السن في التأمين المصرفي ؟

المبحث الأول : التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول : ماهية التسويق الإستراتيجي

اولا : تعريف التسويق الاستراتيجي

نظرا لكون مفهوم التسويق الإستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم و إرتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق الأمر الذي يجعل هناك خلط بين هذين المفهومين ، إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق دون التطرق بشكل عميق و واضح إليه ، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفا واحدا و شاملا للتسويق الإستراتيجي .

وفي هذا الصدد نشير إلى أهم التعريفات للتسويق الإستراتيجي :

عرف محمد عبيدات بان التسويق الإستراتيجي " كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق ، المنافسة كافة العوامل المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام و على وحدات العمل على حدى " ¹.

و كما عرفه محمد الصغير جيطلي على أنه " إجراء تحليل يهدف توجيه المؤسسة نحو إشباع الرغبات التي تؤدي إلى خلق فرص إقتصادية جذابة لها " ².

وعرف كلا من GRAVENS و PIERCY أن التسويق الإستراتيجي " يعبر عن العملية الموجهة إلى السوق مع الأخذ بعين الإعتبار التغيير المستمر في البيئة التسويقية و الحاجة إلى توصيل قيم عالية للمستهلك و بالتالي فإنه يركز على أداء الأعمال و ليس فقط زيادة المبيعات " ³

نستنتج من التعاريف السابقة على أن التسويق الإستراتيجي عبارة عن برنامج أو خطة طويلة الأجل تنشئها المؤسسة إنطلاقا من تحليل بيئتها الداخلية و الخارجية و التي تهدف إلى تنمية المزيج التسويقي الذي يساعدها على تحقيق أهداف المؤسسة حسب لإمكاناتها و ضمان بقائها و إستمراريتها من خلال إشباع حاجات و رغبات المستهلكين .

¹ محمد ابراهيم اعييدات ، استراتيجية التسويق : مدخل سلوكي ، (ط 3 ، الاردن : دار وائل للنشر ، 2002)، ص 25.

² Mohamed Seghir Djitli , Marketing Strategique (Algerie : Editions Djitli , 2001) ,P8.

³ Gravens , W. David & Priercey F. Nigel , Strategic marketing , (9th Edition , 2009)p56

ثانيا : أهمية التسويق الإستراتيجي

يعتبر التسويق الإستراتيجي ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ككل و لنشاط التسويقي بشكل خاص و تتجلى أهميته فيما يلي¹ :

- يعتبر الأداة الرئيسة لإدارة المؤسسة لتحديد توجهاتها بشكل أدق بحيث يمكنها التكيف مع بيئة تتميز بديناميكية ، و خاصة في مواجهة المنافسين .
- على اعتبار ان المستهلك هو جوهر عمل المؤسسة و غايتها في العمل ، و السوق هو الميدان الفعلي لعملها ، فإن التسويق الإستراتيجي يتيح المجال و بشكل فعال أمام المؤسسة في إعداد أهدافها بما يتناسب مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك و تعاملها مع السوق .
- يمنح التسويق الإستراتيجي نظرة بعيدة الأمد لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسة ، و قدرتها في الإستجابة لحاجات السوق و بناء مكانتها لدى المستهلك .
- مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل و الكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها .
- تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق و التخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء.
- نجاح التسويق الإستراتيجي في التنفيذ يعطي دلالة واضح لدقة التخطيط الإستراتيجي المعتمد من قبل المؤسسة .
- دراسة و تحليل العوامل البيئية الداخلية من خلال ، الامكانيات المادية و البشرية ،الثقافة التنظيمية مهارات المؤسسة.
- دراسة و تحليل العوامل البيئية الخارجية من خلال تحليل طبيعة المنافسة ، ظروف السياسية و التشريعات و التطور التكنولوجي و التقنيات المستخدمة في المؤسسة و الظروف الاجتماعية و الثقافية.
- "إن أهمية التسويق الإستراتيجي تتجلى في الدور الاساسي الذي يلعبه في ادارة المؤسسة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الموجهة للسوق في المؤسسات الاعمال الناجحة التي تتنافس في ظل حالات تنافسية سوقية شديدة"².

¹ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق، (ط العربية ، الاردن : دار اليازوري، 2008) ، ص 54- 56

² محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي ، (ط 1 ، الاردن : دار المسيرة ، 2011) ، ص 20

ثالثا: خصائص التسويق الإستراتيجي:¹

يتميز التسويق الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن باقي الآليات التسويقية، ويمكن إيجاز أهم تلك الخصائص في النقاط التالية:

- التكامل و الترابط مع جميع وظائف المؤسسة.
- توقع ردود فعل المنافسين و الإحباط ضدها.
- التكيف مع الظروف البيئية و خاصة الخارجية.
- تنمية أكبر البدائل للوصول إلى مهمة المؤسسة و أهدافها الرئيسية.
- المرونة في التعامل مع الظروف المتغيرة بصفة عامة.
- تحديد وقت زمني مناسب لتحقيق الاهداف
- الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات أغلبها خارج نطاق المؤسسة.
- توفير التغذية العكسية بالمعلومات.

المطلب الثاني : استراتيجية الميزج التسويقي

إن الميزج التسويقي يعتبر الوسيلة التي تساعد في تنفيذ استراتيجية التسويق و كذلك تأثره الواضح على صياغتها و ارتباطه الوثيق ، باعتبار ان استراتيجية الميزج التسويقي ما هي إلا وسيلة تترجم استراتيجية التسويق على واقع التطبيق و التنفيذ .

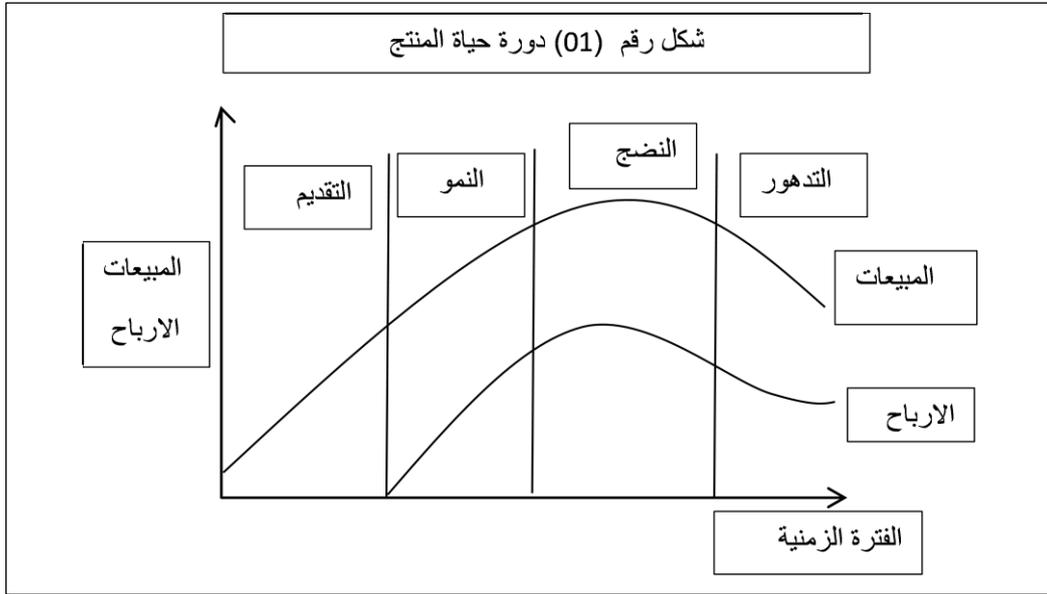
اولا: استراتيجية المنتجات

1- تعريف المنتج : يمكن تعريف المنتج على أنه : " أي شيء مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل و يحقق منافع مختلفة للمستهلك ".²

¹ عاصم ابو علقة ، التسويق ، (مصر : دار حورس للنشر ، 2003) ، ص 128

² ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 252

2- دورة حياة المنتج: تمر السلعة بأربعة مراحل هي: مرحلة التقديم، النمو، النضج، التدهور، ويهتم رجل التسويق بمراقبة السلعة و وضعها خلال دورة حياتها التي تناسب كل مرحلة. و هذه المراحل موضحة في الشكل رقم (01) أدناه.¹



المصدر : محمود الصميدعي ، عثمان ردينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 243

3- استراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم : تعتبر مرحلة التقديم هي المرحلة الأولى للمنتج حيث تكون التكاليف مرتفعة و العائد شبه منعدم ، حيث تنتهج المؤسسة عدة استراتيجيات مختلفة يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

¹ الصميدعي محمود ، ردينة عثمان ، التسويق المصري ، (الاردن : دار المناهج للنشر و التوزيع ، 2005) ، ص 243

جدول رقم (01) يلخص اهم استراتيجيات في مرحلة التقديم

نوع الاستراتيجية	النشاط الترويجي	مستوى السعر
استراتيجية القشط السريع	نشاط ترويجي مكثف	السعر مرتفع
استراتيجية القشط البطيء	نشاط ترويجي منخفض	السعر مرتفع
استراتيجية التغلغل السريع	نشاط ترويجي عالي	السعر منخفض
استراتيجية التغلغل البطيء	نشاط ترويجي منخفض	السعر منخفض

المصدر : من اعداد الباحثين

4- استراتيجيات التسويقية في مرحلة النمو :

هي المرحلة التي تلي مرحلة التقديم ، و تتميز وجود منافسين ، و زيادة الطلب على المنتج ، و ارتفاع في المبيعات ، و زيادة في هامش الربح ، كما تتميز بالاستقرار نسبي في كلفة التسويق .

تسعى المؤسسة إلى تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات و التي نلخصها فيما يلي:¹

- تحسين في جودة المنتج لطرد المنافسين من السوق.
- تطوير المنتجات الحالية .
- الدخول الى قطاعات جديدة من السوق و محاولة توسيع رقعتها الجغرافية .

5- استراتيجيات التسويقية مرحلة النضج

تعتبر من أطول المراحل ، و تسعى المؤسسة الى الوصول إلى هذه المرحلة في أقرب وقت ، رغم ما تحمل في طيتها من منافسة شديدة ، والمهم في هذه المرحلة الأرباح تبدأ في الانخفاض رغم ارتفاع المبيعات لذا تستخدم المؤسسة ثلاثة استراتيجيات هي¹:

¹ ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، (ص 267 - 268)

- أ) تطوير السوق :من خلال التوسع و الدخول في قطاعات جديدة و كسب زبائن جدد .
- ب) تطوير المنتج : من خلال تحسين الجودة و كذا اضافة تحسينات جديدة على المنتج .
- ت) تطوير المزيج التسويقي : ومن خلال بالتغيير في عناصر المزيج التسويقي التي يمكن ان يحقق النجاح للمؤسسة .

6- إستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور

- وتتميز بتراجع كمية الطلب على المنتج نتيجة لظهور سلع منافسة او سلع مقلدة او ان السلعة باتت لا تلبي حاجات و رغبات المستهلكين لذا فانه يتم اتباع استراتيجيات تضمن للمؤسسة الاستمرارية و هي :
- أ) طرح منتجات جديدة في السوق تتناسب مع الطلب ، و هذا من خلال استراتيجية اختراق السوق .
- ب) تطوير منتجات الحالية وهذا من خلال استراتيجية التنويع .

ثانيا : استراتيجية التسعير

1- تعريف السعر

السعر هو في تعريف "KOTLER" هو "مبلغ من المال يدفع مقابل الحصول على سلعة أو خدمة، كما أنه مجموع القيم التي يمتلكها المستهلكون للحصول على فوائد استخدام السلع و الخدمات"² .

2- استراتيجيات التسعير³

- أ) استراتيجية التسعير المنتج استنادا الى اسعار المنافسين :تتمثل اهتمام المؤسسة بأسعار المنافسين لكي تستطيع استخدام اما استراتيجية هجومية او دفاعية لتحقيق الارباح .
- ب) استراتيجية التسعير طبقا للتكلفة + الربح : وهي تعتمد على حساب كل التكاليف مضافا لها هامش الربح من أجل تحديد سعر البيع .

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، (ص 313-316)

² - يوفامة مسيكة، نماذج تقييم المشاريع الاستثمارية، ص21

³ محمد جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، (ص 323 - 327)

ج) استراتيجية التسعير الترويجي : وهي تهدف الى ترويج او تنشيط المبيعات لسلعة معينة و تشمل عدة انواع منها سياسة سعر القائد ، سياسة التسعير الجغرافي ، استراتيجية تسعير الهدف ، استراتيجية التسعير الديناميكي،..... الخ .

ثالثا : استراتيجيات التوزيع .

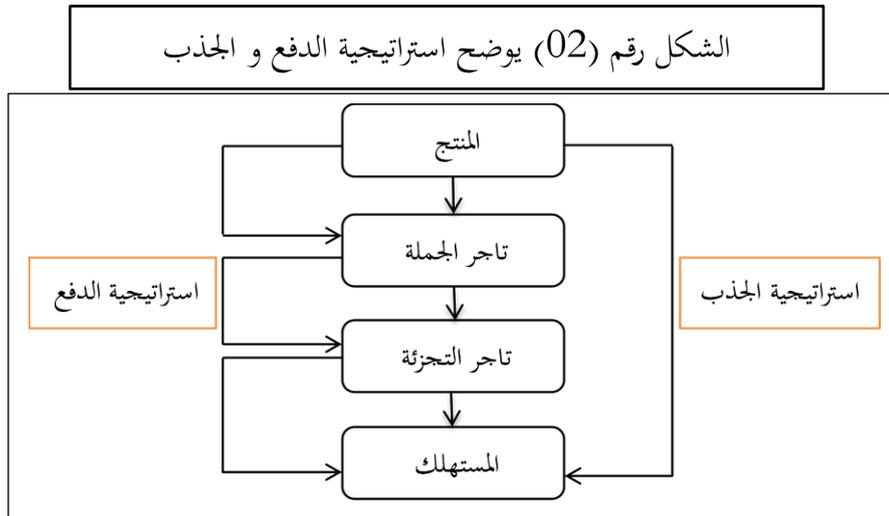
1- تعريف التوزيع

قد يشار الى التوزيع على انه " الوظيفة الرئيسية للتسويق ، و يهدف الى توصيل السلع بعد الانتهاء من انتاجها الى المستهلك الاخير و المشتري الصناعي " ¹.

2- استراتيجيات التوزيع ²

أ) استراتيجية الدفع : تقوم المؤسسة بدفع المنتج الى الوسطاء من خلال تحفيزهم و كذلك التأثير على الزبائن عن طريق هامش ربح معتبر ، مناصفة تكاليف الاعلان و الترويج و تقديم خصومات للزبائن .

ب) استراتيجية الجذب : تقوم المؤسسة بتركيز جهودها في الحملات الترويجية لتحفيز الطلب على المنتج ، مما يخلق الطلب عليه من الوسطاء .



المصدر : من اعداد الباحثين

1 محمد ابراهيم ، تكاليف في مجال التسويق ، (مطبعة اسعد : بغداد ، 1984)، ص 11
2 محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، (المكتب الجامعي الحديث : الاردن ، 2009)، ص 269-270

رابعاً استراتيجيات الترويج

1- تعريف الترويج

عرف Edward الترويج على انه " عملية التنسيق بين جهود البائع في اقامة منافذ للمعلومات في سبيل تسهيل بيع المنتج او الخدمة او في قبول فكرة معينة"¹.

2- استراتيجيات الترويج

اولاً : استراتيجية الحرب التسويقية²

و هي استراتيجية تأخذ اتجاهين اما الاتجاه الهجومي او الاتجاه الدفاعي و التي تنفرع منهما عدة استراتيجيات ، و عليه يمكن استخلاص خصائص هذه الاستراتيجيات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يلخص اهم استراتيجيات الحرب التسويقية

الاستراتيجيات المهاجم التسويقية	
استراتيجية التغلغل التسويقي	سعر منخفض ، جودة مقبولة ، التركيز على الزبائن الجدد
استراتيجية التوسع الجغرافي	الزيادة شبكة الوسطاء ، تغطية شاملة للأسواق
استراتيجية السوق الجديد	دخول قطاعات جديدة ، التركيز على الزبائن الجدد ، تحسين المنتجات
الاستراتيجيات المدافع التسويقي	
استراتيجية السوق الفئة المهمة	التركيز على فئة معينة من الزبائن ، موارد المؤسسة محدودة ، منتجات متميزة
استراتيجية التنوع	تنتهجها المؤسسات التي ترغب في النمو ، خلق منتجات جديدة ، تطوير المنتجات الحالية

المصدر : من اعداد الباحثين

¹ Edward L Brinkand Wiliam J , Kelly , the Management of Promotion , (prentice-Hall 1963),P25

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، مرجع سبق ذكره ، (ص 281-282)

ب) استراتيجية الضغط و الايحاء

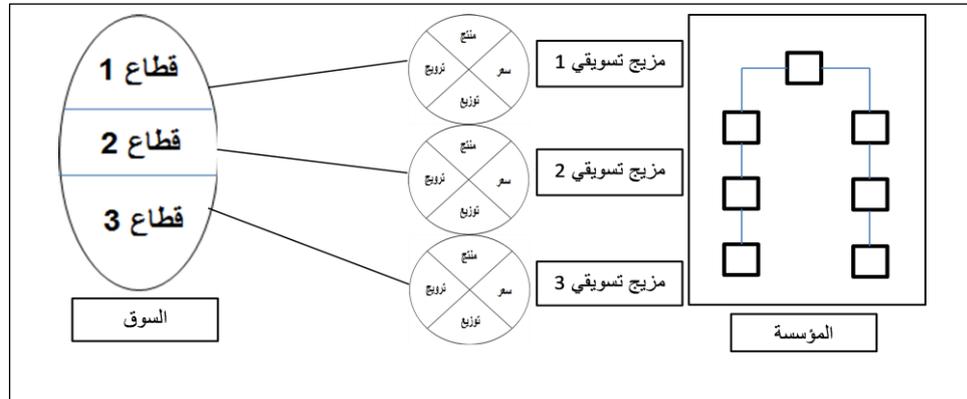
تعتمد هذه الاستراتيجية على الاسلوب الدعائي القوي في الاقناع و تعريفهم بالمنافع الحقيقية للمنتج ، اما استراتيجية الايحاء فتعتمد على الاقناع المبسط من خلال رسم صورة ذهنية للمنتج لدى المستهلك بالتكرار المستمر للإشهار و جعل المستهلك يتخذ قرار الشراء .

المطلب الثالث : اهم الإستراتيجيات التسويقية

ثانيا : استراتيجية التسويق المتنوع

حيث تقوم المؤسسة بتوجيه جهودها التسويقية لعدة قطاعات في السوق من خلال تصميم مزيج تسويقي لكل من هذه القطاعات ، و الهدف من هذه الاستراتيجية هو انشاء مركز قوي في السوق و زيادة ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة ، غير ان هذه الاستراتيجية تعتبر مكلفة مما يقلل فرص المؤسسة في الاستفادة من وفورات التنميط و الانتاج و التسويق.¹

الشكل رقم (03) يوضح استراتيجية التنوع



المصدر : محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، (المكتب الجامعي الحديث ، الاردن، 2009) ص 477

حيث يوضح الشكل و جود ثلاثة قطاعات سوقية حيث قامة المؤسسة بتشكيل مزيج تسويقي لكل قطاع على حدى يتناسب مع متطلبات السوق القطاعية .

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 477

المطلب الرابع : اعداد استراتيجية التسويق

إن عملية إعداد الاستراتيجية التسويقية تمر أساسا بما يتضمنه هذا الإعداد من تشخيص الإمكانيات و العوامل الداخلية التي تمثل في مجملها نقاط قوة أو ضعف و تحليل البيئة الخارجية التي قد يتواجد بها تهديدات ينبغي تجنبها أو فرص مواتية لها و لإمكانياتها الداخلية، و التركيز على تحليل المنافسين خاصة، و هذا بتحديد الاستراتيجية الملائمة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة . ولصياغة الاستراتيجية التسويقية تتبع الخطوات التالية:¹

الخطوة الاولى : التحليل و التشخيص

يتم تشكيل الاستراتيجية التسويقية بتحليل معمق للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال تحليل **s.o.w.t** * و الذي سنلخصه في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) يوضح الفرص و التهديدات ، نقاط القوة و الضعف للمؤسسة

عوامل البيئة الداخلية		عوامل البيئة الخارجية	
نقاط الضعف	نقاط القوة	التهديدات	الفرص
- عدم وجود قسم للبحث و التطوير	- وجود علامة تجارية معروفة...	- إلغاء الدعم الحكومي عن المؤسسة	- ظهور بدائل جديدة في
- ضعف وجود برامج لتخفيض التكاليف	- حصة سوقية كبيرة	- تزايد الجمعيات و القوانين لحماية البيئة	الخامات أو الموردين
- عدم استغلال الطاقات الإنتاجية	- جودة المنتجات	والمستهلكين	- ظهور أصناف جديدة
- ارتفاع التكاليف الخاصة بالنقل و التوزيع	- القدرة على الابتكار	- تخفيض الرسوم الجمركية على الواردات	للمستهلكين و ازدياد عددهم
- عدم وجود نظم لليقظة التنافسية...الخ.	- تكاليف إنتاج منخفضة	، و ما ينتج عنه من زيادة المنافسة	- توافر مصادر تمويل
	- توافر قوة بيعية على درجة	الأجنبية	و تسهيلات نقدية
	عالية من المهارة	- ارتفاع أسعار الطاقة أو المواد الأولية	- صعوبة دخول منافسين
	- وجود خدمات ما بعد البيع	- تغير أو تطور تكنولوجيا الصناعة...الخ.	جدد...الخ.
	- القدرة على التمويل الذاتي.		

المصدر : أحمد بن مويزة ، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف مسيلة 2006 ، ص 19

الخطوة الثانية : تشكيل الأهداف

في هذه المرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية التسويقية تحدد إدارة المؤسسة الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال أنشطتها و جهودها التسويقية و هو ما يستدعي التعريف بالأهداف و مراحل صياغتها.

¹أحمد بن مويزة ،مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف مسيلة 2006، ص (18-27)

* - s.w.o.t : (s) strength (o) opportunities , (w) weaknesses (t) threats

اولا: إجراءات تشكيل الأهداف : إن التشكيل المنهجي للأهداف يفترض احترام عدة خطوات كما يلي:¹

1 - البحث عن الأهداف الممكنة للمؤسسة: و تتحدد انطلاقا من الأهداف الرئيسية كتحسين المردودية النمو مثلا : هذا الاختيار يتعلق كلية بدراسات البيئة الداخلية (نقاط القوة / الضعف) و على القيود و الفرص الموجودة في المحيط.

2- تحديد تشغيل الأهداف: بمجرد عرض الخيارات الممكنة يجب التدقيق في موضوعين ملموسين وهما:

- القيم المنتظرة كالمحور من نسبة 20% إلى 30% من حصة السوقية .

- مدة إنجاز هذه الأهداف كمدة خمس سنوات مثلا.

3- تحليل العلاقات بين الأهداف : سنقوم بنوعين من الدراسات :²

الأولى: تركز على علاقات الارتباط و عدم الارتباط ما بين الأهداف بأبعاد الخيارات المتعارضة

الثانية : وظيفتها إنجاز العلاقات ذات الأولوية بين مختلف الأهداف.

4- اختيار نظام الأهداف: من بين الأهداف الممكنة سنختار الأهداف الموائمة لقيم فريق الإدارة.

5 - تحقيق الأهداف: يلتقي المسؤولون و يعرضون الخطوط العريضة للخطة بالتفاوض و ترك المقاومة؛.

6- الرقابة: نظام الرقابة مشكل لهدف كشف إنجاز الأهداف لتكييفها مع هذه التغييرات.

الخطوة الثالثة : بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، تأتي مرحلة وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي، و

قبل تنفيذ الخطة التسويقية لابد من النظر إلى طبيعة الهيكل التنظيمي و مختلف الوظائف.

يتمثل التنفيذ تلك إلا أنشطة المختلفة اللازمة للممارسة الإستراتيجية عمليا، لكن الشيء الضروري الذي تركز عليه

المؤسسة هو التركيز على مرحلة التنفيذ، لن النتائج الميدانية لمعظم المؤسسات كان سبب فشل أفضل إستراتيجياتها

سوء تنفيذ الإستراتيجية.

¹ - Jean pierre Helfer , Jacques Orsoni , Michael Kalika, Management : Stratégie et organisation , (Vuibert édition : Paris, France, 1996), p 42-45.

² - Jean pierre Helfer , Jacques Orsoni , Michael Kalika, Management (Stratégie et organisation) , مرجع سبق ذكره , p 42-45.

و على الإدارة الواعية قبل مرحلة التنفيذ طرح الأسئلة الثلاثة الآتية و الإجابة الواضحة عليها:
من هم الأفراد الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة الإستراتيجية؟

ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المنظمة للتوجه للمقصود الجديد؟

كيف يمكن لكل فرد في المنظمة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

الخطوة الرابعة : تقييم ، رقابة و مراجعة الاستراتيجية التسويقية

حتى تكتمل عملية الإستراتيجية التسويقية الفعالة، لا بد أن تشتمل على عملية التقييم و الرقابة، للتأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقا لما تم تخطيطه إستراتيجيات ، أي الأداء الفعلي بالأهداف المرسومة، إن عملية التقييم توفر التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج و إتخاذ القرارات و التصرفات التصحيحية المناسبة ، و تشمل عملية الرقابة ما يلي ¹:

- وضع مقياس للأداء.

- قياس الاداء الفعلي .

- مقارنة الاداء الفعلي بمعايير الاداء .

- تصحيح الانحرافات من الخطة و المعايير الموضوعية .

ثم في الاخير مراجعة الاستراتيجية التسويقية: و تتمثل في استعراض رسالة المؤسسة في ضوء الاحتياجات الفعلية في السوق و الأهداف التسويقية على مستوى المؤسسة، و كذلك استعراض الاستراتيجيات التسويقية و مدى مناسبتها للبيئة التسويقية الحالية و المستقبلية.

¹محمد الصيرفي ، التسويق الاستراتيجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 211

المبحث الثاني : دراسات سابقة

المطلب الاول: : اطروحة الدكتوراة

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير تحت عنوان : التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية ،

اسم الباحث : نوري منير

نوقشت خلال سنة 2004 – 2005

تطرق الباحث في هذه الاطروحة الى التسويق و البيئة التسويقية و مراحل تطور الفكر التسويقي كما تناول استراتيجيات المؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية و كيفية صياغة و تخطيط الاستراتيجية العامة للمؤسسة و التفكير الاستراتيجي على المستوى الدولي .

- تفحص الباحث عملية ممارسة التسويق الاستراتيجي في ظل العولمة الاقتصادية حيث تطرق الى مفهوم التسويق الاستراتيجي و اهميته و كيفية اعداد استراتيجية تسويقية و تحديد مجال الاعمال و المنافسة في السوق .

- و تناول الباحث مسألة التسويق الاستراتيجي في الوطن العربي و العولمة الاقتصادية عالج من خلاله بيئة التسويق الاستراتيجي في الوطن العربي و معوقات النهوض بأداء التسويقي وواقع الهياكل القاعدية التسويقية و العلاقات بين الشركات المتعددة الجنسيات .

و توصل الباحث الى النتائج التالية¹:

- التسويق يعتبر من اهم الوظائف و الانشطة التي تقوم بها الشركات لضمان نجاحها و استمرارها ، و تزداد اهميتها كلما ازدادت حدة المنافسة و في ظل العولمة الاقتصادية .

- هناك عدة ابعاد جديدة يجب ان تدخل على النشاط التسويقي اهمها الابعاد الاستراتيجية و منه يتحول النشاط التسويقي الملائم لهذه الظروف من التسويقي الى التسويق الاستراتيجي .

¹نوري منير ،مذكرة تخرج تحت عنوان : التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسايرة العولمة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر 2004-2005 ، ص (383 .392)

- تعتبر الاستراتيجية العامة للمؤسسة المسلك الذي تنتهجه لتحقيق اهدافها و يتمحور الهدف المركزي لعملية الادارة الاستراتيجية حول تعيين الاسباب الكامنة وراء نجاح بعض المؤسسات و فشل الاخرى .
- يمكن ان تتحقق الاهداف المؤسسة بطرق عديدة و لكن المهم ان تتم الجهود التسويقية بأسلوب فعال و تسمى بالاستراتيجية التسويقية .
- هناك ظواهر تسويقية غير صحيحة بالوطن العربي و هي ظهور الترويج للشائعات التسويقية و الخداع التسويقي و عدم الاهتمام بالإطارات المؤهلة في مجال التسويقالخ.
- ان عملية الحصول و الحفاظ على الزبائن و تنميتهم اصبحت تؤثر على تعريف التسويق نفسه فقد اصبح ينظر الى التسويق على انه "علم و فن إيجاد العملاء و المحافظة عليهم و تنميتهم .
- الاقتراحات التي توصل اليها الباحث تدخل ضمن اصلاح المسار التسويقي العربي من خلال¹ :
- لضمان نجاح أي مؤسسة عربية في التسويق الاستراتيجي لا بد من مراعاة ، اختيار الحاجات و رغبات يمكن اشباعها بواسطة مزيج التسويقي يتصف بميزة تنافسية ملموسة بالمقارنة ما يقدمه المنافسون في نفس السلع و الخدمات .
- ان التوجه الاستراتيجي لمختلف أنشطة و فعاليات التسويق في تحديد اهداف واضحة ز ممكنة و تحليل وافي لخصائص المستهلكين المستهدفين و تحليل اثر عناصر البيئة الداخلية و الخارجية .
- لازالت العملية الادارية التسويقية تقليدية في بعض الشركات العربية مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالتخطيط التسويقي و تنظيم الجهود التسويقية من حيث القابة التسويقية و التوظيف التسويقي و تقييم اداء الجهود التسويقية لتحسين العلاقة بين البيئة التسويقية و تطوير العملية الادارة التسويقية .

المطلب الثاني : مذكرات ماستر

إستراتيجية التسويق لسوق كبار السن في التأمين المصري مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

¹صاحب دراسة : isabelle le Moal

¹ نوري منير ، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ص(393 . 395)

قدمت : سنة 2005

مجتمع الدراسة : كبار السن أكثر من 50 سنة في بريطانيا و قد طبقت في مصرف CRÉDIT MUTUEL في بريطانيا

تهدف الدراسة الى ايجاد إستراتيجية تسويقية لمصارف التأمين للنظر في فئة كبار السن باعتبارها تمثل نسبة مهمة في المجتمع البريطاني كما و أن العديد منهم يمتلك ثروة .

وقد توصل الباحث إلى :

- ان كبار السن يعتبرون فرصة تسويقية لمصارف التأمين كونهم يعيشون مدة طويلة و أمل الحياة عامين لكل خمسة سنوات و عائلاتهم تمثل أكثر من 30% من الدخل .
- وضع إستراتيجية خاصة لفئة كبار السن تتلاءم مع توقعاتهم و استجاباتهم مع الحفاظ على ربحية المؤسسة و أهدافها .
- تحديد مزيج تسويقي مناسب لهذه الفئة .
- إعادة هيكلة قاعدة بيانات و المعلومات المصرف التأمين من اجل وضع استراتيجية فعالة للفئة المعنية .

المطلب الثالث : المقالات

اولا : مقالة بعنوان : نظرة على التسويق الاستراتيجي

صاحب المقالة : عباد أبو الفتوح

نشرت في : ديسمبر 2011

تناول مايلي: أن أي نشاط لأي شركة ، يكون قائما على مجموعة من الأركان التي تنظّم هذا النشاط ، وتتركز عليه لضمان أكبر قدر من النجاح والبقاء على المنافسة.

¹ Isabelle LE MOAL, Quelle stratégie marketing envisager sur le marché des seniors dans la bancassurance, mémoire pour obtenir un diplôme Master, Université Rennes, traduit par le chercheur

وقد توصل الى ان عند وضع استراتيجية تسويقية لنشاط خاص او للمؤسسة ، يجب التفكير في خمسة أركان رئيسية ، سماها حروف C الخمسة أو (C 5) وهي¹ :

- العملاء (Customers) : اساس عملية التسويق تتطلب فهماً عميقاً لعملية الشراء من وجهة نظر العميل ، وليس من وجهة نظر المسوّق أو المصنّع ، وقد حدد المتخصصون خمسة ادوار للمشتريين عند اتمام أي عملية شراء ، حيث يمكن أن يلعب الفرد في هذه العملية أكثر من دور.
- الشركة (Company) : يجب تحديد وفهم واستيعاب نقاط قوة وضعف الشركة المنتجة للمنتج وقدراتها المالية والانتاجية ، وقدرات البحث والتطوير ، وكل أصول الشركة.
- المنافسون (Competitors) : يجب تحديد المنافسين بدقة (الحاليين والمحتملين) وفهم نقاط قوتهم وضعفهم جيدا و ضرورة تقدير استراتيجيات المنافسين ، من أجل توقع ردود أفعالهم مستقبلا.
- المعاونون (Collaborators) : لا تستطيع اي مؤسسة ان تفعل كل شيء بمفردها ... بل تحتاج الى شركاء ومتعاونين مثل الموزعين والموردين ، لذلك فالمسوّق الذكي يقدر امكانيات معاونيه باستمرار.
- المحتوى (Context) : لا يمكن لأي سياسة تسويقية أن تقبل شيئا ما باعتبار انه ثابت لا يتغير وإن حدث ذلك فهذه لا تعتبر سياسة ولا تعد تسويقا فالمحتوى دائما يتغير بسرعة رهيبه.

ثانيا :مقالة تحت عنوان : التسويق الإستراتيجي في المؤسسة التمويل الأصغر

صاحب المقالة :ليونارد موتساسيرا

نشرت بتاريخ : 2003

تتناول المقالة مؤسسات التمويل الأصغر كونها تحتاج إلى تطوير أسلوب أكثر توجهاً نحو السوق والذي يذهب أبعد من تطوير منتجات تركز على الزبون ، و يهتم أيضاً بعلامة الشركة المميزة وهويتها، وبأنظمة تقديم المنتج واستراتيجيات خدمة الزبون ، وأنه سيفيد مؤسسات التمويل الأصغر والزبائن في آن واحد².

و توصل الى النتائج التالية :

¹ <http://www.arageek.com/2011/12/26/marketing-strategies.html>

² <https://arabic.microfinancegateway.org/content/article/detail/22169>

1) هيكله للتسويق الإستراتيجي، طورها فريق ميكروسييف و مالية ت.م.س "TMS". وهي شركة تسويقية في جنوب أفريقيا لمساعدة مؤسسات التمويل الأصغر على التفكير بالتسويق الإستراتيجي وكيف يتعلق بأساس أعمالهم في تقديمهم خدمات مالية للفقراء. تتكون إستراتيجية التسويق من ثلاث إستراتيجيات :

- إستراتيجية العلامة المميزة و الهوية للشركة (تطوير خواص الصنف و عبارة التموضع، خطة اتصالات العلامة المميزة، هوية المؤسسة، اتصالات المؤسسة والعلاقات العامة).
- إستراتيجية المنتج او المزيج التسويقي (التطوير والتميز، العلامات المميزة؛ البطاقات ، عرض البيع النهائي وبيانات المنفعة، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية المبيعات، وإدارة المنتج).
- إستراتيجية تقديم المنتج وخدمات الزبائن (إستراتيجية التطوير و تدريب الموظفين ، إستراتيجية تطوير عملية التقديم التكنولوجي ، إستراتيجية تطوير البنية التحتية).

2) ضرورة إسناد الإستراتيجيات الثلاثة الرئيسية المذكورة أعلاه إلى دراسة وتحليل دقيق. وهي توصي أن عملية جمع المعلومات التي تستند لها هذه الإستراتيجيات الثلاث يمكن أن تصبح سهلة نسبياً إذا صدرت من أربعة مصادر معينة :

- تحليل السوق، والتي ترسم صورة عامة و تساعد على فهم أسواق مستهدفة.
- تحليل المنافسة، والتي ترسم صورة عامة و تساعد على فهم منافسي مؤسسات التمويل الأصغر.
- تحليل الزبون والتي تتابع أداء مؤسسات التمويل الأصغر من خلال الدراسات على الزبون / العميل.
- تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية (PEST)

ثالثاً مقالة بعنوان : التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الغير الربحية

صاحب المقالة : الان اندرسين

و لقد توصل الباحث إلى النتائج الآتية :¹

- تمثل عقلية القائمين على وضع الاستراتيجية التسويقية نقطة البداية للعملية التسويقية ككل فلسفة ، و آليات التسويق تطورت نتيجة تطور العقلية القائمة عليها و اصبح العمل هو محور العملية التسويقية بل في بعض الاحيان يكون العمل هو محور بناء و تشغيل المؤسسة كلها و يأتي بعد اكتشاف اهمية دور العميل .

¹ <http://personatty.com/maktabby/index.php/2013-03-24-21-43-54/94-44>

- تمويل المؤسسات غير الهادفة للربح :

بالرغم من قدرة المؤسسات الغير الهادفة للربح على ايجاد مصادر متعددة و مختلفة للتمويل الا ان التبرعات تبقى هي المصدر الأساسي لتمويل هذه المؤسسات و مساعدتها على الاستمرار لذلك فهذه المؤسسات تتحول تدريجياً الى الاهتمام بالعمل بهدف زيادة و تحسين اسلوب التمويل كما تعمل المؤسسات الغير الهادفة للربح الى الاهتمام بالمتبرع اكثر من التبرع .

- الموارد البشرية بالمؤسسات غير الهادفة للربح :

نقص الموارد هو احد السمات المشتركة للمؤسسات العامة و الغير الهادفة لذلك اصبح من الضروري ان تتمتع هذه المؤسسات بخبرات عالية في استقطاب موارد تطوعية و هذه هي الخبرة التسويقية في حقيقة الامر لأن الهدف هنا هو اقناع المتطوعين المستهدفين بالمكاسب المرجوة من التطوع بالمساعدة و انها ليس صعبة و يجب ان تنشأ استراتيجية موارد للمؤسسة للتعامل مع المتغيرات المحيطة .

- التعامل مع القطاع الخاص :

لا تقتصر احتياجات المؤسسة الغير هادفة للربح على التبرعات المالية و الانشطة التطوعية فقط بل هناك العديد من الاحتياجات التي يجب ان تتوفر لهذا المؤسسات حتى تتمكن من تحقيق اهدافها خاصة و انها بدأت في تشغيل مشروعات استثمارية كأحد وسائل التمويل و نجد ان احد اسرع وسائل مشاركة المؤسسات الغير الهادفة هو التسويق الاستراتيجي خاصة حملات التسويق الخاصة بالتوعية بالمنتجات .

- وضع الرسالة التسويقية : هناك ست خطوات لازمة لوضع رسالة تسويقية فعالة .

2- صياغة الرسالة طبقاً للأسلوب الذي ستقدم من خلاله سواء كان منطقياً او عاطفياً او اخلاقياً.

3- يجب ان تكون الرسالة وفقاً لاهتمامات الجمهور المستهدف و ان لا تتجاوز قدرتهم على الاستيعاب.

4- وضع خيارات الجمهور المستهدف و كيفية تحفيزهم و اهتمامهم على رأس القائمة .

5- اختيار الوسيلة الاعلامية الأكثر ملائمة لموضوع الرسالة.

6- يعمل القائمون على التسويق على وضع أكثر من رسالة و اختيار الانسب و الاسرع قبولاً و انتشاراً.

خاتمة الفصل الاول

إن إعداد وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية من طرف المؤسسة يفرض عليها اخذ بعين الاعتبار عدة عوامل كتشخيص البيئة الداخلية و الخارجية و تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها والتي تساعد على التوفيق بين أهدافها وتلبية حاجات ورغبات مستهلكيها .

ولكي تكون وظيفة التسويق الاستراتيجي فعالة في المؤسسة لابد من وجود دراسة شاملة من دراسة للأسواق وتحزنتها ومعرفة رغبات وحاجيات المستهلكين ودراسة المنتجات من جميع النواحي وكيفية توزيعها وهذا ما يعرف بالمزيج التسويقي الذي ينطوي تحت السياسات التسويقية المطبقة من طرف الإدارة التسويقية في المؤسسة .

ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية التسويقية تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الوسائل والإمكانيات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف والتي تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو في نشاطها وتوسيع حصتها السوقية، كما أن للرقابة التسويقية دورا هاما في متابعة الاستراتيجية وتعديلها في حالة وجود انحرافات أو أخطاء.

الفصل الثاني

الدراسة

الميدانية

التمهيد :

تعتبر المؤسسة TMS من المؤسسات الجزائرية الهامة التي يعنىها التسويق الإستراتيجي خاصة مع التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر.

من خلال المقابلة التي أتيحت لنا مع مدير مصلحة التسويق بالمؤسسة سنحاول في هذه الدراسة التطبيقية او التحليلية التعرف على هذه المؤسسات و مدى أهمية و تطبيقها لموضوع التسويق الاستراتيجي .

المبحث الاول :الطريقة و الادوات المتبعة

المطلب الاول : الطريقة المتبعة

الفرع الاول :أساليب جمع البيانات.

أولا :جمع الوثائق و المعلومات

تمت هذه الدراسة من خلال جمع الوثائق ا ولمطويات الخاصة بمؤسسة TMS فمن هذه الوثائق نذكر ما يلي :

مطويات مصمم من طرف المؤسسة

الموقع الرسمي للمؤسسة على الانترنت

عروض تقديمية (فيديوا POWR POINT....)

ثانيا : المقابلة الشخصية

قمنا بمقابلة شخصية مع مدير مصلحة التسويق و الذي له صلة مباشرة بالموضوع الدراسة

الفرع الثاني :مجتمع و عينة الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر على مؤسسة

TMSالمختصة في بيع الادوات المدرسية و المكتبية

ثانيا : عينة الدراسة

تم تطبيق الدراسة الميدانية في عينة الدراسة على :

مديرية مصلحة التسويق

المطلب الثاني : التسويق الاستراتيجي في مؤسسة TMS

الفرع الاول :تقديم مؤسسة TMS

اولا : تعريف مؤسسة TMS

تعتبر TMS مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد و توزيع الأدوات المدرسية ، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق و الرفوف.

وقد تأسست سنة 1996م من طرف المهندس المعماري حاج اسعيد حمودة مدعم من طرف شركاء جادين وهذا في محل عن طريق الإيجار في منطقة الحمير وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضا لمنتجاتها في منطقة الصنوبر البحري وآخر في منطقة وهران ، قسنطينة وغرداية وكذا 10 محلات للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 160 عامل ويقع المبني الإداري في منطقة الصنوبر البحري .

ثانيا : اهم منتجاتها :

الأدوات المدرسية

تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي

مستلزمات الفنون الجميلة

تجهيزات الفنادق

أثاث المكاتب والفنادق Mobilier

المجموع الإجمالي للسلع يقدر حوالي 1500 منتج

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

لضمان السير الحكّم لنشاطاتها قامت مؤسسة TMS بإنشاء هيكل تنظيمي يسعى للقيام بمصالحها

مديرية التوزيع

تشرف على توزيع المنتجات لتجار الجملة و المساحات الكبرى عن طريق فريق من الاعوان التجاريين العاملين داخل معارض المؤسسة او المتوزعين على التراب الوطني و الذي يصل عددها لإجمالي الى 20 عون كما تصنع الخطة السنوية للمؤسسة

مديرية الموارد البشرية

تقوم بتوظيف و متابعة كل الملفات الخاصة بالموارد البشرية اضافة الى تنظيم جانب التكوين مثل تأطير اصحاب المذكرات و توجيههم

مديرية المالية و مراقبة التسيير

تقوم بتسيير الجانب المالي للمؤسسة و تدقيق حساباتها و تسيير خزينتها و تشرف على الوسائل العامة

مديرية المخازن و التسليم

تشرف على عملية تخزين المنتجات المسوقة من طرف الشركة و تسليم الطلبات لزبائن المؤسسة كما تتكلف على عملية الجرد السنوي

مديرية تكنولوجيا المعلومات

تشرف على تسيير نظام الاعلام الالي للمؤسسة وكل وسائل الاتصال و تسهر على ربط الاتصال بين جميع فروع المؤسسة على مستوى التراب الوطني .

مصلحة التسويق

تسهر على ترقية علامة المؤسسة وإنتاج و ترقية علامة المؤسسة و انتاج تصاميم الخاصة بالمنتجات و تصميم الحملات الإعلانية كما تسيير كل النشاطات الإعلامية للمؤسسة وكذا تفعيل الموقع الإلكتروني

الفرع الثاني : اهم أنشطة المصلحة التسويقية

أولا :وظائف ومهام المصلحة: تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة دراسة السوق و اليقظة التنافسية تصميم وتنفيذ مختلف السياسات التي تضمن زيادة المبيعات تصميم ومتابعة الأنشطة الإعلانية

ثانيا :مجال تدخل مصلحة التسويق

تولي مؤسسة TMS اهتماما كبيرا بالنشاط التسويقي و تدرك دوره الجوهرى فى النجاح مسيرتها مما دفعها لتخصيص له ادارة خاصة تقوم بعدة وظائف لتدعيم و مساندة الادارة التجارية فى تحقيق الاهداف المسطرة و اهم وظائفها تتمثل فى المزيج التسويقي 4P

ثالثا : أنشطة مصلحة التسويق

تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

دراسة السوق و اليقظة التنافسية

تصميم و تنفيذ مختلف الوسائل و السياسات التي تساهم فى زيادة المبيعات

متابعة تطورات و التغيرات الحاصلة فى المبيعات

القيام بأنشطة ترويجية لتقوية العلامة التجارية

التخطيط و المتابعة الانشطة الخاصة لشبكة التوزيع

المبحث الثاني : نتائج و المناقشة نتائج المقابلة

المطلب الاول: النتائج المستخلصة من الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع البحث توصلنا إلى النتائج العامة التالية:

- ان الاستراتيجية المنتهجة بالنسبة للمنتج تعتمد على الجودة العالية و يتجلى ذلك فى امتلاكها

للحصريه لأفضل العلامات التجارية العالمية

- تعتمد المؤسسة في توزيع منتجاتها على منفذ الأحادي سعيا منها الى مراقبة بيع منتجاتها فقد فتحت المؤسسة عدة نقاط توزيع عبر التراب الوطني (16 نقطة توزيع)
- تنتهج المؤسسة سعر مرتفع يعكس مستوى جودة المنتجات
- ان استراتيجية الترويج في المؤسسة تعتمد على عدة طرق و أساليب من أبرزها :
 - العلاقات العامة : أين تسعى المؤسسة الى تحسين صورتها لدى الجمهور من خلال أنشطة متنوعة أبرزها المشاركة في المعارض و المساهمة في الاعمال الخيرية
 - الإعلان عن طريق اللافتات
 - فن العرض و ترتيب المحلات
 - النشر في الاذاعات و عن طريق المطويات
- و تعتمد المؤسسة على الترويج من خلال اللوحات الاشهارية و المسابقات و المعارض و الاعمال الخيرية ، و تمويل الفرق الرياضية .

- تعتبر شركة TMS الوكيل الوحيد في الجزائر لعدة علامات تجارية عالمية

الجدول رقم (04) يبين العلامات الحصرية لدى مؤسسة TMS

العلامة الحصرية	مجال التخصص
01	1996 - Ark Stationery y
02	1997 - Flamingo
03	1997 - BestA r
04	2005 - Maped
05	2005 - Pébéo
06	2006 - Canson
07	2008 - Oxford
08	2008 - Exacompta
09	2008 - NewBo y
10	2009 - Herm a
11	2010 - CEP
12	2010- Techno Mobilier
13	2010 - ZAF

المصدر : من طرف الشركة TMS

- تستغل المؤسسة الفرص التسويقية من خلال اهتمام مصلحة التسويق بدراسة السوق و الخرجات الميدانية التي تهدف الى معرفة حاجات و رغبات المستهلك
- تعتمد المؤسسة على الميزتها التنافسية من خلال الخدمات ما بعد البيع و متمثلة في النقل ، الضمان ، البيع على الحساب ، التركيب و التعبئة و التغليف .
- صنفت مؤسسة TMS كأفضل شركة وطنية في استخدام التكنولوجيا
- تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لرؤساء الفروع داخل المؤسسة خاصة عند شرائها لمنتج جديد .

المطلب الثاني :مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

الفرع الاول :مناقشة النتائج

من خلال النتائج السابقة يتبين لنا ان :

- المؤسسة تعتمد على الجودة من اجل ازاحة المنافسين ، و كذا على استراتيجية تطوير السوق و التي تهدف الى التوسع و دخول قطاعات جديدة . و تنتهج المؤسسة استراتيجية تنويع المنتجات من خلال توسيع خط المنتجات و استخدام اساليب تكنولوجيا حديثة .
- تعتمد المؤسسة في توزيعها للمنتجات على استراتيجية السحب و الانتشار و التوزيع المباشر ، من خلال فتح عدة نقاط بيع عبر التراب الوطني
- تنتهج المؤسسة في وضعها للسعر على استراتيجية القشط البطيء والتي تتميز بالسعر مرتفع و مستوي ترويجي منخفض و هذا راجع الى نوعية و جودة المنتج رغبة المستهلك في المنتجات ذات النوعية الجيدة
- لا تعتمد المؤسسة على الترويج بشكل كبير و هذا راجع الى جودة المنتج و كذا السعر و سمعة المؤسسة فهي تعتمد في الترويج لمنتجاتها على المطويات و الافتات الاشهارية و المعارض و كذا المواقع التواصل الاجتماعي .
- تعتبر المؤسسة الوكيل الوحيد في الجزائر لعدة علامات تجارية حصرية ، حيث تنتهج المؤسسة استراتيجية علامة المظلة و التي تمثل وجود عدة منتجات مختلفة تحت علامة واحدة.
- تنشط مبيعات المؤسسة في فترة الدخول المدرسي و التي تعتبر اكبر فرصة تسويقية للمؤسسة

- تقوم المؤسسة بالإعداد و تقييم و تنفيذ خطة تسويقية وفق للإمكانيات المتاحة لها و طبقا الاهداف المؤسسة .
- ان البيئة الخارجية تمثل تهديدا للمؤسسة خاصة المنافسين لهذا تسعى المؤسسة الى كسب ميزة تنافسية للتقليل من المخاطر و التهديدات الخارجية .
- يلعب العنصر التكنولوجي دورا هاما في المؤسسة من خلال استعمال تقنيات الاتصال (Système Réseau) التي تربط بين فروع المؤسسة عبر التراب الوطني و كذا مواكبة التطورات الاقتصادية خاصة و نحن في عصر العولمة .
- تقوم المؤسسة بالاعتماد على تنمية السوق من خلال دخول قطاعات سوقية جديدة مع المنتجات الحالية .

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن أن نختبر الفرضيات التالية و التي مفادها أن :

الفرضية الاولى : قد يكون نجاح المؤسسة يتحدد بالإعداد و التقييم الجيد للاستراتيجية التسويقية و هذه الفرضية قد تحققت بحيث ان المؤسسة تعتمد عند صياغة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية فإنها تصوغ استراتيجية تتواءم مع امكانياتها و أهدافها

الفرضية الثانية : يمكن أن يكون المزيج التسويقي احد اهم الركائز لتحقيق موقع تنافسي للمؤسسة و هذه الفرضية قد تحققت فالمزيج التسويقي الامثل يساعد المسوقين على تعريف استراتيجية التسويق وكذا توليد استجابة مثالية في السوق المستهدف للمستهلكين و خلق ميزة تنافسية على منافسين .

قد يضيف التسويق الاستراتيجي قيمة مضافة للمؤسسة و هذه الفرضية قد تحققت بحيث أنه يوجد فرق كبير بين مؤسسة تتبنى استراتيجية تسويقية تكون ناجحة على عكس المؤسسات التي لا تمارس التسويق الإستراتيجي .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة " TMS " ، يجدر بنا القول أن البيئة الخارجية و ما تحمله من تقلبات و تحولات ، تدفع المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، و أسبقية على المنافسين، و لاحظنا أن مؤسسة " TMS " تطبق بعض المفاهيم التسويقية، كدراسة السوق و المنافسين بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش مع هذه المتغيرات ، وذلك من خلال اقتناصها للفرص المتاحة، و التعرف على التهديدات لمحاولة تفاديها.

الخاتمة

لقد تناولنا في دراستنا في هذا البحث على معالجة اهم موضوع التي تخص المؤسسات الاقتصادية خاصة في الجزائر و هو التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية و لقد توصلنا الى ان :

- التسويق الاستراتيجي يركز أساسا حول التحليل و معرفة حاجات و رغبات المستهلكين على اساس ان المستهلك هو الملك في نظر المؤسسة لذا على المؤسسات الاهتمام بالمستهلك و تلبية حاجاته و رغباته
- على المؤسسات الجزائرية ان تعتمد على التسويق الاستراتيجي هذا لأن الجزائر مقبلة على الانخراط للمنظمة العالمية للتجارة
- ان بقاء المؤسسة و استمراريتها و المحافظة على موقعها التنافسي مرهون على مدى اعدادها الجيد للاستراتيجيات
- ان تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و تشخيص نقاط القوة و الضعف تساعدها على رسم استراتيجية تتواءم مع المتغيرات .

التوصيات

- 1 العمل باتجاه تبني مفهوم التسويق الاستراتيجي من قبل ادارة الشركة وذلك لان الضعف و القصور في معرفة هذا المفهوم يؤدي الى ضياع الكثير من الفرص امام المؤسسة و اهدار مواردها .
- 2 ضرورة ادخال المفاهيم لاستراتيجية التسويق الحديثة و استخدام التكنولوجيا و استثمارها في التعرف على حاجات و رغبات الزبائن .
- 3 على المؤسسات الجزائرية ان تدرك اهمية ابعاد التسويق الاستراتيجي و دوره في تحقيق اهدافها خاصة في ظل اشتداد المنافسة .
- 4 يجب الاهتمام على خدمة الزبائن كونهم يمثلون سوق المؤسسة و سبب وجودها فالمستهلك في نظر المؤسسة هو الملك .

آفاق الدراسة

نتطلع من خلال بحثنا هذا الى التطرق الى بحوث اخرى في المستقبل و هي :

- استراتيجيات المنتج الجديد في المؤسسة الصناعية
- الإدارة التسويق استراتيجية التسعير
- التحليل التنافسي ودوره في إعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية
- البيئة التسويقية و نظام المعلومات التسويقية لاستراتيجية التسويقية في ظل تحرير التجارة الخارجية

اسئلة المقابلة : كانت اسئلة المقابلة مع مدير مصلحة التسويق

ماهي شركة تيكنو مودرن و ما هي اهدافها ؟

.....
.....

مما يتكون هيكل المؤسسة ؟

.....
.....

ماهي نقاط التوزيع الشركة عبر التراب الوطني ؟

.....
.....

ماهي العلامات الحصرية التي تمتلكها الشركة ؟

.....
.....

ما هو رقم الاعمال الشركة خلال 5 سنوات ؟

.....
.....

ما هي اهم أنشطة الادارة التسويقية ؟

.....
.....

ماهي استراتيجية المزيج التسويقي ؟

كيف تتعامل المؤسسة مع البيئة الداخلية و الخارجية؟ وماهي نقاط القوة و الضعف للمؤسسة؟

هل في نظركم المؤسسة تطبق التسويق الاستراتيجي؟

هل المؤسسة تقوم بدراسة السوق؟

كيف هو مركز المؤسسة التنافسي؟ وهل للمؤسسة ميزة تنافسية؟

ملاحظة : هناك اسئلة ارتأ مدير مصلحة التسويق التحفظ بها نظرا لحساسيتها و سريتها التامة و هي ما شكلت صعوبة في دراستنا الميدانية .

الفهرس	
الصفحة	العنوان
أ. ب. ت.	المقدمة
الفصل الاول : أدبيات نظرية	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : التسويق الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
6	المطلب الأول : ماهية التسويق الإستراتيجي
8	المطلب الثاني : استراتيجية المزيج التسويقي
14	المطلب الثالث : اهم الإستراتيجيات التسويقية
15	المطلب الرابع : اعداد استراتيجية التسويق
18	المبحث الثاني : دراسات سابقة
18	المطلب الاول: اطروحة الدكتوراة
19	المطلب الثاني : مذكرات ماستر
20	المطلب الثالث : المقالات
24	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
26	التمهيد
27	المبحث الاول : الطريقة و الادوات المتبعة
27	المطلب الاول : الطريقة المتبعة
28	المطلب الثاني : التسويق الاستراتيجي في مؤسسة TMS
31	المبحث الثاني : نتائج و المناقشة نتائج المقابلة

31	المطلب الاول: النتائج المستخلصة من الدراسة
33	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
35	خلاصة الفصل الثاني
37	الخاتمة العامة
38	المراجع
40	اسئلة المقابلة
42	الفهرس