

نجاح الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية باستخدام نموذج SOSTAC، حالة مؤسسة

نستله للشرق الأوسط

The marketing strategy according to SOSTAC model, case: Nestle Middle East Corporation

د. سميرة عميش

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة (الجزائر)، samira.ammiche@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/07 تاريخ القبول: 2020/10/18 تاريخ النشر: 2020/12/19

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية الاستراتيجيات التسويقية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، ولعل من بين أهم الأساليب الحديثة في إعدادها ذلك هو نموذج SOSTAC، والذي تهدف من خلاله إلى إبراز أهمية تحديد وضع المؤسسة، تحديد الأهداف، وضع الاستراتيجية الملائمة، ووضع التكتيكات اللازمة، الفعل والتنفيذ الفعال، ثم الرقابة والإجراءات التصحيحية، وقد تم إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات العالمية والتي أثبتت نجاح إستراتيجياتها التسويقية على المستوى العالمي في المجال الغذائي والمتمثلة في مؤسسة Nestlé للتغذية.

وقد توصلت الدراسة في الختام إلى أن نجاح الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة نستله يعزى بشكل كبير لاهتمامها الدقيق بالعناصر الستة المكونة لنموذج SOSTAC التسويقي.

كلمات مفتاحية: إستراتيجية، إستراتيجية التسويق، نموذج SOSTAC.

تصنيفات JEL: M39، M31، L1

Abstract:

The objective of the present paper is to show the importance of marketing strategies for economic institutions, The most important modern method is the SOSTAC model which is based on several steps: situation; objectives, strategies, tactics, action, control, these steps have been applied in to a Nestlé enterprise.

At the last, the conclusion of this study is the Implementation of modern techniques of marketing for a successful marketing strategy.

Keywords: Strategy; Marketing strategy; SOSTAC model.

JEL Classification Codes: L1, M31, M39

المؤلف المرسل : سميرة عميش، الإيميل samira.ammiche@univ-msila.dz

1. مقدمة:

تلعب الاستراتيجية دورا هاما في ظل التطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية في كافة عملياتها وخططها التي تبناها من أجل تحقيق أهدافها، حيث تتأثر منظمات الأعمال بمختلف أصنافها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر بالعديد من هذه التطورات، حيث تعتبر الاستراتيجية مفهوما ظهر وراج في العلوم العسكرية حيث استخدمت منذ قرون في المجالات الحربية والعسكرية معبرة عن الكيفية المتبناة من طرف القائد واستثمار العوامل المحيطة به في تحقيق الاهداف المسطرة، ويؤكد العديد من الباحثين الاقتصاديين على تشابه ظروف وخصائص السوق بظروف وخصائص الحرب، لهذا انتقل هذا المفهوم من المجال الحربي إلى المجال الاقتصادي عامة والتسويقي على وجهه الخصوص.

ويتلخص التوجه التسويقي أساسا في الغاية التي يحققها من خلال الفعاليات والحملات التسويقية التي تنشئها المؤسسة بهدف التعريف بخدماتها ومنتجاتها ورسالتها والقيمة المقدمة منها للسوق المستهدف، حيث أنه ما يحدث في الغالب هو أن هذه المؤسسات ستحاول إعداد إستراتيجيات تسويقية مختلفة مخصصة لهذا الغرض، لذلك فهناك الكثير من أدوات التسويق التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها تحقيق تلك الأهداف وخلق التميز في أسوقها الحالية والمستقبلية، ومن أحدث هذه الآليات نجد نموذج SOSTAC.

إشكالية البحث: من خلال الطرح السابق نقدم الاشكالية التالية: كيف يمكن إعداد الاستراتيجية

التسويقية وفقا لنموذج SOSTAC؟، وهذه الاشكالية بدورها تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

— ما الأهمية العملية للاستراتيجيات التسويقية في واقع المؤسسات الاقتصادية؟

— ماهي مراحل تطبيق نموذج SOSTAC في إنجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية؟

— كيف نجحت الإستراتيجية التسويقية لمؤسسة نستله باستخدام نموذج SOSTAC التسويقي؟

أهمية وأهداف البحث: باعتبار أن إستراتيجية التسويق هي مسار خاص بالمؤسسة الاقتصادية في

سعيها لتحقيق أهدافها يسوقها للنجاح وجب عليها عدم التخلي عنها مطلقا وتحديدتها جيدا، وعليه فإن

الأهداف المتوخاة من هذا البحث:

- تتميز الاهتمام بالاستراتيجيات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية.
- تقدم أحد النماذج الحديثة في التسويق والمتمثل في نموذج SOSTAC.
- التعرف على تجربة مؤسسة نستله في هذا النموذج.

منهجية البحث: تم تقسيم هذا البحث إلى جزئين أولهما تطرق إلى السياق النظري للإستراتيجية التسويقية من حيث ماهية الإستراتيجية التسويقية وأهميتها، وتم التطرق كذلك إلى التعريف بنموذج SOSTAC، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات الاستراتيجية والتسويقية التي تتطرق لعناصر بحثنا، أما الدراسة التطبيقية، فتمثلت في دراسة حالة مؤسسة نستله التي تعد من أهم شركات الأغذية والمشروبات في العالم والتي لها العديد من العمليات في العديد من الدول من خلال مجموعتها الغذائية في قهوة نسكافيه، عصائر الفاكهة، لبن، وذلك في الأمريكتين وأوروبا وآسيا وإفريقيا، مما يجذب دراسة استراتيجيتها التسويقية وفهم تفاصيلها واستخلاص العبر منها، حيث كانت تم الاعتماد على منشورات الموقع الإلكتروني لهذه المؤسسة كمصادر رئيسية للمعلومات وتجميعها من خلال تتبع خطوات نجاحها من خلال مواقع إلكترونية أخرى.

ومن الدراسات السابقة التي تناولت هذا النموذج نجد دراسة عبدو عيشوش، بعنوان: واقع التخطيط للترويج وفق نموذج Sostac في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات في ولاية برج بوعرييج وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من الأفراد العاملين بقسم التسويق أو القسم التجاري بالمؤسسات محل الدراسة، حيث أن هذه الدراسة جاءت جزئية، أما دراستنا فكانت على المستوى الكلي ومؤسسة أجنبية عالمية

2. الإطار المفاهيمي للإستراتيجية التسويقية ونموذج SOSTAC التسويقي:

1.2 ماهية الاستراتيجية التسويقية:

1.1.2. مفهوم الاستراتيجية: تعتبر "الاستراتيجية" مفهوما ظهر وراج في العلوم العسكرية حيث استخدمت منذ قرون في المجالات الحربية والعسكرية معبرة عن الكيفية المتبناة من طرف القائد واستثمار العوامل المحيطة به في تحقيق الاهداف المسطرة، إذ أن انتقال ممارستها إلى الميادين التسويقية ظل محافظا

على نفس المنطلقات ونفس الأسس، حيث تعرف الاستراتيجية بأنها تلك العمليات التي من خلالها يتم تحقيق الملاءمة بين قدرات المؤسسة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئتها (غسان عيسى العمري، سلوي أمين سمراي، 2008، صفحة 17)، وهي عملية بناء وضع منفرد للمؤسسة دي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون (ظاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، صفحة 33).

كما تعرف بأنها تحديد الاهداف الرئيسية وبعيدة المدى للمنظمة وتبني الوسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وهي نمط لأهم الاهداف والسياسات والغايات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الاهداف، تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تصبح عليه (محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، 2006، صفحة 345، 344)، وهي كذلك بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية او إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون، أي أنها مجموعة تقنيات تحليلية تسمح بفهم وتوجيه تموقع المؤسسة في السوق (ثامر ياسر البكري، 2008، صفحة 52)

2.1.2. مفهوم الاستراتيجية التسويقية: إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة ديناميكية لذا يستوجب عليها أن تعتمد إستراتيجية تسويقية واضحة كمؤشر لمسار عملها المستقبلي وتفاعلها مع بيئتها التي تعمل بها وذلك من خلال أساليب حديثة في ذلك، ويقصد بالاستراتيجية التسويقية أنها تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف الزبائن بفعالية أكبر مما يفعله المنافسون (الأمين، عبد الحفيظ محمد، 2009، صفحة 18)، وهي تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة المنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف (ثامر ياسر البكري، 2008، صفحة 53، 52)، وهي عبارة عن مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديري المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم التسويقية (محمد محمود مصطفى، 2016، صفحة 24)، كما أنها تعبر عن السيورة التي تحتوي على تحليل الفرص الموجودة في السوق واختيار الهدف، التموقع، مخططات العمل ونظام الرقابة (محمد محمود مصطفى، 2016، صفحة

15)، فهي عبارة عن خطة طويلة الاجل تتعلق بتنمية ذلك المزيج التسويقي الذي يحقق أهداف المؤسسة (محمد محمود مصطفى، 2016، صفحة 16)، وتعتبر كخطة شاملة التي توضع لتحقيق الأهداف والأنشطة التسويقية للمؤسسة من دعاية وإعلان وترويج (عبد الحميد عبد الفتاح ، 1999، صفحة 136)، كما أنها تمثل الأنشطة التي تحدد وتبين أسواق معينة يتطلب استهدافها والتعرف على أنماط المنافسين والمنافع التي يمكن تطويرها والاستثمار فيها (تيسير العجارمة، 2004، صفحة 373):

3.1.2. أهمية الاستراتيجية التسويقية: يمكن للتسويق الناجح أن يزيد من مستوى جودة المنتجات المقدمة وذلك يعتمد أساسا على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات الجمهور وقدرتها على تلبيتها بالشكل المطلوب، فالتسويق هو من يؤهل المؤسسة لاكتساح السوق والوصول لأكثر عدد من الجمهور، لذلك لا بد من أن يكون للتسويق أولويته ودوره في تنمية عمل المؤسسة وتطوير مواردها وآليات عملها (أحمد شاكر العسكري، 2000، صفحة 116)، كما أن هناك العديد من المؤسسات التي تتحرك بدون وجود استراتيجية واضحة، خاصة في ظل مناخ يتميز بالعدائية والتغير، فعدم وجود إستراتيجية تسويقية محددة يصعب على المؤسسة المحافظة على زبائنها الحاليين أو أن تحصل على زبائن جدد، فمن الأهمية بمكان وجود إستراتيجية تسويقية للمؤسسة لأن هناك تغيرات مستمرة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتعرض فيها إلى تهديدات على مستوى أنشطتها التسويقية (تيسير العجارمة، 2004، صفحة 374)، حيث أن المؤسسات الاقتصادية يمكنها تحقيق العديد من المزايا باعتمادها على إستراتيجية التسويق، وهذه المزايا تتمثل في أنها (ثامر ياسر البكري، 2008، صفحة 55، 54):

- تعد أداة رئيسية لإدارة المؤسسة في تحديد توجهاتها بشكل دقيق للتعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل بها المؤسسة خاصة في مواجهة المنافسين.
- تتيح المجال وبشكل فعال أمام إدارة المؤسسة في إعداد أهدافها بشكل يتوافق مع المتغيرات المؤثرة في سلوك المستهلك وتعاملها مع السوق.
- يمكن اعتبار الاستراتيجية التسويقية تعبير عن نظرة بعيدة الأمد لما يمكن ان يحصل في بيئة الاعمال التي تعمل بها المؤسسة، وقدرتها في الاستجابة لحاجات السوق وبناء مكائنها لدى المستهلك.

– تتيح المجال أمام إدارة المؤسسة لتحديد وتقييم بيئتها الداخلية ومدى التوافق المتحقق في الأداء بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

2.2 نموذج SOSTAC في اعداد الاستراتيجيات التسويقية:

1.2.2. مفهوم نموذج SOSTAC التسويقي: يعتبر من المفاهيم التسويقية الحديثة والهامة في تخطيط عمليات التسويق، حيث تم اختياره كنهج أفضل لنظام تسويقي عام 2011 من قبل منظمة تشارترد للتسويق والتي تعد أكبر وأعرق منظمة للمسوقين المحترفين وذلك لسهولة استحضار مخططة وتسهيله لعملية إنشاء نماذج أنشطة التخطيط سواء لإستراتيجية تسويقية شاملة أو لإستراتيجية تسويق رقمية أو غيرهما، تم تطويره في تسعينيات القرن الماضي للمساعدة في تخطيط عمليات التسويق من قبل باول ر. سميث PR Smith وهو المؤلف المشارك لـ Emarketing Excellence (Dave chaffey, 2019)، وإقترحه سنة 1996 Murray and Odriscal (ثامر ياسر البكري، 2008، صفحة 296)

ويرجع سبب شهرة SOSTAC إلى أنه سهل الاستعمال، ويسهل تذكره، مع مناسبهه للأنشطة التسويقية المختلفة (إمام عصام، 2018)، وهو نموذج تخطيط تسويقي يناسب التسويق بشكل عام كما يناسب التسويق الإلكتروني بالإضافة إلى مناسبهه للأنشطة التسويقية عبر قنوات محددة كموقع التواصل الاجتماعي وهيئة المواقع لمحركات البحث، إذ ينصب على رسم الاستراتيجية من خلال إستقراء رسالة وأهداف المؤسسة ومن ثم تنفيذها والرقابة عليها، وكل حرف من حروفه تعني جزء من خطوات عملية التخطيط (ثامر ياسر البكري، 2008، صفحة 296).

وبأخذ الأحرف الأولى المكونة لكلمة "SOSTAC"، يمكن ملاحظة ذلك التسلسل المنطقي لمراحله، وذلك لمعالجة الخطة التسويقية، مع إمكانية استخدامه لتقييم العملية، بحيث يمكن من خلاله طرح بعض الأسئلة الأساسية مثلا، أين مواضع الضعف؟ هل فشلنا في استكمال تحليل الوضع؟ هل أهدافنا غير واضحة؟ هل لدينا استراتيجية؟ هل نحسن مراقبة الأداء عبر استخدام نتائج التحليلات (Dave chaffey, 2019)، أي أن نموذج SOSTAC تعبير عن ما يلي: (Dave chaffey, 2019) :

– **Situation: (S)** : الوضع: أي الموقف: القيام بتحليل الأوضاع إجابة عن السؤال: أين نحن الآن؟

- **Objectives:(O): الأهداف:**، أي الإجابة عن السؤال: أين نريد أن نكون؟
- **Strategy:(S): الاستراتيجية:**، أي كيف يمكننا أن نصل إلى الأهداف؟
- **Tactics:(T): الأساليب:** بتحديد التكتيكات إجابة عن: كيف يمكننا بالتفصيل أن نصل للأهداف؟
- **Actions : (A): العمل:** وهو الفعل، إجابة عن السؤال: ما هي خطتنا؟
- **Control : (C): المراقبة:** وهي الرقابة والتحكم، إجابة عن السؤال: هل وصلنا إلى أهدافنا؟
- 2.2.2. متطلبات العمل بنموذج SOSTAC التسويقي:** هذا النموذج ولغرض تطبيقه يجب أن تعمل كل أجزائه بشكل متناسق ومنطقي، كما أنه يتطلب ما يلي (Dave chaffey, 2019):
- استخدام النموذج للقيام بمراجعة مخطط العملية التسويقية، وكيفية إدارة عملية التسويق، والوقوف على الأعمال التي يجيدها السوق وتجيدها المنظمة، بهدف تعديلها لتحقيق أفضل النتائج.
- الحصول على التوازن مباشرة عبر سوستاك، ففي كثير من الأحيان لا نعطي الاستراتيجية حقه من الوقت، حيث يستحسن تقسيم الوقت وفق النسب التالية: الوضع: 20%، الأهداف 5%، الاستراتيجية 45%، الأساليب 30%، كما يستحسن دمج مرحلتي "العمل" و "السيطرة" مع باقي الأقسام.
- القيام بتلخيص الوضع عبر دراسة نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص والمخاطر من جهة أخرى.
- جعل الأهداف ذكية، وربطها بمرحلتي العمل والمراقبة، بالإضافة إلى معرفة مدى التفاعل مع النشاط التسويقي، فإنه من المنطقي أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة، في هذه المرحلة يتم طرح السؤال، أين نريد أن نكون في المستقبل؟ ويتم تحديد الأهداف بما يتلاءم مع كون هذه الأهداف تحقق SMART (أي أنها: محددة Specific، مقاسة Measurable، قابلة للتحقيق Attainable، واقعية Realistic، مقيدة بزمان Time-constrained).
- القيام بدمج العناصر المختلفة الناتجة عن دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر أحيانا في مخطط أو تقرير ليتوفر تدفق معلومات جيد مرتبط بالأقسام، للمساعدة في حل هذا يتم عادة تلخيص مخطط سوستاك بالكامل في جدول.

3.2.2. مراحل تطبيق نموذج SOSTAC التسويقي: بغرض أن نفهم إستراتيجية التسويق وفق هذا

النموذج بشكل معمق ونحدد معالمه بوضوح فإن يتوجب الامر التعرف على مراحل تطبيقه والمتمثلة في:

المرحلة الأولى: تحليل الموقف: تمر عملية التخطيط بمرحلة أولية وهي تحليل الموقف، حيث تقدم هذه المرحلة نظرة عامة على المؤسسة، وعن العوامل المؤثرة عليها أو على المشروع بشكل محدد سواء من الداخل أو من الخارج، وهناك عدد من النقاط التي من الواجب أن الوقوف عليها خلال هذه المرحلة بشكل واضح حيث تعتمد عليها الخطوات القادمة في بناء إستراتيجية SOSTAC هذه أهمها (إمام عصام، 2018):

– **دراسة المستهلك:** أي تحليل عملاء المؤسسة بشكل محدد، وكيفية تفاعلهم مع العلامة التجارية، وما هي التفاصيل الديموغرافية الخاصة بهم بشكل محدد.

– **تحليل SWOT:** أي ما هي نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات التي تواجهها المؤسسة في الوقت الحالي، أي القيام بدراسة الامكانيات المتاحة للمؤسسة ودراسة مواردها الداخلية والخارجية.

– **تحليل المنافسة:** أي معرفة المؤسسات والمنتجات المنافس، وكيفية وطرق منافستهم من حيث السعر والمنتجات وخدمة العملاء والسمة وما هي الاختلافات الجوهرية بينهم.

– **تحليل السوق:** تحديد جميع القنوات المستخدمة في السوق مع متابعة أداء كل منهم بشكل مفصل لتحديد أي منهم أدى بشكل جيد وأي منهم أدى بشكل سيء في الماضي.

المرحلة الثانية: تحديد الأهداف: في المرحلة السابقة تم تحليل الموقف تفصيلاً، أما في هذه المرحلة فيتم تحديد الأهداف المراد تحقيقها والتي يجب أن تكون بأكبر قدر من الوضوح، حيث هناك عدد من العوامل التي من الممكن أن تتوفر بالنسبة للهدف لتجعل منه واضحاً (إمام عصام، 2018)، لذلك فإن الأمر يستحق التفكير في جميع الأهداف المشار إليها بواسطة الـ **5Ss** وهي: (تولين إبراهيم، دون ذكر السنة)

– **Sell:** قم بزيادة مبيعاتك، وهي أهداف متعلقة باكتساب الزبائن والمحافظة عليهم وزيادة المبيعات.

– **Speak:** تحدّث، أي تقرب من العملاء من خلال حوارك معهم ومنحهم الفرصة لمشاركة أفكارهم معك، وهي أهداف متعلقة بعدد الزبائن المتفاعلين والتقرب منهم.

- **Serve**: قَدَم الخدمة، من خلال خدمة الزبائن حيث يجب أن تعمل على إرضاء المستهلك حتى قبل شرائه للمنتج، وهي أهداف متعلقة بإرضاء الزبائن
- **Save**: وقر التكاليف، هي أهداف لتوفير التكاليف كاستخدام التسويق الرقمي بدل التقليدي.
- **Sizzle**: انشر علامتك التجارية في العالم الرقمي، وهي أهداف متعلقة بالولوج إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة وفترة بقاء الزبائن فيها.

المرحلة الثالثة: الإستراتيجية: يجب تحديد طرق الوصول إلى الأهداف وهو تحديدا ما تناوله هذه المرحلة من SOSTAC، حيث يجب أن تتسق الإستراتيجية مع الأهداف المرجو تحقيقها، فإذا كان الهدف على سبيل المثال هو زيادة ظهور العلامة التجارية والوعي الخاص بها خلال عام قادم، فمن اللازم أن تكون الإستراتيجية هي خطة تحقيق ذلك بالاستعانة بمؤشرات الأداء ومتابعة ومراقبة المستهلكين (إمام عصام، 2018)، أي للبحث عن الوجهة المراد الوصول إليها، يجب البدء بخطوات تضمن الوصول إلى الأهداف المرسومة عن طريق تقسيم وتصنيف فئات الزبائن واستهداف الفئة المناسبة، دراسة القيمة المضافة وكذا استخدام الأدوات المناسبة وتحقيق التكامل (تولين إبراهيم، دون ذكر السنة)

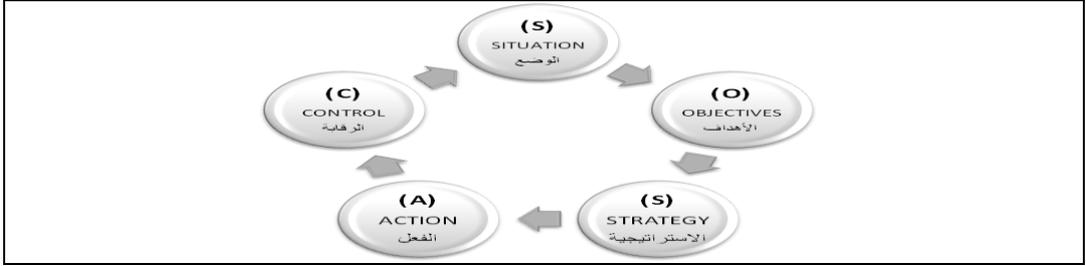
المرحلة الرابعة: التكتيكات: وهنا يتوجب تفصيل الاستراتيجية (تولين إبراهيم، دون ذكر السنة)، حيث تتضمن مرحلة التكتيكات استخدام أحد الأدوات المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال الإستراتيجية المحددة التي تتضمن أيضا القطاع المستهدف من السوق، ومن ضمن هذه التكتيكات التسويقية (إمام عصام، 2018) تبادل الافكار والمعلومات، القيام بالتسويق الرقمي ووضع خطط للاتصالات.

المرحلة الخامسة: الفعل: أي أن التنفيذ وقياس ما تم تنفيذه هي خطوة منطقية، حيث في هذه الخطوة يتم تحديد ما سيتم فعله بالنسبة لكل تكتيك سيتم استخدامه، كما أن ذلك يكون من خلال المسؤوليات والأعمال، والعمليات والأنظمة، المهارات، الموارد الداخلية و الوكالات الخارجية (إمام عصام، 2018) .

المرحلة السادسة: التحكم: في الخطوة الأخيرة من هذا النموذج إستراتيجية SOSTAC من الواجب على منفذه أن يجيد أدوات قياس نتائج الخطة التسويقية، من خلال القنوات المختلفة وجمع البيانات ومراقبتها باستمرار لمعرفة أداء الخطة وما يجب فعله خلال الخطوات القادمة، مع أهمية تواصل الفريق كله

بشكل جيد لمتابعة ما يتم تنفيذه من خلال التكتيكات المختلفة وعبر القنوات المختلفة (إمام عصام، 2018)، حيث تتم هذه المرحلة من خلال تحديد مؤشرات أداء أساسية، اختبار إمكانية الاستعمال، إجراء استبيانات لرضا الزبائن، تحديد عملية تحضير التقارير (تولين إبراهيم، دون ذكر السنة). ويمكن تلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:

الشكل 1: نموذج SOSTAC التسويقي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

Dave chaffey (2019) , SOSTAC marketing planning model guide, voir le site:
<https://www.syr-res.com/article/816.html> consulté le 30/11/2019

3. دراسة حالة: مؤسسة نستله للتغذية:

1.3 مدخل تعريفى لمؤسسة Nestlé للتغذية:

1.1.3. التعريف بمؤسسة Nestlé للتغذية: تعتبر نستله شركة رائدة في العالم في مجال إنتاج المواد الغذائية والمشروبات، ولديها أكثر من 8500 منتج غذائي تبيعه في أكثر من 100 دولة في العالم، وهي تقوم من خلال شبكة أبحاث وتطوير بالإشراف على منتجات يتم تحضيرها في أكثر من 500 مصنع في 84 دولة، ولكون اهتماماتها غذائية في المقام الأول، فإن نستله حريصة على تلبية أذواق المستهلكين والاستجابة لاحتياجاتهم الغذائية، مع المضي في إرساء معايير جديدة ومواكبة المتغيرات بهدف واحد لا يتغير هو إرضاء المستهلك، وهي موجودة منذ منتصف القرن التاسع عشر حيث كانت نسبة وفيات الأطفال مرتفعة جداً بسبب عدم قدرة بعض الأمهات على إرضاع أطفالهن، الأمر الذي أدى إلى سوء تغذيتهم وبالتالي إلى الوفاة (مؤسسة أورغريت الإستشارية، 2013).

إن شركة نستله من أكبر شركات الأغذية والمشروبات في العالم مقرها الرئيسي في سويسرا، لها العديد من العمليات في دول العالم في الأمريكتين وأوروبا وآسيا وإفريقيا، تملك 6 قطاعات من الاعمال على خط المنتجات الغذائية المشروبات قهوة، نسكافي، عصائر الفاكهة، لبن، قسم المعينات الخاصة بالطبخ ومنتجات الحليب، قسم التغذية، قسم الآيس كريم، حيث أن العلامات التجارية لنستله معترف بها عالميا في جميع انحاء العالم، وهي تمتك أفضل 63 منتج من الماركات العالمية، إن الشركة رائدة في صناعة الحلويات العالمية ولديها حصة سوقية تصل إلى 10.6 بالمئة (فريد دافيد، 2009، صفحة 1071)

2.1.3. فكرة إنشاء مؤسسة Nestlé للتغذية ومعنى اسمها: في عام 1867 في سويسرا (في منطقة فيفي)، لم يستطع أحد المواليد الخدج أن يرضع رضاعة طبيعية، مما شكل قلقا شديدا في ظل عدم وجود بدائل فعالة لحليب الام، وقد استطاع هنري نستله -خبير صيدلي- أن يُطعم الطفل بغذاء جديد خصصه للأطفال وهو دقيق مع الحليب 'farine lactée' وهو الغذاء الوحيد الذي استطاع الطفل أن يهضمه وبذلك نجح وعاش، وكلمة نستله تعني «العش» في اللغة الألمانية، وهذا معبرا جدا حسب هنري نستله، لأنه يرمز للأمان، الأمومة، الحنان، الطبيعة، الغذاء، العائلة والتراث، حيث أن هذه القيم حافظت عليها الشركة كرمز أول لها إلى غاية اليوم (مؤسسة أورغريت الإستشارية، 2013).

وبدأ نجاح نستله ينتشر بسرعة من خلال تصميمه والتزامه وروح الريادة فيه، حيث أن إبتكاره هو النموذج الذي اتبعه كل من تبعوا نستله خلال الـ 150 عاماً من تاريخه. وهذا يوضح مهارة الشركة في تلبية واستباق الإحتياجات المتغيرة للمستهلكين. ويقوم الناس حالياً باستهلاك أكثر من مليار حصة من منتجات نستله يوميا حول العالم، وتعمل الشركة في أكثر من 197 دولة وتوظف ما يقارب 340,000 شخصا، وهي اليوم، تحتضن قيمه وشعاره الشهير بصورة العش ومعناه "نست" في اللغة الإنكليزية، ومقره الرئيسي في المدينة السويسرية (nestlé professional middle east, 2016)

3.1.3. مراحل تطور مؤسسة Nestlé للتغذية ومنتجاتها: بدأت القصة الحقيقية لشركة نستله في عام 1866 عندما أنتجت شركة أنجلو سويس للحليب المكثف أول حليب مكثف في أوروبا، وكان ذلك منتجا آخر منقذا للحياة، وفي عام 1905، إندمجت شركة أنجلو سويس مع شركة نستله لتكونا شركة نستله وأنجلو

سويس للحليب، وقد تطورت لتصبح شركة نستله ابتداءً من عام 1977، حيث كان النجاح المبكر للشركة نتيجة استثمارها في منتجات مبنية على العلم وإنشاء مصانع متطورة لتصنيع تلك المنتجات بكفاءة، ثم مكنت السكك الحديدية والسفن البخارية شركة نستله وأجلبو سويس من الوصول إلى أسواق جديدة في جميع أنحاء العالم، كما استفادت بذلك من وسائل الدعاية والإعلام الحديثة - الجرائد والمجلات واللوحات الإعلانية - لتعلم الناس بفوائد منتجاتها، وتحديدًا القيمة الغذائية والجودة والسلامة والأسعار المناسبة والطعم، إنها خطة مستدامة للنجاح، لا زالت سارية حتى اليوم، بالإضافة إلى أن أحد الفوائد الأخرى التي دائما تقدمها منتجات شركة نستله هي الملاءمة، خاصة عندما بدأت المرأة في الدخول إلى سوق العمل وأصبح الناس بحاجة إلى طعام سهل التحضير (مؤسسة أورغريت الإستشارية، 2013)

2.3 ملامح الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة نستله Nestlé للتغذية: (لين الخطيب، 2018):

استحوذت شركة "نستله" على صدارة "مؤشر توفير التغذية 2018"، وذلك تأكيداً على مكانتها الرائدة وتقديراً لأدائها الإجمالي في التزاماتها المتعلقة بالتغذية والصحة، ومساهماتها البارزة في التصدي للتحديات الصحية الملحة مثل البدانة ونقص التغذية، وحلّت "نستله" في المرتبة الثانية في مجال تسويق بدائل حليب الأم، مما يعكس التزامها بأفضل السياسات والممارسات الغذائية وحرصها على تطبيق أرقى معايير الامتثال للمدونة الدولية لتسويق بدائل حليب الأم الصادرة عن "منظمة الصحة العالمية".

ووفقاً لمؤشر توفير التغذية 2018: "تميز حوكمة التغذية الإجمالية ونظم إدارتها لدى 'نستله' بالشمولية وجودة التنظيم والشفافية ويتم تطبيقها عالمياً مع هيكلية مساءلة واضحة"، ويسلط المؤشر الضوء على استراتيجية التغذية العالمية المعتمدة التي تطبقها "نستله"، بما فيها الأهداف المتعلقة بالتغذية والتي ترتبط بأهداف التنمية المستدامة، ويقيم "مؤشر توفير التغذية" المساهمة التي تقدمها 22 شركة عالمية عاملة في مجال الأغذية والمشروبات لقياس مدى التزامها بالتصدي للتحديات الغذائية العالمية ضمن سبعة فئات هي: الحوكمة، المنتجات، سهولة الوصول، التسويق، أنماط الحياة، ملصقات المعلومات الغذائية، والتفاعل.

كما أن نستله شرعت ببذل هذه الجهود منذ سنوات طويلة، وتمثل المبادرة الأخيرة 'نستله أجيال سليمة' التي أعلنتها الشركة خطوة إضافية هامة، تدعو إلى تطوير المزيد من المنتجات الصحية وتقديم

النصائح للعائلات حول التغذية وأهمية النشاط الرياضي، وتهدف المبادرة أيضا إلى مساعدة 50 مليون طفل على اتباع أنماط حياة صحية أكثر بحلول عام 2030.

وتهدف "نستله" إلى مواصلة تسخير إمكاناتها في الابتكار على مستوى القطاع سعيا لتحسين محفظة منتجاتها من الأغذية والمشروبات، ففي عام 2017، قدمت الشركة 174 مليار حصة من الأغذية والمشروبات المدعمة في 66 دولة في ضوء تصاعد وتيرة التعرض لنقص العناصر الغذائية الصحية، وعلاوة على ذلك تهدف نسلته بحلول عام 2020 إلى تحقيق ما يلي:

– تحقيق خفض إضافي نسبته 5% في مستوى السكر المضاف إلى منتجاتها، ومنذ العام 2000، قامت الشركة بتخفيض ما يزيد عن 34% من السكر.

– تحقيق خفض إضافي نسبته 10% في مستوى الملح في منتجاتها، ومنذ العام 2005، قامت الشركة بتخفيض ما يزيد عن 20% من مستوى الملح.

– استكمال تحقيق الالتزام الذي أطلقته عام 2014 بخفض الدهون المشبعة بنسبة 10% في كافة المنتجات المعنية التي لا تتوافق مع توصيات منظمة الصحة العالمية.

– وتجدر الإشارة إلى أن "مؤشر توفير التغذية" هو أداة قياس مستقلة يستخدمها المستثمرون والناشطون في مجال تحسين الصحة والشركات، ويتم جمع البيانات باستخدام المعلومات المتوفرة للأفراد وتقديمها الشركات نفسها.

2.3 تطبيق نموذج SOSTAC على مؤسسة نستله Nestlé للتغذية:

1.2.3. الموقف وتحليل SWOT: حيث أن مؤسسة نستله Nestlé من أكبر الشركات العالمية المختصة في مجال المواد الغذائية، قد قامت بتطبيق نظام SWOT بنجاح وقد كان له أثر ملموس على نجاح استراتيجيتها التسويقية: (Eton university of middle east, 2015):

الجدول 1: تحليل SWOT لمؤسسة Nestlé للتغذية

نقاط القوة مؤسسة نستله Nestlé للتغذية
<p>- تعدد المنتجات الغذائية، متوسط الربح السنوي يتعدى بليون دولار من خلال 29 علامة تجارية وبين 8000 منتج لذا من الصعب منافسة هذه الشركة.</p> <p>- تمتلك قسم الابحاث و التطوير الذي يقوم بتقديم منتج جديد كل عام مما يعطى العلامة التجارية ميزة تنافسية.</p> <p>- تقوم الشركة بممارسه اعمالها بنجاح في اكثر من 100 بلد ولديها أحسن قنوات التوزيع على مستوى العالم.</p> <p>، نستله شراكات مع شركات رائدة أخرى، للحفاظ على مكانتها الرائدة في السوق</p> <p>-نستله هي علامة تجارية مرموقة ومعروفة في كل مكان تقريبا، كما تستخدم منتجاتها من قبل الملايين من الناس يوميا.</p>
نقاط ضعف مؤسسة نستله Nestlé للتغذية
<p>-تعتبر من أكثر نقاط الضعف على الشركة هي عدم القدرة على تقديم المنتجات بنفس الجودة كما ان تعاني الشركة في كثير من الاحيان الى افتقار الموردين مما قد يضر بالصورة العامة للشركة.</p> <p>-تواجه الشركة مجموعه من الانتقادات على مجموعة مختلفة من القضايا مثل : عمالة الأطفال - فضيحة لحم الحصان والتي لم يكن من السهل اغلاق النظر عليها.</p>
فرص مؤسسة نستله Nestlé للتغذية
<p>-زيادة الطلب على السلع الصحية فتح سوق جديد لشركات المواد الغذائية كما أن شركة نستله تستجيب بشكل مستمر لطلبات السوق المتزايدة على استهلاك السلع الصحية و تقديم عده اختيارات للأطعمة الصحية.</p> <p>-تشارك شركة نستله بالفعل في شراكات مع عدد من الشركات الكبرى، مثل كوكا كولا، وعدة أشخاص آخرين، وذلك فتح أبواب جديدة للشركة.</p>
تهديدات مؤسسة نستله Nestlé للتغذية
<p>-تعتبر نستله هي المورد الرئيسي من الشوكولاتة ومنتجات الكاكاو، وتزايد الاتجاه نحو الأكل الصحي يؤدي إلى انخفاض كبير في الطلب.</p> <p>-من المتوقع أن يزيد مع السكان واقتصاد ينمو الطلب على المواد الغذائية الخام. ونتيجة لذلك، سوف يكون نستله لمواجهة ارتفاع التكاليف وهوامش تشديد.</p>

Source: ETON UNIVERSITY OF MIDDLE EAST (2015). Arabic section

voir le site : <https://web.facebook.com/423481531144209/photos/423483891143973/>

2.2.3. الاهداف: تتمثل مهمة هذه الشركة في تحسين جودة حياة الناس؛ لذلك فإن لديها التزامات

تتوافق مع طريقتها في القيام بأعمالها وتتمثل باستراتيجية نستله للتأسيس لقيمة مشتركة، في عدة مجالات

(قسم الاتصالات المؤسسية في نستله الشرق الأوسط، 2015)

— **التغذية:** من خلال بناء الريادة في المعرفة حول تغذية الأطفال وتقديم منتجات مصممة للأطفال والمساهمة في تخفيف مخاطر نقص التغذية من خلال تدعيم المنتجات بالعناصر الغذائية الدقيقة، خفض نسب الصوديوم، السكريات، الدهون المشبعة مع المساهمة في تخفيف مخاطر نقص التغذية من خلال تدعيم المنتجات بالعناصر الغذائية الدقيقة.

— **المياه:** العمل على تحقيق فعالية في استهلاك المياه واستخدامتها في جميع أعمالها

— **الاستدامة البيئية:** من خلال تحسين استهلاك الموارد بشكل فعال في مختلف العمليات، تحسين الأداء البيئي لتغليف المنتجات ولعب دور ريادي في موضوع التغير المناخي

— **الأفراد:** يجب تعزيز المزيد من الفرص لبدء وتطوير مسيرة الشباب المهنية في العديد من المناطق وتحسين مستوى التوازن بين الجنسين، توفير الأنظمة المناسبة في جميع وحدات نستله لتأمين المستوى نفسه من السلامة والصحة لجميع الموظفين على أسس التغذية، وتأمين التدريب والتثقيف لكافة موظفي نستله على الاستدامة البيئية والتأسيس لقيمة مشتركة.

3.2.3. الاستراتيجيات والتكتيكات: لقد نمت شركة نستله وأصبحت ضمن أهم الشركات العالمية المتعددة الجنسيات، وذلك من خلال اعتمادها على عدة أساليب وتكتيكات كخفض الحواجز التجارية، وزيادة الاتصالات وسهولة الشحن الدولي مما أدى إلى تصنيفها ضمن أهم الشركات متعددة الجنسيات، حيث تقوم هذه الشركات ببيع وإدارة وتوزيع المنتجات عبر الحدود الجغرافية، وقد تختلف أساليب التسويق بشكل كبير بناء على تفضيلات الشركة والمنتجات والمناطق المستهدفة، حيث يتطلب التسويق الدولي مراجعة الاختلافات في المتطلبات القانونية، وتعديل اللغات على المنتجات والإعلانات، وتحديد كيفية التعامل مع الاختلافات في الثقافة، وشراء الأنماط وتفضيلات العملاء، ويمكن القول أن مؤسسة نستله تبنت التوجهات الاستراتيجية التالية: (الباحثون السوريون، بلا تاريخ)

— **إستراتيجية التوحيد:** تكون قنوات المنتجات والتسويق والتوزيع ممتثلة، أما التكيف مع اللغة والاختلافات القانونية فحسب الحاجة، تظل استراتيجية العمل ثابتة، ويعمل هذا التوحيد على أفضل وجه

عندما يكون هناك علامة تجارية قوية في ارتفاع الطلب في جميع أنحاء العالم، ويعمل توحيد التسويق متعدد الجنسيات على تقليل التكاليف ومتطلبات الإدارة والحاجة إلى موظفين في الموقع.

— **إستراتيجية الموقع:** العادات والقوانين والممارسات المحلية توجه الاستراتيجية التسويقية متعددة الجنسيات حسب الطلب، وهي تعتمد بشكل كبير على الموظفين المحليين للمساعدة في ترجمة احتياجات المنتج والمزيج التسويقي الضروري للنجاح في السوق المحلية، حيث يتم تخصيص المنتجات على أساس أنماط الشراء والاختلافات الثقافية بين البلدان.

— **إستراتيجية الأقالمة:** يتم تطوير المنتجات القياسية والمناهج الترويجية على أساس إقليمي، حيث يمكن تحديد المناطق من خلال القارة أو عن طريق كتل صغيرة حسب الاقتضاء، وهناك حاجة إلى بعض الموظفين المحليين، وخاصة لإدارة التكتيكات اللوجستية.

— **إستراتيجية المركزية:** تستخدم استراتيجية المركزية مركزا واحدا لجميع متطلبات التسويق والتوزيع، عند الحاجة، تقوم الشركات بإرسال الموظفين في جميع أنحاء العالم لدعم جهودهم التسويقية، وهذا يساعد على توحيد الشركة وقد يقلل النفقات، العيب من المركزية هو عدم وجود اتصالات محلية وإمكانية إساءة فهم الاتجاهات الثقافية وعادات التسوق.

— **إستراتيجية النهج الفرعي:** يمكن للشركات المتعددة الجنسيات أن تنشئ فروعها لها حسب المنطقة التي تعمل ككيانات مستقلة جزئياً لإنتاج وتوزيع وتسويق المنتجات إلى منطقتها الجغرافية، ويسمح ذلك بمزيد من التحكم المحلي والاستجابة لتغيرات واحتياجات المستهلك، وقد يكون هذا النوع من الترتيبات ضرورة في البلدان التي تكون فيها المشاريع المشتركة مطلوبة للدخول الأجنبي للبضائع والخدمات.

4.2.3. العمل: تعتبر مبادئ الأعمال التجارية كأساس لأنشطتها التجارية عن طريق اعتماد مبدأ أساسي لضمان نجاح مستدام لمساهميها، عن طريق احترام جميع المقتضيات القانونية السارية والسهر على الطابع المستدام للأنشطة، إضافة لخلق قيم عالية للمجتمع، وهو ما يسمى ضمن مجموعة نستلة، "خلق القيم المشتركة"، وبما أن نستلة هي شركة تقوم على أساس مبادئ لأعمالها التجارية فإن هذه المبادئ تشكل أسسا لكل ما تقوم به، وهي: (رئيس مجلس الادارة ، 2010، الصفحات 6,7)

- **المستهلك:** أي العمل على تحسين جودة حياة المستهلكين في كل زمان ومكان من خلال اقتراح تشكيلة من المواد الغذائية والمشروبات الأكثر سلامة والتي تتميز بنكهة طيبة ومذاق جيد لتعزيز أسلوب العيش الصحي، وهو ما يتجلى من خلال الشعار: "غذاء جيد، حياة جيدة"، مع التواصل مع العملاء.
- **حقوق الإنسان والممارسات أثناء العمل:** تحظى حقوق الإنسان في الأنشطة التجارية لنستله بالدعم الكامل، وتبذل جهودها لإعطاء مثال لأحسن الممارسات في كافة أنشطتها التجارية.
- **العمال:** يعتمد نجاح نستله على أداء مستخدميها، وذلك من خلال جو عمل يسوده الاحترام المتبادل ويضمن الكرامة، كما تتطلع المؤسسة إلى أن يتحلى كل طرف بروح المسؤولية الشخصية، أما التوظيف فهو من ذوي المؤهلات والكفاءات، مع ضمان مساواة الفرص في مجال التطور والترقية، والصحة والسلامة.
- **الممونون والعملاء:** تطالب مؤسسة نستله بمونيها ووكلائها والمتعاقدين معها ومستخدميهم بالتحلي بالنزاهة والأمانة وتطبيق المساواة واحترام المعايير التي حددتها المؤسسة على نحو غير قابل للمساومة، كما تلتزم بالشيء نفسه تجاه عمائها.
- **البيئة:** تلتزم بممارسة أعمالها التجارية انطلاقاً من اعتبارات البيئة المستدامة، حيث تسعى المؤسسة طيلة دورة حياة منتجاتها، إلى الاستعمال الفعال للموارد الطبيعية وتعزيز الاعتماد على الموارد المتجددة المدبرة بشكل مستدام، بهدف تقليص الفضلات إلى درجة الصفر.
- **الماء:** الالتزام بتعزيز الاستغلال المستدام للموارد المائية والتحسين المستمر لإدارة الشؤون المائية، على ضوء مواجهة التحدي المتنامي العالمي في مجال التزود بالمياه التدبير المسؤول لاحتياطي الماء العالمي من قبل كافة المستهلكين.
- 5.2.3. التدقيق والرقابة** (رئيس مجلس الإدارة، 2010): إن الامتثال لمبادئ الأعمال التجارية لمجموعة نستله والتوجيهات المتعلقة بكل مبدأ هو أمر غير قابل للتفاوض بالنسبة لكل العاملين، حيث يخضع تطبيقها للمراقبة ولعمليات تدقيق منتظمة، حيث يعد احترام مبادئ الأعمال التجارية لمجموعة نستله أساس التزام الشركة لفائدة استدامة البيئة وخلق القيم المشتركة.

حيث يقوم المكلفون بالتدقيق الداخلي وعلى أسس تدقيق واضحة بالتدقيق على صحة توافق مجموعة نستلة مع مبادئ ممارسة الأعمال التجارية واحترام هذه المبادئ على أساس تعليمات واضحة يمكن لجميع المستخدمين الإطلاع عليها عبر شبكة الربط الداخلية الخاصة بشركة نستلة، كما يتم تقييم احترام المبادئ ذات الصلة بالموارد البشرية والسلامة والصحة والبيئة والنزاهة في علاقات الأعمال في إطار برامج خاصة بذلك، وتخضع تقارير المؤسسة الخاصة حول خلق القيم المشتركة للمراقبة من قبل مدققين خارجيين مستقلين يتأكدون من صحتها قبل المصادقة عليها.

4. خاتمة:

تعتبر الإستراتيجية التسويقية من أهم عناصر عملية التسويق وهي تعطي الشكل والأسلوب للمؤسسة الاقتصادية للتموقع في المستقبل، فهي منهج يحدد الاستراتيجية، وبيئة التسويق، العملاء المتوقعين، والمنافسة المنتظرة بالإضافة للأهداف الموضوعية للمبيعات والأرباح للسنوات القادمة، ومؤسسة نستلة تعتبر مؤسسة رائدة على مستوى العالم في مجال إنتاج المواد الغذائية والمشروبات، ولديها أكثر من 8500 منتج غذائي تبيعه في أكثر من 100 دولة في العالم، وقد أثبتت شركة نستلة بعد مسيرة حافلة من المواقف أن كل شيء يبدأ بفكرة - فكرة هنري نستله - تحتاج للدعم حتى تنمو وتستمر لذلك فإن إستراتيجية هذه المؤسسة كانت ولا تزال تسترشد بمبادئ أساسية قوامها أن لا نمو إلا من خلال الابتكار والتجديد والتنوع مع الحفاظ على التوازن الجغرافي في الأنشطة وخطوط الإنتاج، ونستله اليوم هي أكثر من أي وقت مضى تعطي أولوية كبيرة لتقديم أفضل المنتجات التي تلي رغبات الأفراد واحتياجاتهم في جميع مراحل حياتهم.

النتائج: بالرغم من الحدود المكانية للدراسة وهي شركة نستله للتغذية، والحدود الزمانية لها وهي إستراتيجيتها المنتهجة منذ 1866 إلى غاية فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج.

• ضرورة البحث عن الاستراتيجيات التسويقية الناجحة وبمختلف الأساليب الحديثة للشركات العالمية مثل نستله.

- الاهتمام بالتحسين المستمر في المنتوجات من خلال شبكة الأبحاث والتطوير بالإشراف على منتجات يتم تحضيرها في أكثر من 500 مصنع في 84 دولة.
- الاهتمام الجاد بأهم اهتمامات المستهلك وهو المجال الغذائي في المقام الأول.
- الحرص على تلبية رغبات وأذواق المستهلكين والاستجابة لاحتياجاتهم الغذائية، مع المضي في إرساء معايير جديدة بهدف ثابت وهو إرضاء المستهلك.
- الاقتراحات: وبناء على ذلك نقدم الاقتراحات التالية:
- يجب الالتزام بعدة محددات لإنجاح الاستراتيجية التسويقية وفقا لنموذج SOSTAC:
- التحديد الواضح لمهمة المؤسسة بأن تكون ممكنة ومستجيبة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية.
- اشتقاق جل الاهداف من مهمة المؤسسة في تكاملها واشباع حاجات ورغبات المستهلكين.
- تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من أجل تحديد المزايا التنافسية .
- المتابعة المستمرة لحاجات ورغبات وأذواق وإمكانيات المستهلكين في الاسواق المستهدفة.
- معرفة اوضاع المنافسين التي تساعد المؤسسة في تبني الخطط والبرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها.
- المتابعة المستمرة والدقيقة لما يتم تنفيذه من أعمال وأنشطة داخل المؤسسة.
- اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة بناء على موارد المؤسسة ودرجة تجانسها مع السوق .
- وفي الختام يجب التأكيد على " ضرورة تحليل الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الريادية" و "أهمية استخدام نموذج SOSTAC في المؤسسات الخدمية" وذلك كأفاق لهذه الدراسة.

5. قائمة المراجع:

المؤلفات:

- العمري غسان عيسى، سمراني وسلوي أمين ، (2008)، نظام المعلومات الاستراتيجية، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، (2007)، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن.
- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينة عثمان،(2006)، تسويق الخدمات الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن.
- البكري ثامر ياسر ، (2008)، استراتيجيات التسويق، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصطفى محمد محمود، (2016)، التسويق الاستراتيجي للخدمات، الطبعة الاولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الفتاح عبد الحميد، (1999)، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر.
- العجمارة تيسير ، (2004)، التسويق المصري، دار ومكتبة الحامد، الاردن.
- العسكري أحمد شاكر ، (2000)، دراسات تسويقية متخصصة، دار الزهران، الأردن.
- دافيد فريد ،(2009)، تر: منصور الطاهر محمد خير، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات، الجزء 2، دار حميثرا للنشر والترجمة ، الاردن.

المذكرات:

- الحفيظي محمد الامين عبد ، (2009)، دور إدارة التسويق في كسب الزبون ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- إبراهيم تولين،(دون ذكر السنة)، أثر استراتيجية التسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي على وعي الزبائن للخدمات ورضاهم دراسة حالة لشركة سيرياتل، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير، قسم إدارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

مواقع الانترنت:

- إمام عصام (2018)، شرح إستراتيجية SOSTAC لبناء خطة تسويق ناجحة، أنظر الموقع:
- <https://e-marketinglovers.com/> consulté 30/11/2019
- مؤسسة أوغاريت الاستشارية (2015/2/25)، لمحة عن شركة نستله ، أ نظر الموقع:
- <https://web.facebook.com/665123376841107/photos/6670207199847012/>
consulté le 18/11/2019
- nestlé professional middle east ، (2016)، غذاء جيد، حياة جيدة: الإحتفال بـ 150 عاماً مع نستله، أنظر الموقع:
- <https://www.nestleprofessionalme.com/ar/content/> consulté le 10/11/2019
- الخطيب لين (2018)، نستله تتصدر تصنيف مؤشر توفير التغذية ،انظر الموقع:
- <https://www.nestle-me.com/ar/media/pressreleases/nestle-tops-2018-access-to-nutrition-index> consulté le 10/11/2019

- قسم الاتصالات المؤسسية في نستله الشرق الأوسط (2015) ، نستله في المجتمع التأسيس لقيمة مشتركة والوفاء بالتزاماتنا 2014 الشرق الأوسط، يونيو 2015، أنظر الموقع:
- <https://www.nestle-me.com/sites/g/files/pydnoa581/files/info/documents/nestle-csv%20report2014-arb.pdf>
- الباحثون السوريون، (2015/10/27)، المقالات الصوتية، كيف تكونت شركة نستله ونمت حتى أصبحت ضمن أهم الشركات متعددة الجنسيات، أنظر الموقع: <https://www.syr-res.com/article/8214.html>
- رئيس مجلس الإدارة ، (2010)، مبادئ ممارسة الاعمال لمجموعة نستله، ص.6،7، أنظر الموقع:
- https://www.nestle.com/sites/default/files/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle_corporate_business_principles__arabic_middle_east.pdf
- Dave chaffey (1/12/2013) , SOSTAC marketing planning model guide, voir le site: <https://www.syr-res.com/article/816.html> consulté le 30/11/2019
- ETON UNIVERSITY OF MIDDLE EAST (2015). Arabic section, voir le site :<https://web.facebook.com/423481531144209/photos/423483891143973/>