

**خطة التسويق الإستراتيجي: نموذج مقترح لخطة تسويق
استراتيجية
- إنشاء مؤسسة المستقبل لتعقيم المياه -**

براهيمي أمينة

طالبة سنة رابعة دكتوراه - علوم تجارية تخصص إدارة اعمال وتجارة دولية
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر-

منير نوري

أستاذ دكتور علوم التجارية وعميد كلية الحقوق والعلوم القانونية
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر -

الكلمات الدالة: التخطيط الإستراتيجي- خطة التسويق الإستراتيجي- الرؤية- المهمة- الأهداف-
الاستراتيجية.

ملخص:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الأساس في فرض القضايا التي تواجه إدارة المنظمة، والتخطيط يبدأ بوضع الرؤيا والمهمة وقيم المنظمة ومن ثم وضع الخطط للأنشطة المطلوب انجازها انطلاقا من هذه الرؤيا والمهمة مع الالتزام بتلك القيم، وعليه فإنه يحدد توجه الإدارة لتحديد الأهداف الممكنة التطبيق في ضوء تأثير مختلف العوامل ذات العلاقة بالمنظمة. التخطيط الاستراتيجي ما هو إلا تلك العملية التي يتم من خلالها وضع مجموعة من الأهداف التي تترجم مهمة ورؤيا المنظمة لما تريد أن تصل إليه.

Résumé:

La planification stratégique est considérée comme la base pour imposer les enjeux de l'organisation, elle commence par la mise en place des visions, de la mission et des valeurs de l'organisation, puis l'élaboration des plans des activités visées à réaliser à partir de ces visions et mission avec un engagement de ces valeurs, Ainsi, elle détermine la tendance de l'administration pour identifier les objectifs réalisables à la lumière de l'influence de divers facteurs liés à l'organisation.

La planification stratégique est le processus par lequel l'organisation fixe un ensemble des objectifs qui reflètent ça mission et ces visions ciblées.

مقدمة:

من الواضح أن التزام رؤساء المنظمات ومساعدتهم بعملية التخطيط الاستراتيجي يعني أنها على درجة عالية من المعرفة والوعي بأهمية عملية التخطيط، ولا شك أن فهم عملية التخطيط الاستراتيجي سوف يؤتي ثماره، خاصة إذا كان فريق التخطيط يقوم بإرسال تقارير دورية للموظفين عن التطورات في عملية التخطيط والمرحلة التي تم الوصول إليها في هذه العملية ذلك أن الإعلان النهائي عن الخطة وعرضها لابد وأن يتم من خلال إعداد جيد.

إن الحرص على استيعاب والتزام الموظفين بالخطة الإستراتيجية لا يعني التوقف كلية بمجرد تقديم الخطة، فالخطة الإستراتيجية ليست حدثاً مؤقتاً، بل هي عملية متميزة في غالبية المنظمات، ولكي يأخذ المديرين فعلاً بهذه العملية وبصفة خاصة الإدارة العليا فلا بد من الالتزام بها صراحة واستخدامها بشكل واضح.

الملاحظ أن أغلب المنظمات لا تزال غير واعية أو مدركة لأهمية وجود خطط إستراتيجية وتسويقية متكاملة تقوم أساساً على تقدير حاجات ورغبات وإمكانيات، أو توقعات المستهلكين المستهدفين، أخذاً في الاعتبار تأثير عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي تتصف بالتغير المستمر خاصة بعد توجه الأغلبية الساحقة من دول العالم نحو ما يسمى باقتصاد السوق والعمولة الاقتصادية. من خلال هذه الورقة سنسلط الضوء على أهمية التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال وضرورة وجود خطط إستراتيجية وتسويقية بهذه المنظمات باعتبار الخطط الإستراتيجية هي من توجه وتنسق وتنظم الجهد التسويقي.

المحور الأول: مدخل إلى التخطيط الإستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

نظراً لأهمية التخطيط الاستراتيجي فإن هناك العديد من الباحثين والمختصين قد أعطوا عدة تعاريف والتي تشترك جميعها في الجوهر، وفيما يلي أهم تلك التعريفات: يعرفه Needham بأنه: تلك العملية التي تستهدف تصميم وتطوير الأنشطة اللازمة وصولاً لأهداف محددة وضمن منظور بعيد المدى¹.

تعريف أحمد حمدوش: التخطيط الاستراتيجي هو تصميم المستقبل المراد الوصول إليه وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك².

أما Markin فيعرفه بأنه: الفرص البديلة لجوانب القوة والضعف، والمشاكل والتهديدات، وتحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق استغلال لموارد المنظمة³

أما الصميدعي فإنه يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: تلك العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل على المشروع⁴

1 :needman b, Marketing strategic a situation methodology in the revival of strategic spatial planning salet, academy of sciences, Amsterdam, 2000, p17.

2 :Ahmed hamadouch.méthodes et outils d'analyses.les Edition chihab.algérie.1997.p32.

3 :Markin r, Marketing strategy and management, John Wiley and sons 2ed, new York, p37.

4 : الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي،دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،2007،ص29.

أما نادية العارف فتعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: التصميم بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل.⁵

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من خطوات أساسية متتابعة ومتربطة وذات تأثير فيما بينها، ويمكن اعتبارها نظاما متكاملًا لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها، وتتوقف فعالية عملية التخطيط والخطط المستخدمة بدرجة كبيرة على محصلة التفاعل في هذه المراحل.

المجالات التي تتعامل معها عملية التخطيط، وهي على النحو التالي:

- تجميع المعلومات وتقدير الموقف سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم حالية أم مستقبلية. لذلك تبرز الحاجة إلى وجود نظام معلومات تسويقي متكامل، للتأكد من إستمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيئي في مختلف جوانب المنظمة.
- تحديد وصياغة التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة والفرعية والتنفيذية، ويتم ذلك وفقا لما يتم جمعه وتحليله من بيانات ومعلومات عن موقف المنظمة، حيث يتطلب ذلك توفير كافة المتطلبات لوضع الخطة الإستراتيجية بما فيها مراجعة وتطوير رسالة المنظمة.
- إعداد وصياغة الإستراتيجيات التي تشتمل على إتجاهات المنظمة، لإستغلال الموارد واستثمار الفرص بهدف تحقيق رسالتها وأهدافها، حيث يتطلب ذلك وضع الافتراضات وكيفية إستغلال نقاط القوة والضعف التي تحقق رسالة وأهداف المنظمة، كما يتطلب ذلك وضع كافة الأساليب والأدوات، وتحديد الجهود وتوزيع الأدوار التي توفر الدعم الإستراتيجي، لإنجاز الخطط وتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.
- إعداد خطط وبرامج الأعمال لتحويل الإستراتيجيات إلى خطط أعمال محددة تشتمل على مجمل نشاطات المنظمة وقطاعاتها الفنية، والإنتاجية، والتسويقية، والإدارية، والتنظيمية، والمالية، حيث يتطلب ذلك مراجعة الأهداف والتأكد من دقة المواعيد، وتوفير متطلبات تحقيقها، ووضع أدوار للجهات والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- وضع وتنفيذ أسس ومعايير وأدوات المتابعة والرقابة للتأكد من إنتظام، ودقة أعمال المتابعة، ورصد النتائج وتحليلها وتقويم الأداء بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافه.

اعتمادا على ما سبق، فإن التخطيط الأستراتيجي يتميز بوجود مجموعة من الخصائص على النحو التالي:

* يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية متتالية ومتتابعة، حيث أنه لا يمكن البدء بمرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة .

* في التخطيط الإستراتيجي يتوقف وجود كل مرحلة على جودة أو دقة تنفيذ المرحلة السابقة لها، وبالتالي فإن أي تغيير أو إنحراف يحدث فيها فسوف يؤثر على جميع المراحل التالية لها.

5 : نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص8.

* تعتبر الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة شأنها بذلك شأن أي عمليات إدارية أخرى في المنظمة.

* نظرا لأهمية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة فهي تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات، من خلال مراجعة مراحل هذه العمليات، وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

أهمية التخطيط الإستراتيجي:

تحقق المنظمات التي تهتم بتخطيط عملياتها وأنشطتها إستراتيجيا العديد من المزايا والمنافع، وفيما يلي عرض لأهم المزايا التي تعود على المنظمات من جراء تبنيها للتخطيط الإستراتيجي⁶:

• يساعد التخطيط الإستراتيجي في وضوح الرؤية المستقبلية ذلك أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا، والتنبؤ بمجريات الأحوال، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.

• يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة في تحقيق التفاعل البيئي على المدى الطويل، حيث لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها على المدى القصير، سواء كانت هذه الظروف سياسية أو إقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية.... الخ، في حين يمكنها ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على إستغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.

• يساعد التخطيط الإستراتيجي في تحقيق النتائج الإقتصادية والمالية المرصية حيث أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة طردية إيجابية بين النتائج الإقتصادية والمالية ومدى إهتمام المنظمات بالتخطيط الإستراتيجي وتحريها الدقة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.

• يساعد التخطيط الإستراتيجي في تدعيم المركز التنافسي، حيث يقوي التخطيط الإستراتيجي مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويدعم الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويساعد في الإستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

• يساعد التخطيط الإستراتيجي في إحداث التغيير إذ يعتمد التخطيط الإستراتيجي على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات، ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل.

• يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة من خلال توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما يساهم في إستخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة كما يمكن إستغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

6 : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 9991، ص 83/73.

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

- يهدف نظام التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف وفقا لإتجاهات المنظمة، وخصائص الموقف الذي تتم فيه عملية التخطيط، وفيما يلي عرض لأهم الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيقها:⁷
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم كان المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالإسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة وإكتشاف وتصحيح الإنحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية بإعتبار أن إستغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديد بحيث يمكن للمدير إكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من إلتزام العاملين في تحقيق الخطط التي إشتراكوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة .

إجراءات التخطيط الإستراتيجي:

هناك العديد من الإجراءات الواجب العمل بها والتي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وهي:⁸

- أ- تحضير التخطيط الإستراتيجي، ويتضمن:
 - التعليمات الخاصة للمحافظة على منظور ورؤية المنظمة أثناء التخطيط.
 - الإستعانة بالمستشارين للمساعدة في التخطيط.
 - تحديد الذين يشتركون في وضع الخطة.

7 : محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2000 ص7-8.

8 : ردينة عثمان، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص51-52.

- ما هي الفترة الزمنية التي يجب أن تنجز فيها الخطة (عدد الإجتماعات اللازمة للإنتهاء من إعداد الخطة)
 - كيفية تطبيق الخطة الجديدة
 - ب- التحليل الإستراتيجي (التحليل البيئي)، ويتضمن مايلي:
 - مسحاً بيئياً يهدف إلى تكوين نظرة شاملة ومعمقة عن العوامل المحيطة، وتحديد الضغوط والتهديدات.
 - تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة (عوامل البيئة الداخلية) والتي تؤثر على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإدارة المنظمة .
 - تحديد معايير القياس للزمنة.
 - ج - الإتجاه الإستراتيجي، ويتضمن المؤشرات التالية:
 - مهمة أو رسالة المنظمة (غرض المنظمة)
 - القيم (أولويات المنظمة)
 - الرؤية وتصوير الحالة المستقبلية للمنظمة والمستهلكين.
 - الأهداف المراد تحقيقها (دخول سوق جديدة، زيادة المبيعات، تحسين جودة المنتجات المقدمة، زيادة الحصة السوقية....).
 - الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - تخطيط العمل (خطط سنوية، أهداف، مسؤوليات)
 - كتابة الخطة وتقديمها للإدارة العليا.
 - المراجعة وتقييم الإنحرافات عن الخطة ومعالجتها.
- المحور الثاني: خطة التسويق الاستراتيجي
- الإطار العام لنموذج خطة التسويق الاستراتيجية:

إن أي خطة تسويق إستراتيجية لابد أن يحدد إطارها العام بخطوط عامة تمثل مفاتيح أساسية، ويمكن وضع خطة تسويقية إستراتيجية لأي منظمة سواء كانت كبيرة أو متوسطة الحجم، و بالإمكان تكييف ذلك الإطار العام وفقاً لمتطلبات وضع الخطة في المنظمة.

لقد قام الصميدعي بوضع نموذج عام لخطة تسويق استراتيجية يصلح اعتماده في الكثير من المنظمات وفقاً لمتطلبات أنشطتهم، وهذا النموذج موضح كمايلي⁹:

أ - تحليل وتحديد المكانة وظروف النشاط السابقة والحالية وفي المستقبل، كما يتضمن تحليل مكانة المنظمة أين نحن وفي بعض الأحيان أيضاً كيف وصلت المنظمة إلى هذه الحالة البيانات يجب أن ترجع الى الوراء 3-5 سنوات والمفردات المقترحة تغطي الجوانب التالية:

9 : الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي،مرجع سبق ذكره، ص44-45.

- 1 - مجال السوق (تصنيف التجارة).
- 2 - تاريخ المبيعات للمنتجات ، الأصناف التجارية والمناطق.
- 3 - إمكانية السوق- الإتجاهات الرئيسية المتوقعة.
- 4 - منافذ التوزيع:
 - تشخيص المنافذ الرئيسية.
 - المبيعات السابقة لكل نوع.
 - عادات الشراء ومواقف الوسطاء في منافذ التوزيع.
 - سياسات البيع للمنظمة والتطبيقات الفعلية.
- 5 - المستهلك أو المستخدم النهائي:
 - تشخيص المستهلكين الذين يتخذون قرارات الشراء وتصنيفهم حسب العمر، مستويات الدخل، الوظيفة، والموقع الجغرافي...إلخ.
 - مواقف المستهلكين تجاه المنتج أو الخدمة النوعية، والأسعار...إلخ.
 - تاريخ الإنتاج الإعلاني، المصروفات، الوسائل، مقاييس الكفاءة.
 - الدعاية والمؤثرات التعليمية الأخرى.
- 6 - المنتج أو الخدمات:
 - تاريخ خط المنتج، تطور النوعية، التوريد والخدمات.
 - المقارنة مع مناهج أخرى لتلبية إحتياجات المستهلكين.
 - بحوث المنتج: الخطط السابقة لتحسين المنتج.
- ب - تشخيص المشاكل والفرص البديلة: نظرة إلى المشاكل الرئيسية المقيدة أو المؤثرة على نشاط المنظمة والتي تمنع نموها :
 - 1 - معالجة المشاكل اعلاه.
 - 2 - تحسين خط المنتج أو اضافة منتجات جديدة
 - 3 - خدمة إحتياجات عدد أكبر من المستهلكين في سوقنا أو تطوير أسواق جديدة
 - 4 - تطوير كفاءة نشاطها
- ج- تحديد دقيق وحقيقي لأهداف نشاط المنظمة:
 - 1 - فرضيات وتوقعات لظروف المستقبل :
 - مستوى النشاط الإقتصادي
 - مستوى النشاط الصناعي
 - التغير في المنافذ التسويقية

• التغيرات الحاصلة في إجراءات الرقابة، إرتفاع التكاليف... إلخ

2 - الأهداف التسويقية الأولية:

• الأخذ بعين الإعتبار إلى أين تريد الذهاب وكيف يمكنك الوصول إلى هناك ؟

• إن الأهداف تمثل الأساس الضروري لأية خطة حيث يجب أن تكون للخطة إتجاهات محددة.

3 - إستراتيجية عامة لتحقيق الأهداف الأولية الإستراتيجية العامة للأقسام المختلفة.

د- تحديد إستراتيجية التسويق وبرامج العمل لتحقيق الأهداف:

1 - هنا يجري تفعيل خطوات العمل والأولويات وجداول خاصة لكل الأهداف الوظيفية.

2 - إذا كان أحد أهدافك إدخال منتج جديد بوقت محدد فالآن هو الوقت المناسب لتوضيح

التفاصيل وجداول الإنتاج وخطط الدخول للسوق، النشاط الإعلاني، الدورات التدريبية المطلوبة... إلخ، تحديد المسؤولية والتدقيق لكل خطوة.

3 - البدائل: ماهي الخطط البديلة المتاحة في حالة حصول تأخير في المشروع أو البرامج

هـ- إجراءات الرقابة والمراجعة:

1 - كيف يمكن ضبط ومراقبة تنفيذ الخطة

2 - ماهي المعلومات التي تحتاجها للتغذية العكسية

3 - متى وكيف ستجري جدولة المراجعة، الأقسام المناطق

4 - تحديد الوقت لتقرير المراجعة الشاملة للخطة

أسس إعداد خطة التسويق الإستراتيجية :

إن الاعتقاد القائل بان تطوير خطة تسويق إستراتيجية تخص فقط الشركات، أو المنظمات الكبيرة أو ذات الأعمال المتعددة، هو اعتقاد خاطئ لأن خطة التسويق الإستراتيجية تمس أعمال جميع المنظمات مهما كان حجمها أو مستوى أنشطتها، ولأن هذه الخطة ستساعد على فهم المنظمة لأعمالها، وزبائنها وبالتالي أساس نجاحها.

إن الخطة التسويقية الإستراتيجية لا تعني فقط وضع خطة لعناصر المزيج التسويقي وكذلك وضع خطة العمل التكتيكية وتحديد المستلزمات اللازمة لعملية تنفيذ أهداف الإستراتيجية البعيدة المدى دون النظر للظروف ذات العلاقة والأهمية والتي ترتبط بأنشطة المنظمة بشكل عام والتسويقية بالأخص.

إن إغفال هذه الظروف والمعطيات قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة وفعالية تنفيذ الخطة التسويقية الإستراتيجية.

إن إعداد خطة التسويق الإستراتيجية يتطلب الفهم الصحيح للسوق الذي تعمل فيه المنظمة وإختيار الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأسواق وفهم ديناميكية هذه الأسواق من جوانبها المتعددة، الزبائن، المنافسة، المؤشرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية.... وغيرها. لكي تصبح هذه الخطة ملبية لما تريد المنظمة الوصول إليه.

- وهناك عدة أسس لابد من إعتادها لبناء خطة تسويق إستراتيجية حددت قبل¹⁰ :
- أ- إعداد خلاصة (نظرة عامة) وبصفحة واحدة تصف فيها المنظمة أعمالها، والنقاط الرئيسية من الخطة
- ب- تحليل الحالة: عملية تقييم مفصل وصحيح عن:
السوق، الزبائن المحتملون، وحجم السوق الحالي، النمو المتوقع.
المنافسون، التحليل التنافسي لمعرفة المنافسين وحصصهم السوقية
الفرص، مدى جاذبية الفرص الموجودة في السوق
التهديدات، مستوى التهديدات في البيئة الخارجية
التحديات وتشتمل التهديدات الداخلية والخارجية
- ج- الوسائل التسويقية: خط العمل لتنفيذ الإستراتيجية
- د- الميزانية: التكاليف المتوقعة وفق الوسائل التسويقية المعتمدة في الخطة
- هـ- التسلسل الزمني: ويشير إلى الجدول الزمني لمراحل التنفيذ لكل مرحلة وثم التي تليها
- و- التقييم الواقعي عن عمل المنظمة الخاصة لمعرفة قوى القوة والضعف والتغلب على نقاط الضعف في خطتها الإستراتيجية.
- ز- الخطة التكتيكية: وتبدأ بوضع الأهداف لأعمال النموذج لسنة واحدة على الأقل، وأن تكون واقعية وليس مجرد إحساس أو حدس لإمكانية تطبيق هذه الأهداف.
- ح- وضع خطة المزيج التسويقي التكتيكية وتشمل:
* المنتج: وصف المنتج أو الخدمة ويتضمن ذلك مميزات ومناخ هذا المنتج
* السعر: إستراتيجية سعرية أولية
* التوزيع: تحديد قنوات التوزيع والأسلوب الواجب اتباعه في عملية التوزيع وفقا لطبيعة المنتجات التي تتكامل بها المنظمة
* الترويج: تحديد طرق وسائل الإتصال الواجب إستخدامها للترويج للمنتجات
- ط- وضع خطة للمتابعة والرقابة وفق الجداول الزمنية المحددة للإنجاز المرهلي للمنظمة وثم للخطة الإستراتيجية
- وأن مثل هذه الأسس لابد أن تراعي إذا أريد وضع خطة تسويق إستراتيجية وإمكانية تنفيذها على الواقع بنجاح.
- نصائح لنجاح تطبيق الخطة الإستراتيجية:
احصل على موافقة وتعزيز الإدارة العليا

ضع برنامج عمل لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، ويعني هذا تحديد أقسام الخطة وخطواتها ودور كل وحدة من وحدات العمل في تنفيذها ومسؤوليتها في التنفيذ
ضع نظام للإتصالات يضمن معرفة كل المنفذين والمسؤولين بالخطة الإستراتيجية، لأن المعرفة أساس الفهم والفهم أساس القبول والتصرف السليم.
حدد شكل التنظيم المناسب للخطة الإستراتيجية، حيث قد يحتاج التنظيم إلى بعض التعديلات، بمعنى إنشاء وحدات تنظيمية جديدة أو دمج وحدات أو إلغاء البعض.
وفر المديرين والعاملين المناسبين لتنفيذ الخطة الإستراتيجية، تحديد الخبرات المطلوبة للعمل، تحديد ما إذا كان سيتم الإعتماد على الخبرات المتوفرة أم سيتم الإستعانة بها من الخارج.
المحور الثالث: نموذج مقترح لخطة تسويق استراتيجية - مؤسسة المستقبل لتعقيم المياه-
حالة إنشاء مؤسسة لتقديم خدمات التعقيم والنظافة
الخدمات التي تقدمها المؤسسة:

- تعقيم مياه الشرب بحيث تضمن السلامة وخلو مياه الشرب من الجراثيم والفيروسات
 - تعقيم الخزانات المنزلية وخزانات المطاعم بكافة أنواعها
 - تعقيم المياه المستخدمة للمرضى بالفشل الكلوي والمستخدمه في الصناعات الغذائية وغيرها
 - تنظيف الأسطح والجدران بفعالية عالية وتجنب أضرار استخدام الكلور المنزلي غير المضبوط تراكيذه
 - تنظيف وتعقيم الأقمشة البيضاء (مستشفيات-مطاعم-فنادق-منازل)
 - تعقيم المياه المعدة للتعبئة في محطات تعبئة المياه (شركات تعبئة المياه)
 - تعقيم المسابح والمياه المستخدمة في الألعاب الترفيهية وأيضاً المشافي والمراكز الصحية والطبية
- رؤيتنا: أن نكون المؤسسة الأولى في البلد الذي نعمل فيه لتقديم خدمات متميزة وبشكل دائم ومستمر في مجال التعقيم دون إحداث تأثير سلبي على الصحة.
- رسالتنا: المساهمة الايجابية في تقديم جانب من الحلول لمشاكل النظافة وفي تخفيف المعاناة من الأمراض التي إنتشرت في الفترة الأخيرة
- هدفنا: تقديم السلامة من خلال تحقيق متطلبات عملائنا مع مواكبة المستجدات والتطورات في مجال عملنا
- الإستراتيجية: وضع خطة طويلة المدى لكيفية الوصول إلى الزبائن المستهدفين والتأثير عليهم للتعامل مع منتجاتنا، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على:
- أ - تقديم خدمات بالشكل الذي يلبي حاجيات ورغبات الزبائن ويقدمون على طلبها والإستمرار بالتعامل معها أي خلق الولاء للتعامل مع المنظمة

خطة التسويق الإستراتيجي: نموذج مقترح لخطة تسويق استراتيجيية
- إنشاء مؤسسة المستقبل لتعقيم المياه -

ب - إعتقاد إستراتيجية سعريية مناسبة وفعالة تجذب الزبائن (تخفيضات- خصومات.....) وتكون ضمن مؤشرات الأسعار في السوق المناسبة وبما يتماشى مع إيرادات وأهداف وكذا أرباح المؤسسة على المدى البعيد

ج - إستراتيجية التوزيع: تعتمد على:

التقديم المباشر لمنتجات المؤسسة من خلال:

قنوات التوزيع التابعة للمنظمة مثل الانترنت، معارض المنظمة...الخ

تعقيم الأماكن حسب الطلب (مستشفيات، منازل...الخ)

د- الترويج:

الإعتقاد على مختلف أنواع الترويج لتوضيح وإبراز أهمية الخدمات المقدمة وأثرها على صحة الأفراد.

هـ- تحليل SWOT :

عوامل البيئة الخارجية	عوامل البيئة الداخلية
الفرص	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> * الحملات الحكومية الواسعة التي تنظم للتوعية بمخاطر التلوث والأمراض وأثرها على صحة الأفراد * الإجراءات الوقائية والإحترازية التي إتخذتها وزارة الصحة(الوقاية خير من العلاج) * العدد الكبير للمؤسسات والمراكز....التي يمكن من خلالها تقديم خدماتنا * إرتفاع عدد المصابين بمختلف الأمراض الناتجة عن التلوث * الإنتشار الواسع للفيروسات في الفترة الأخيرة 	<ul style="list-style-type: none"> * المؤسسات الناشطة في هذا المجال محدودة جداً، ولا تلبي حاجة السوق * المؤسسات العاملة في مجال التعقيم لا توصف بالفاعلية * إلتزامنا بمعايير الجودة. * إرتباط خدماتنا بمواصفات الصحة العالمية * لدينا عدد من المتخصصين والفنيين في مجال التعقيم والنظافة * توفر الأجهزة المتخصصة في التعقيم * فريق العمل مدرب على أعلى مستوى * مهارات تنظيمية عالية لأعضاء المؤسسة * مهارات عالية في التفاوض والإقناع

خطة التسويق الإستراتيجي: نموذج مقترح لخطة تسويق إستراتيجية
- إنشاء مؤسسة المستقبل لتعقيم المياه -

نقاط الضعف	التحديات
<ul style="list-style-type: none"> * الخبرة في هذا المجال تبقى محدودة * لا توجد لدينا كفاءات في مجال التسويق،دراسة السوق،وبحوث التسويق * لجنة القروض ليس لديها الكفاءة اللازمة 	<ul style="list-style-type: none"> * عدم وجود الوعي الكافي حول مخاطر التلوث وضرورة التعقيم * تكلفة الخدمات المقدمة مرتفعة نوعا ما * قائمة الخدمات المقدمة من طرف مؤسستنا محدودة * عدم وجود وعي بأهمية التعقيم خاصة في المنازل

أهداف خطة العمل:

على مدار الـ5 سنوات القادمة نطمح للوصول إلى 1500 عميل، وتحقيق عائد على الاستثمار بنسبة 25%

خطة العمل الاستراتيجية:

الإطار الزمني المحدد 5 سنوات، و يكون الوصول إلى الأهداف ضمن مراحل انجاز سنوية هي كمايلي:

السنة الأولى : الوصول إلى 200 عميل كهدف لهذه المرحلة

الوصول إلى نسبة 5% كعائد على الإستثمار

السنة الثانية: الوصول إلى 300 عميل كهدف لهذه المرحلة

الوصول إلى نسبة 10% كعائد على الإستثمار

السنة الثالثة : الوصول إلى 500 عميل كهدف لهذه المرحلة

الوصول إلى نسبة 15% كعائد على الإستثمار

السنة الرابعة : الوصول إلى 900 عميل كهدف لهذه المرحلة

الوصول إلى نسبة 20% كعائد على الإستثمار

السنة الخامسة : الوصول إلى 1500 عميل كهدف لهذه المرحلة

إن الجودة كهدف إستراتيجي نعمل على تحقيقه من خلال نظام يستند على معايير الإدارة والتسويق التي يحددها نظام الجودة العالمية، لذلك نحن حريصون على الإلتزام بأقصى المواصفات لخدمات التعقيم، وفي نفس الوقت نلتزم برصد إحتياجات ورضا الزبائن بشكل دائم لتطوير خدماتنا.

الميزانية:

تم رصد مبلغ 10 ملايين دولار كميزانية إستثمارية لإنشاء وتطوير وتنفيذ خطة المشروع، وهذه الميزانية موزعة على 5 سنوات كمايلي:

السنة الأولى: 4 ملايين دولار

السنة الثانية: 1 مليون دولار

السنة الثالثة: 2 مليون دولار

السنة الرابعة: 1 مليون دولار

السنة الخامسة: 2 مليون دولار

الرقابة والمتابعة:

من أجل متابعة وتنفيذ هذه الخطة والرقابة على الإنجاز، سيتم تكوين وحدة خاصة للمتابعة والرقابة على الإنجاز، وتتضمن مايلي:

المراقبة الدورية لمراحل الانجاز السنوي وضمن التسلسل الزمني للانشطة.

قياس مدى الإنجاز ومستواه وفق المعايير المحددة: الزبائن المستهدفون، نسبة العائد على الإستثمار لكل مرحلة انجاز.

قياس مدى الإنجاز وتوافقه مع الخطة بعد خمس سنوات

تقويم الإنحراف ومعالجة المشاكل التي تواجه التنفيذ المرحلي للخطة

تحديد المعلومات التي تحتاجها للتغذية العكسية

تحديد الوقت لتقرير المراجعة الشاملة للخطة

خاتمة:

إن التخطيط الاستراتيجي هو منظومة متكاملة ومتشابكة يتم من خلالها تحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة، ودراسة هذه العوامل ووضعها في إطار تحليلي يؤدي الى الوصول لقرارات صائبة فيما يتعلق بمستقبل المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها وضمان إستمراريتها.

المراجع:

- 1- Needman b, Marketing strategic a situation methodology in the revival of strategic spatial planning salet, academy of sciences, Amsterdam, 2000.
- 2- Ahmed hamadouch, Méthodes et outils d'analyses, les éditions chihab, Algérie, 1997.
- 3- Markin r, Marketing strategy and management, john Wiley and sons 2ed, new York.
- 4 - الصميدعي محمود، استراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2007.
- 5 - نادية العارف،التخطيط الإستراتيجي والعمولة، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر،2003.
- 6 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر 1999.
- 7 - محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر، 2000.
- 8 - ردينة عثمان، إدارة خدمات النقل الجوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن،2009.
- 9 - محمود جاسم الصميدعي،ردينة عثمان يوسف،التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.