



جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



محاضرات في مقياس التسويق الاستراتيجي للخدمات

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر
تخصص: تسويق الخدمات

الدكتور: سامي زعباط

منتسب لمخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة



السنة الجامعية: 2018/2019



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	قائمة الأشكال
01	قائمة الجداول
02	مقدمة
04	المحور الأول: مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي
05	تمهيد
06	أولا - مفهوم الإستراتيجية التسويقية
08	ثانيا - مفهوم التسويق الاستراتيجي
09	ثالثا - خصائص ومستويات التسويق الاستراتيجي
12	رابعا - التخطيط الاستراتيجي للتسويق
16	الخلاصة
17	المحور الثاني: أهمية التسويق الاستراتيجي
18	تمهيد
19	أولا - خلق الفرص التسويقية
21	ثانيا - زيادة نمو المنظمة الخدمية
24	ثالثا - تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية
28	الخلاصة
29	المحور الثالث: مكانة التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية
30	تمهيد
31	أولا - تحليل البيئة التسويقية
36	ثانيا - تحليل محفظة الأنشطة
42	ثالثا - إعداد الإستراتيجية التسويقية
44	الخلاصة
45	المحور الرابع: كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية
46	تمهيد

47	أولا - تجزئة السوق
49	ثانيا - تحليل الأجزاء
50	ثالثا - تحليل التنافسية في كل جزء
51	رابعا - صياغة الإستراتيجية التسويقية
54	الخلاصة
55	المحور الخامس: مراحل الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات
56	تمهيد
57	أولا - تحليل البيئة الخارجية والداخلية
61	ثانيا - صياغة الإستراتيجية
63	ثالثا - تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي
72	رابعا - الرقابة على الإستراتيجية التسويقية
75	الخلاصة
76	المحور السادس: الاستراتيجيات القاعدية (التكلفة، التركيز، التنوع)
77	تمهيد
78	أولا - نموذج Porter للقوى الخمس
80	ثانيا - إستراتيجية التكلفة
82	ثالثا - إستراتيجية التركيز
84	رابعا - إستراتيجية التنوع
88	الخلاصة
89	المحور السابع: جوهر الاختلاف بين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي
90	تمهيد
91	أولا - التسويق الاستراتيجي
93	ثانيا - التسويق العملي
96	ثالثا - المسوق الاستراتيجي
98	الخلاصة
99	الخاتمة
100	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مكونات المفهوم الحديث للتسويق	01
09	دائرية الإستراتيجية التسويقية	02
11	مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار	03
14	مضامين عملية التخطيط الاستراتيجي	04
36	نموذج مصفوفة BCG	05
39	مصفوفة ADL	06
42	إعداد الإستراتيجية التسويقية	07
65	تحديد تكلفة الخدمة	08
66	أشكال قنوات توزيع الخدمات	09
68	نموذج الاتصال	10
78	نموذج Porter للقوى الخمس	11
85	أنواع إستراتيجية التنوع	12
94	الفرق بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	نموذج استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة	01
23	طرق إنشاء الطلب	02
24	الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية فورية	03
41	حساب كل من قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة لمنظمة ما	04

مقدمة:

تشهد الأسواق في القرن الحادي والعشرين تنوعاً من حيث المنتجات والعلامات التجارية فأعدادها في تزايد مستمر ومتسارع، ما يفرض على المنظمات السلعية والخدمية على حد سواء ضرورة أخذ موقع محدد لخدماتها برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع خدمات المنافسين، فالبيئة التسويقية للمؤسسات الاقتصادية عموماً وللمنظمات الخدمية خصوصاً تتصف بالمرونة العالية والغموض في ظل تزايد حدة المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات إتباع أسلوب إداري يضمن لها البقاء في السوق والنمو أحسن بالمقارنة مع المنافسين من خلال اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة مع بيئتها، إذ هنا يتحمل التسويق الاستراتيجي مسؤوليته في ذلك من خلال تنمية أداء المنظمة الخدمية بإدارته للطلب، وإمداد إدارة المنظمة بمعلومات عن المستهلكين، أوضاع المنافسين... الخ. إذ ينص المفهوم التسويقي الحديث أنه لكي تتمكن المنظمة من النجاح في أسواقها المستهدفة عليها أن تقدم مستويات أعلى من القيمة والرضا لعملائها مقارنة بالمنافسين، وعليه فإن يتحتم الأمر على المسؤولين عن النشاط التسويقي بهذه المنظمات العمل ما هو أكبر من مجرد تحقيق التوافق مع احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

إذ جاءت هذه المطبوعة حول موضوع التسويق الاستراتيجي الخدمي موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، كما يمكن استفادة باقي الطلبة منها في تخصصات أخرى في مختلف المستويات، الأمر الذي يجعل الطالب قادراً على فهم الأبعاد المطبقة من قبل المنظمات الخدمية في تحقيق أهدافها المختلفة من خلال المزج السليم لعناصر المزيج التسويقي الخدمي في الأجل الطويل من خلال الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، الأمر الذي يمكن قارئها في الأخير بتزويده بمهارات التحليل والتسويق الاستراتيجي الخدمي حول صياغة إستراتيجية تسويقية خدمية متكاملة.

لأجل ذلك سيتم تناول المحاور التالية في هذه المطبوعة وفقاً لما ورد في المقرر الوزاري الخاص بالمقياس، التي تتمثل في:

- ✓ المحور الأول: مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي؛
- ✓ المحور الثاني: أهمية التسويق الاستراتيجي؛
- ✓ المحور الثالث: مكانة التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية؛
- ✓ المحور الرابع: كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية؛
- ✓ المحور الخامس: مراحل الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات؛
- ✓ المحور السادس: الاستراتيجيات القاعدية (التكلفة، التركيز، التنوع)؛
- ✓ المحور السابع: جوهر الاختلاف بين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي.

المحور الأول: مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي

- مفهوم الإستراتيجية التسويقية
- مفهوم التسويق الاستراتيجي
- خصائص ومستويات التسويق الاستراتيجي
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق

تمهيد:

ما يلاحظ في عصرنا الحالي تنوع السلع والخدمات، الأمر الذي يجعل من الضروري إيجاد وسيلة فعالة تربط بين المنتج والمستهلك، لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام العديد من الأدوات والأنشطة التي تحقق ذلك ومنها التسويق الاستراتيجي، من خلال إعادة التفكير في دور التسويق وجعله في قلب إستراتيجيتها التسويقية. فأدبيات التسويق الإستراتيجي تقدم في هذا المجال خطوات متكاملة تشكل بالنهاية المسار التسويقي لاستهداف السوق، ولفهم ذلك نتناول العناصر التالية:

- مفهوم الإستراتيجية التسويقية؛
- مفهوم التسويق الاستراتيجي؛
- خصائص ومستويات التسويق الاستراتيجي؛
- التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

أولاً- مفهوم الإستراتيجية التسويقية

يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية STRATEGIA التي تعني علم الجنرال STRATEGOS، وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت للإستراتيجية.

◀ عرف Dibb الإستراتيجية بأنها: "تحديد أهداف واضحة تشير وتركز على خط واحد باتجاه أهداف المنظمة الكلية باستهداف الزبائن الحقيقيين بفاعلية أكبر مما بفعله المنافسون، وتطوير عناصر المزيج التسويقي لإنجاح إستراتيجية التسويق".¹

◀ عرف Mintzberg الإستراتيجية بأنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفا ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا، وهي الأسلوب، وهي موقع وهي أفق".²

◀ كما يمكننا تعريف الإستراتيجية بأنها: "تتمثل في تحديد المؤسسة للوسائل اللازم استعمالها، لبلوغ أهداف طويلة المدى، وتحديد الوسائل والموارد المختلفة يتطلب تخصيصها وإدارتها بشكل فعال، انطلاقاً من قرارات محددة، وأخذ بعين الاعتبار المجال الذي تعمل فيه المؤسسة".³

◀ فيما يلي تعريف أشمل وأكثر بعداً للإستراتيجية التسويقية، إذ تعرف على أنها: "تطوير لرؤيا المنظمة حول الأسواق التي تهتم بها، ووضع الأهداف وتطويرها وإعداد البرامج التسويقية بما يحقق المكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات الزبون في السوق المستهدف".⁴

هذا التعريف يشير في مضمونه إلى ما يلي:

- ✓ كونها تطوير لرؤيا ورسالة المنظمة والأهداف المطلوب تحقيقها؛
- ✓ تحسين صورة المنظمة بالنسبة للسوق والزبون وتحقيق قيمة له في السوق المستهدف؛
- ✓ الترابط الوثيق بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة، من خلال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع.

¹ نزار عبد الحميد البروراري، أحمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 139.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 18.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 124.

⁴ أوليدي سعد، دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة موبيليس-وكالة ورقلة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012، ص 8.

- ◀ مفهوم التسويق: لقد تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم التسويق، فيما يلي البعض منها:
- ◀ يعرف على أنه: "عملية نظامية ونشاط مهني من خلاله يتم التلاقي المتواصل بين إرادة وأهداف العميل والمنظمة بما يحقق المنافع والمكاسب المشتركة بينهما".¹
- ◀ كما يعرف التسويق بأنه: "عملية اجتماعية وإدارية تجعل الأفراد والجماعات عن طريقها يتحصلون على ما يحتاجون ويرغبون، من خلال إنتاج وتقديم المنتجات والأفكار وتبادلها مع الآخرين".²
- ◀ عرف J-Pbernardet التسويق على أنه: "ذلك المسار الحي لإرضاء رغبات وحاجات المستهلكين بالمنطق الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تبادل السلع والخدمات، فالمنتج لا يباع إذا لم يلبي حاجة السوق".³
- ما يجب الإشارة إليه أن للتسويق عدة أركان تتمثل في الآتي:⁴
- ✓ إدراك أهمية الدور الاستراتيجي للمستهلك وأهمية الابتكار في ميدان التسويق؛
 - ✓ أهمية التسويق كنظام يتكون من أجزاء متكاملة ومتفاعلة؛
 - ✓ أهمية تقدير المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات القديمة؛
 - ✓ أهمية إعادة النظر وتغيير التنظيم لملائمته لطبيعة ونوع المشروع؛
 - ✓ ضرورة التخطيط طويل ومتوسط وقصير الأجل؛
 - ✓ أهمية بحوث التسويق وضرورة تحديد الأهداف ووضوحها.
- كما يرى "ديفيد جوبر Jobber أن المفهوم الحديث للتسويق يعني تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال مقابلة احتياجات وتوقعات المستهلك وإشباع حاجاته مع الأخذ في الحسبان المنافسين في السوق، هذا المفهوم له ثلاث مقومات أساسية يوضحها الشكل الموالي:

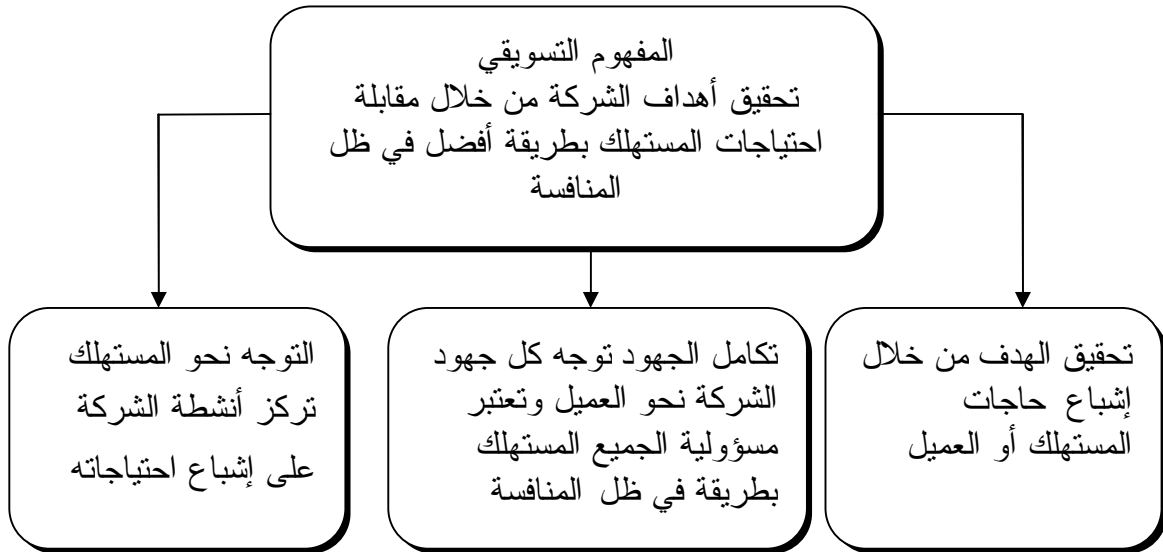
¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة (مدخل استراتيجي تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 81.

² محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 35.

³ J- P. Bernard et Autre, **Précis de Marketing**, Nathan, Paris, 1996, P4.

⁴ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 15.

الشكل رقم (01): مكونات المفهوم الحديث للتسويق



المصدر: أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 16.

ثانيا- مفهوم التسويق الاستراتيجي

قبل تعريف التسويق الاستراتيجي نقدم تعريفاً للتسويق، إذ عرفه Philip Kotler

بأنه: "النشاط الإنساني الموجه لإشباع الاحتياجات والرغبات من خلال عملية التبادل".¹

فيما يلي بعض التعاريف التي قدمت للتسويق الاستراتيجي:

◀ **التعريف الأول:** عرف على أنه: "ذلك البرنامج المتبني من طرف المنظمة الموجهة بالسوق،

وهذا في ظل سياسة إبداعية للمنتجات والخدمات للمستهلكين بقيمة أكثر من المنافسين".²

◀ **التعريف الثاني:** عرفه إسماعيل السيد على أنه: "خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي

الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات السوق المستهدف".³

◀ **التعريف الثالث:** كما يعرف كذلك بأنه: "نشاط تتبناه المؤسسة الموجهة بالسوق، يهدف إلى

تحقيق كفاءة اقتصادية أكبر من تلك السائدة فيه، من خلال سياسة مستمرة تركز على خلق

منتجات وخدمات تقدم للمستهلك قيمة أعلى من عروض المنافسين".⁴

¹ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>

تاريخ الاطلاع 2019/04/25، سا 15.30

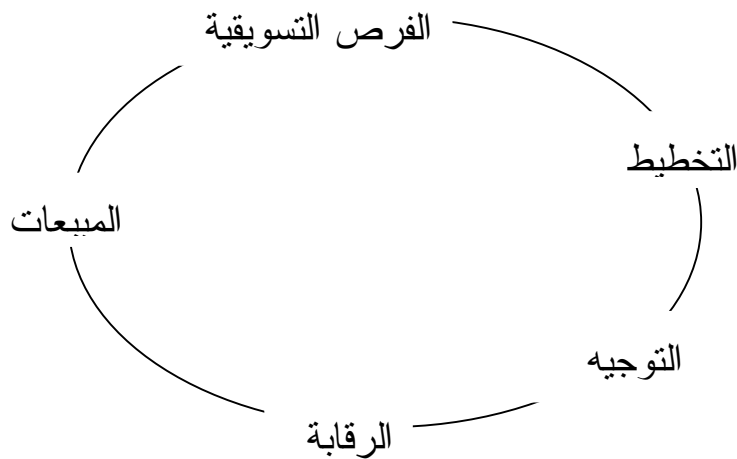
³ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/21245>

تاريخ الاطلاع 2019/04/24، سا 17.20

⁴ Kotler et al, **Le marketing en mouvement**, Pearson éducation, Paris, 2002, p12.

ما يجب الإشارة إليه أن إدارة التسويق هي المسؤولة عن تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة المرتبطة بزيادة المبيعات من خلال استغلال الفرص التسويقية المتاحة بالاعتماد على المجهودات التسويقية، والشكل الآتي يبين هذا التصور:

الشكل رقم (02): دائرية الإستراتيجية التسويقية



المصدر: فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 138.

ثالثاً- خصائص ومستويات التسويق الاستراتيجي

◀ **خصائص التسويق الاستراتيجي:** تتمثل خصائص التسويق الاستراتيجي في العناصر التالية:¹

- ✓ طويل المدى؛
- ✓ اهتمامه بالبيئة المتغيرة؛
- ✓ الاهتمام بالمدخلات أو الموارد.
- ✓ تتطلب قراراته مدخلات على ثلاثة جوانب كلية هي:
- ❖ **الثقافة الكلية:** الأسلوب، الميول، الثقافة، العادات، التقاليد... الخ.

¹ قدايفية أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية (حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه)، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص ص 95-96.

❖ **المجاميع الكلية:** هم الذين لديهم مصلحة في المنظمة وهم الزبائن، الموظفون، البائعون، الحكومات والمجتمع.

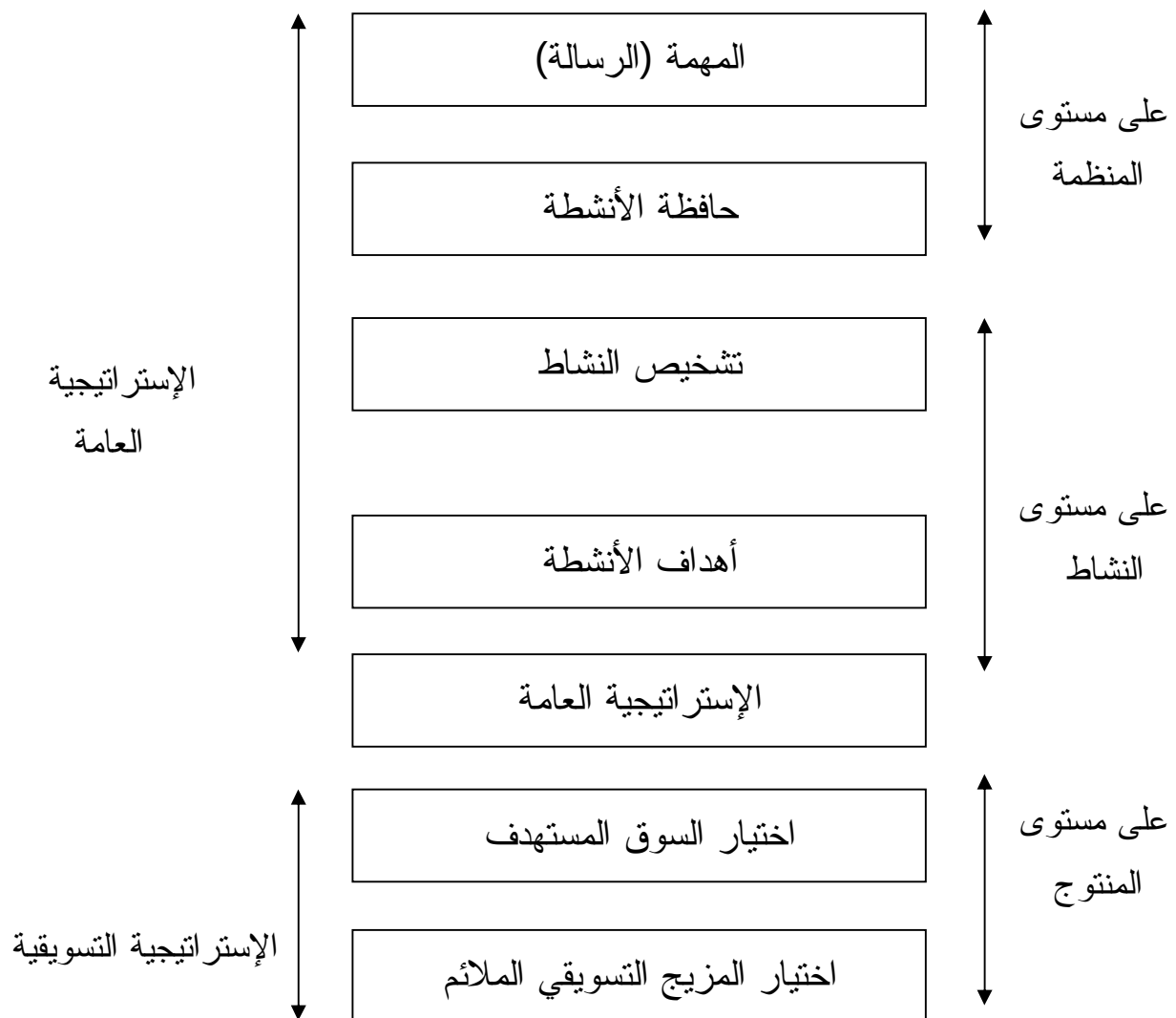
❖ **الموارد الكلية:** الموجودات، الخبرات، الإمكانيات البشرية، المالية، التكنولوجيا... الخ.

◀ **مستويات التسويق الاستراتيجي:** إن التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى الوصول لهدف معين كالزيادة في الحصة السوقية مثلاً، فالقرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساساً تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة في المدى المتوسط والبعيد، فمن أجل بناء الإستراتيجية التسويقية يجب أولاً تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة وسياساتها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجية لكي نصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية الخاصة بكل منتج التي تكون محكومة بالخيارات المحددة مسبقاً على المستوى الكلي للمنظمة وعلى مستوى مجالات النشاط الإستراتيجية.

إن التفكير الاستراتيجي يتم في المنظمة على نوعين: أولاً ما يتعلق بالإستراتيجية العامة وثانياً الاستراتيجيات المتعلقة بالوظائف المختلفة (التسويق، الإنتاج، الأفراد...)، وبالتالي فإن الإستراتيجية التسويقية تقع في هذا المستوى الثاني، إذ يتم تفعيلها حسب مسار متتابع مرتبط بالإستراتيجية العامة للمنظمة¹، كما يبين ذلك الشكل الموالي:

¹ طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

الشكل رقم (03): مسار التسويق الاستراتيجي حسب مستويات اتخاذ القرار



المصدر: طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص 58.

وفيما يلي مختلف مستويات التسويق الاستراتيجي:¹

✓ **المستوى الكلي للمنظمة:** إن التسويق الاستراتيجي يفترض قبل أي شيء الوقوف على السياسة الكلية للمنظمة من خلال إعطائها تعريفا واضحا ومناسبا لمهمته، مما يمكنها من إعداد حافضة أنشطة متعددة تسعى إلى تحقيق التوازن فيما بينها عن طريق تحليلها وتشخيصها بانتظام باستخدام الأدوات المتاحة من أجل ذلك.

¹ طارق بلحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-66.

✓ **على مستوى مجال النشاط:** بعد تحديد مجالات النشاط الإستراتيجية المختلفة واتخاذ القرارات اللازمة بشأن كل نشاط، فإن المنظمة تسعى بعد ذلك إلى تحليل أعمق لوضعية كل نشاط على حدة، بما يضمن تشخيص الفرص والتهديدات، وتحديد نقاط القوة والضعف التي قد تعين أو تعيق تحقيق الأهداف المسطرة.

✓ **على مستوى المنتج:** بعد تحديد الأهداف التي تسعى إدارة التسويق إلى تحقيقها فإن مدير التسويق يكون مستعدا لوضع الخطة الإستراتيجية التي يمكن أن تحقق تلك الأهداف، إن إستراتيجية التسويق هي خطة بعيدة المدى لتنمية مزيج تسويقي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إشباع أفضل لحاجات السوق المستهدف، يعني ذلك أن وضع الإستراتيجية التسويقية لابد وأن يبدأ بتحديد ذلك السوق المستهدف من طرف المنظمة.

رابعا - التخطيط الاستراتيجي للتسويق

◀ **تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق:** يعرف التخطيط الاستراتيجي للتسويق بأنه: "عبارة عن عملية إدارية يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، تنمية أكبر عدد من بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، التقييم والمفاضلة بين هذه البدائل، اختيار المزيج التسويقي المناسب وأخيرا خلق الظروف المناسبة لتنفيذ البرنامج التسويقي المختار".¹

◀ **أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق:** يعتبر التخطيط عموما والتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية، لأنه يعد أساس هذه الوظائف؛ فالمتوحد لدى الإدارة هي الخطة ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف، كما تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم، من أهم هذه التحديات نذكر:²

✓ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال؛

✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات؛

¹ توفيق عبد الرحمن، منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص2.

² مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا)، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص ص 36-37.

✓ كونية الأعمال، لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم، وذلك مع زيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات، نمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية، ندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري... الخ، كل هذه المعطيات جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية؛

✓ التغير التكنولوجي؛

✓ نقص الموارد؛

✓ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة، لقد أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة، يمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد في مجال الإدارة والتكنولوجيا، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، وأساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني؛

✓ عدم الاستقرار في أوضاع السوق.

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجهه منظمات الأعمال في الحاضر، وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمؤسسة، كما يمكن من خلال التخطيط الاستراتيجي تطبيق أنظمة ذات كفاءة لتحفيز العاملين، وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم الرسمي وغير الرسمي، توفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة، إدارة الجودة الشاملة، مثل الإدارة بالأهداف، والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، وتطبيقاتها في مجال الأعمال، إذ هناك من يضيف النقاط التالية لأهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق هي:

✓ يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه قرارات الاستثمار في المنظمة؛

✓ التعرف على فرص الاستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد متطلبات الاستفادة منها؛

✓ تحديد أفضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة؛

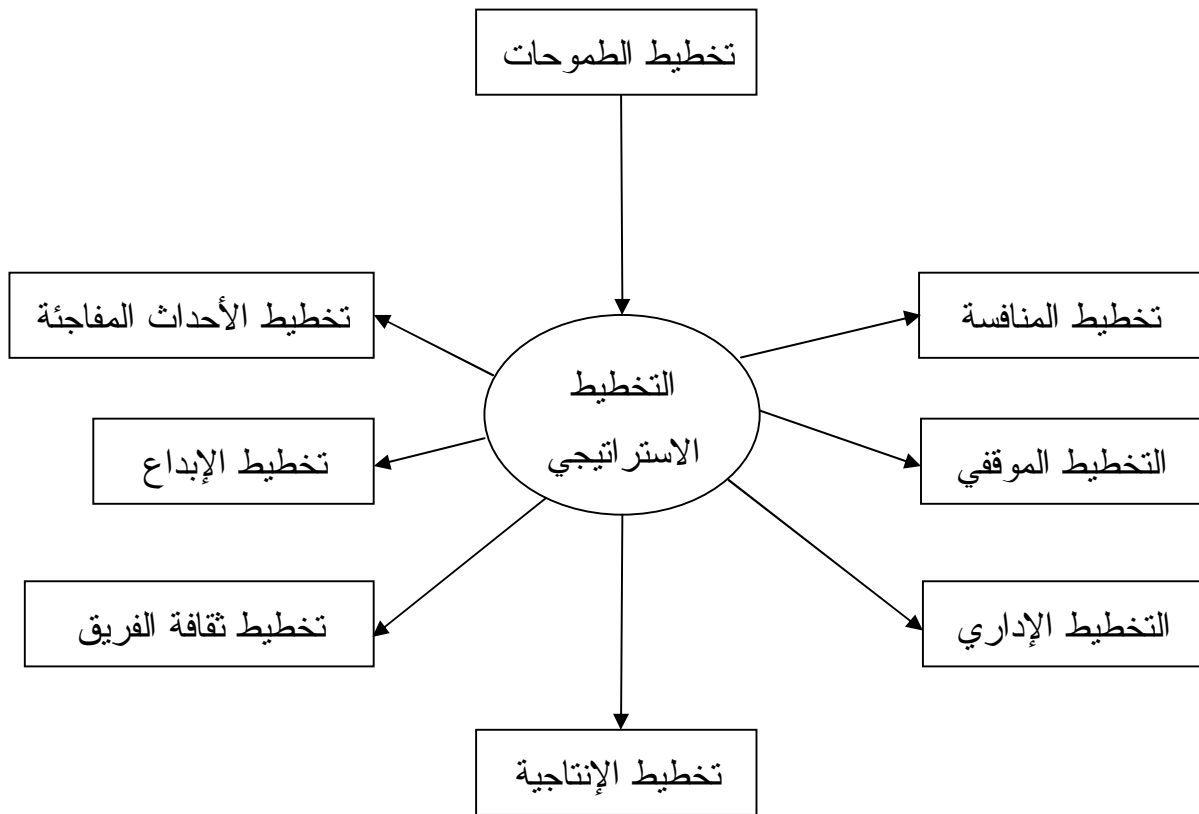
✓ تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها؛

✓ تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة؛

✓ وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنويع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق، أو العملاء... الخ.

◀ **المضامين المتكاملة لعملية التخطيط الاستراتيجي:** باعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط أو استراتيجيات عامة، تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل أساسية والمتمثلة في النمو، الاستقرار، الانكماش، هذا بالإضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يغطي مختلف وظائف المنظمة، أي انه يشتمل على عدة مضامين كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): مضامين عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: غازي رسمي، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص 47.

يتضح من الشكل السابق الشكل أعلاه إلى أن المضامين الأساسية للتخطيط الاستراتيجي تتمثل في مجموعة متكاملة من العناصر تتضمن تخطيط الطموحات، تخطيط التنافسية، التخطيط الموقفي، التخطيط الإداري، تخطيط الإنتاجية، تخطيط ثقافة الفريق، تخطيط الإبداع، وصولاً

إلى تخطيط الأحداث المفاجئة، وذلك على اعتبار التخطيط الاستراتيجي العملية المستمرة التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.

◀ **مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق:** تتمثل مختلف مستويات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في:¹

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة: يعرف على أنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، عملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعه، والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة يحاول أن يجيب على الأسئلة التالية: ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟ ما هي الصورة التي ترغب المنظمة في تركها بأذهان أفراد المجتمع؟ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون لديها؟ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تحقق أغراضها.

2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي "إستراتيجية النشاط" ذلك حتى تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، ويقع مسؤولية إستراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الإدارة العليا بالمنظمة، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يجيب عن الأسئلة التالية: ما هي الخدمة التي ستقوم المنظمة بتقديمها؟ من هم متلقوها المحتملين؟

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المنظمات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الإنتاج، التسويق، التمويل، الأفراد.. الخ، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل، على مستوى هذه الوحدات الوظيفية يظهر التخطيط الاستراتيجي الوظيفي، هذا مع ملاحظة أن التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدد داخل المنظمة ولكن يتم وضع إطار عام للتوجيه، كما يتجدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات من خلال وضع والتزام إداري بمجموعة من السياسات العامة.

¹<https://hrdiscussion.com/hr112647.htm>

الخلاصة:

تطرقنا في هذا المحور إلى توضيح المفاهيم الآتية بنوع من التفصيل؛ الإستراتيجية، التسويق، خصائص التسويق الاستراتيجي، طبيعة التسويق الاستراتيجي، إذ تم التوصل إلى أن التسويق الاستراتيجي يتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة التنفيذ لكل وحدة عمل داخل المنظمة، والإشراف على تنفيذها، بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة، كما تم التطرق للتخطيط الاستراتيجي للتسويق من خلال تعريفه، أهميته، مستوياته.

ونتيجة لتغير النشاط التسويقي فقد أصبح استخدام التسويق الاستراتيجي يجد مبرره أكثر من أي وقت مضى، ولتعميق الدراسة والفهم أكثر سنتناول في المحور الموالي أهمية التسويق الاستراتيجي.

المحور الثاني: أهمية التسويق الاستراتيجي

- خلق الفرص التسويقية
- زيادة نمو المنظمة الخدمية
- تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية

تمهيد:

يعد التسويق الاستراتيجي النشاط الذي تسعى من خلاله المنظمات عموما و المنظمات الخدمية على وجه الخصوص إلى صياغة إستراتيجية تسويقية ملائمة مع مختلف التغيرات البيئية، ذلك لما للوظيفة التسويقية من أهمية ودور في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة، لذلك يعد التسويق الاستراتيجي أداة تلجأ إليه المنظمات الخدمية من أجل تطوير خططها التسويقية للسيطرة أقصى ما يمكن على السوق الذي تنشط فيه، إذ تم تخصيص هذا المحو لإيضاح أهمية التسويق الاستراتيجي بالمنظمة الخدمية من خلال التطرق للعناصر التالية:

- خلق الفرص التسويقية؛
- زيادة نمو المنظمة الخدمية؛
- تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية.

يمكننا إيضاح أهمية التسويق الاستراتيجي بالمنظمة الخدمية من خلال الآتي:¹

أولا-خلق الفرص التسويقية

هناك ثلاثة مصادر للفرص السوقية تتمثل في الآتي:

1- **عرض سلعة (خدمة) ما بكمية قليلة:** توجد فرصة تسويقية عندما يكون عرض السلعة (الخدمة) غير كاف، وعندما ينتظر المشترون لشرائها، يتطلب مثل هذا الموقف أقل قدر من المهارة التسويقية طالما أن الفرصة واضحة، ويمكن للمنتجين أن ينتهزوا الفرصة كاملة في مثل هذا الموقف بما في ذلك المطالبة بأسعار عالية ما لم يكن هذا البرنامج إجباري لرقابة الأسعار.

2- **عرض سلعة (خدمة) موجودة بطريقة جديدة وراقية:** تستعمل المنظمات طرقا عديدة لإيجاد أفكار لتطوير منتج أو خدمة جديدة، عادة ما تعتمد على واحدة من بين الطرق الثلاثة التالية:

◀ **اكتشاف المشكلة:** ربما تكون هناك سلع وخدمات شائعة يتقبلها المستهلكين في شكلها الحالي دون أن يكونوا راضين عنها كلية، ويمكن للمسوقين أن يتعلموا كثيرا من استعمال طريقة اكتشاف المشكلة كوجود شكاوى اقتراحات لدى المستهلكين حول الرغبة في تحسينها.

◀ **المثالية:** هنا يجري المسوق مقابلات مع مجموعة من المستهلكين ويطلب منهم تصور أحسن صورة للمنتج أو الخدمة التي يستهلكونها، إذ كثيرا ما تبدو الرغبات سهلة التلبية، وقد تحتوي بعض الرغبات ظاهريا على عناصر متضاربة.

◀ **سلسلة الاستهلاك:** هنا يجري المسوق مقابلات مع العملاء ليسجل خطواتهم نحو الحصول على منتجاته واستعمالها والتخلص منها، إذ يضع خريطة لسلسلة الاستهلاك ثم يقوم بالتأكد من قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات جديدة. والجدول الموالي يوضح ذلك:

¹ نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص ص 140-172.

الجدول رقم(01):نموذج استعمال سلسلة الاستهلاك لإيجاد فرص جديدة.

1. كيف يصبح الأفراد على علم بحاجاتهم للمنتج؟
2. كيف يجد العملاء العرض؟
3. كيف يصل العملاء إلى اختيارهم النهائي؟
4. كيف يطلب أو يشتري العملاء المنتج؟
5. كيف يتم توصيل المنتج؟
6. ماذا يحدث عندما يتم توصيل المنتج؟
7. كيف يتم تركيب المنتج؟
8. كيف يتم الدفع للمنتج؟
9. كيف يتم تخزين المنتج؟
10. كيف يتم نقل المنتج من مكان إلى آخر؟
11. لأي غرض يستعمل العميل المنتج؟
12. ماذا يريد العملاء المساعدة فيه عندما يستخدمون منتجك؟
13. ماذا عن الاسترجاع أو التغير
14. كيف تتم صيانة أو إصلاح منتجك
15. ماذا يحدث عندما يتم الاستغناء عن منتجك أو يقف العميل عن استعماله.

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص142.

3- عرض سلعة أو خدمة جديدة: ما يمكن إن تفعله المنظمات هو تقديم منتجات (خدمات) جديدة أو إدخال تحسينات على الخدمة القائمة. إذ يمكننا التمييز بين الأنواع التالية للمنتجات (الخدمات) الجديدة:¹

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المفاهيم، الاستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، الجزء الأول، ص 289.

✓ منتجات (خدمات) جديدة لم توجد من قبل على الإطلاق، وتمثل اختراع جديد وتوجد حاجة حقيقة لها، والبدائل المعروضة منها غير مرضية أو غير قادرة على تحقيق الإشباع الكامل.

✓ منتجات (خدمات) جديدة تختلف تماما عن المنتجات (الخدمات) القائمة التي تشبع نفس الحاجة.

✓ منتجات (خدمات) جديدة بالنسبة للمنظمة فقط، لكنها غير جديدة بالنسبة للسوق. كأن تقوم منظمة ما بإنتاج خدمات موجودة في السوق للاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.

ثانيا- زيادة نمو المنظمة الخدمية

يتحمل التسويق الاستراتيجي مسؤولية كبيرة في تنمية الأداء العالي للمنظمة، إن المهارة والقوة الدافعة الرئيسية للتسويق هي إدارة الطلب وتحديد التأثير على مستواه وتوقيته ومكوناته بغرض تحقيق أهداف المنظمة، إذ يستغرق المسوقون معظم وقتهم في محاولة إنشاء مستوى طلب وتحت بعض الظروف مثل أن يكون الطلب أكثر من المتوقع ربما يحاول المسوقون تقليل حجم الطلب أو تغيير توقيته أو مكوناته. ويمكن تحديد أهمية التسويق الاستراتيجي في المنظمة من خلال الاتجاهين الآتيين:

◀ **الاتجاه الأول - إستراتيجية المنظمة/وحدة العمل الإستراتيجية:** يمكن وصف دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة/وحدة العمل الإستراتيجية من خلال النظرة التقليدية لوظائف الإدارة التسويقية التي تتمثل في تحليل حاجات المستهلكين، حركة الأسواق، المنافسين... الخ، هذه العوامل التي تؤثر في المنظمة في الوقت الحاضر والتنبؤ باتجاهات التغيير المحتملة في المستقبل، ما يمثل عاملا مهما في أي ممارسة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، إذ أنه بموجب هذه المعرفة تستطيع المنظمة من تحديد واختيار الفرص السوقية المثلى، التي تمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي، التي من خلالها تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

◀ **الاتجاه الثاني - إستراتيجية المنتج (الخدمة)/السوق:** إضافة لما سبق فإن مدير التسويق يتحمل مسؤولية التخطيط الاستراتيجي ضمن نطاق قسم التسويق في المنظمة، إذ أنه يقوم بوضع إستراتيجية المنتج (الخدمة)، حيث يقوم باختيار الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية، من ثم تطوير البرنامج التسويقي للمنتج الذي يتضمن عناصر المزيج التسويقي، إضافة إلى ذلك يتولى رجل التسويق تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للخدمة، والإشراف على أداء الوحدات الإدارية ذات

العلاقة بتسويق الخدمة، وصولاً إلى تحقيق الإشباع الأمثل لحاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق المستهدف. تتم عمليات الحصول والمحافظة على العملاء من خلال:

1- تحديد العملاء المرتقبين: يعتبر تحديد العملاء المرتقبين مهم جداً لأن اليوم يوجد نقص في العملاء وليس في المنتجات (الخدمات)، لذلك يجب على المنظمات الخدمية أن تسعى جاهدة لجذب العملاء، فعلى سبيل المثال لقد اعتادت الشركات الصناعية أن تعطي مندوبي مبيعاتها الجدد منطقة وكتالوج ودفتر طلبات، ثم تخبرهم بإيجاد مصانع في المنطقة يحتاج كل مصنع إلى مدخلات عليه أن يتصل بها ويوضح لهم أن لديه شيئاً يستحق الشراء. ولا زالت العديد من المؤسسات اليوم تترك الأمر لمندوبي المبيعات لإيجاد عملاء، ولكن مع التكلفة العالية أصبح إيجاد عملاء جدد مكلف للغاية لاستعمال وقت مندوبي المبيعات، لأن دورهم الأساسي بيع الخدمات بالدرجة الأولى وليس البحث عن عملاء جدد، لذلك أصبحت بعض المنظمات اليوم تتحمل مسؤولية البحث عن العملاء بتكلفة أقل.

2- البيع للعملاء المرتقبين: يستطيع رجل المبيعات الجيد أن يتصل بأفضل العملاء المرتقبين، بدلاً من تحديد موعد لزيارة العميل المرتقب، واستعمال أسلوب نمطي مثل نموذج AIDA (أي تحصل على انتباه العميل **Attention** ثم إيجاد الاهتمام **Interest** ثم إثارة الرغبة **Desire** ثم دفعه نحو الفعل **Action**)، تشمل كل مرحلة على عدد من الأساليب الفنية، فيمكن جذب انتباه العميل بالادعاء أن المنتج (الخدمة) سيحقق ربحاً ويوفر قدراً كبيراً من التكلفة ويمنح المشتري صورة ذهنية إيجابية حوله ويساعده في التفوق على المنافسين، ويحاول مندوب المبيعات استثارة اهتمامه بأن ينقل له مواقف العملاء الآخرين الراضين، وبالنسبة لاستمالة رغبته يذكر مندوب المبيعات أن المنتج (الخدمة) مسعر بعد تخفيض كبير للشراء الأول وأن العرض مقدم اليوم فقط، أخيراً ولدفع العميل نحو الفعل يجيب مندوب المبيعات بعناية على كل اعتراض للعميل ويقدم له التعويض إذا لم يكن العميل راضياً.

3- الاحتفاظ بالعملاء مدى الحياة: يمكننا أن نقدر أهمية الاحتفاظ بالعملاء وتنميتهم، عندما نجد أن المنظمات الخدمية الذكية اليوم لا ترى نفسها كبائعين للخدمات، ولكنها ترى أنفسها جاذبين لعملاء مربحين، أنها لا تريد إيجاد عملاء فقط ولكنها تريد أن تمتلكهم مدى الحياة، هذا لا يعني أن العميل يريد أن يمتلك وفي الحقيقة هو يريد أن يحافظ على خياراته مفتوحة، ويريد المسوق جذب العميل نحوه.

إذ يمكننا القول أن التسويق الاستراتيجي اليوم يركز على العملاء ويرفع شعار "العميل دائما على حق"، وتترك معظم المنظمات الخدمية اليوم أن هناك بعض العملاء مهمون، إلا أن هناك بعض العملاء أهم من غيرهم، ويجب عليها أن تجد طريقة لقياس ربحية العميل الواحد، وعلى الفرد أن يتقبل حقيقة أن العملاء يستمتعون بخصم وخدمات مجانية أخرى تجعل ربحيتهم الحقيقية متفاوتة. والجدول الموالي يوضح طرق إنشاء الطلب:

الجدول رقم(02): طرق إنشاء الطلب

المنتجات(الخدمات)				
جديدة	معدلة	موجودة		الأسواق
تصميم منتجات جديدة تروق لعملائنا الحاليين(تطوير منتجات جديدة)	تعديل منتجاتنا الحالية وبيع كمية أكبر منها لعملائنا الحاليين(تعديل المنتج)	بيع كميات أكبر من منتجاتنا الحالية لعملائنا الحاليين (اختراق السوق)	موجودة	
تصميم منتجات جديدة لعملاء مرتقبين في مواقع جغرافية جديدة.	عرض وبيع منتجات معدلة في أسواق جغرافية جديدة	الدخول إلى مواقع جغرافية جديدة وبيع منتجاتنا فيها(التوسع الجغرافي)	معدلة	
تصميم منتجات جديدة لبيعها لأنماط جديدة من العملاء	عرض وبيع منتجاتنا الجديدة لأنماط جديدة من العملاء	بيع منتجاتنا الجديدة لأنماط جديدة من العملاء	جديدة	

المصدر: نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 162.

ثالثا- تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية

هناك عدة خطوات تأتي ضمن عمل اسم علامة تجارية قوي يمكن تصنيفها في مجموعتين؛ مجموعة تطوير عرض القيمة؛ ومجموعة إنشاء العلامة التجارية، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(03):الخطوات الرئيسية في تطوير علامة تجارية فورية

1- اختر تثبيت صورة ذهنية واسعة للمنتج(للخدمة).	تطوير عرض القيمة
2- اختر صورة ذهنية معينة للمنتج(للخدمة).	
3- اختر صورة القيمة الذهنية للمنتج(للخدمة).	
1- اختر اسم العلامة التجارية.	إنشاء العلامة التجارية
2- كون ارتباطات ووعود مكثفة لأسم العلامة التجارية.	
3- تلبية توقعات العملاء ذوي العلاقة بالعلامة التجارية.	

المصدر: نوري منير، التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 163.

أ- تطوير عرض القيمة: تمر هذه المرحلة بالخطوات التالية:

1- اختيار صورة ذهنية واسعة: حسب Michael Porter يجب أن تركز المنظمة على أن تكون هي مميز الخدمة، وقائد التكلفة المنخفضة والعميل ذي الاحتياجات المتفردة. ولقد حذر المنظمات إذا حاولت أن تكون جيدة في البدائل الثلاثة أعلاه ولم تكن متميزة في أي منها، فإنها ستخسر لصالح منظمات متميزة في إحدى هذه البدائل، فعادة ما لا يكون لديها الموارد المالية الكافية للتميز في إحدى هذه المجالات إضافة إلى إن كل إستراتيجية تهدف إلى تثبيت الصورة الذهنية يجب أن تنتمي إلى ثقافة تنظيمية محتملة وإلى نظام إدارة مختلف.

2- اختيار تثبيت صورة ذهنية معينة: تحتاج المنظمات إلى أن تذهب أبعد من تثبيت الصورة العريضة في ذهن العملاء لتعبر عن فائدة أكثر صلابة وعن سبب للشراء فكثير من المنظمات تعلن عن فائدة واحدة رئيسية لتثبيت الصورة الذهنية معتمدة على احتمالات مثل؛ الأرقى جودة، الأحسن أداء، الأكثر اعتمادا، الأطول عمرا، الأكثر أمانا، الأسرع، الأحسن قيمة مقابل السعر، الأقل تكلفة، الأكثر رونقا، الأحسن تصميمًا وأسلوبًا، الأحسن مكانة، الأسهل استعمالا، والأكثر راحة.. الخ، ومثال ذلك في سوق السيارات أن شركة مرسيدس تملك الصورة الذهنية الأرقى مكانة وتملك BMW أحسن الأداء في القيادة.

3- اختيار تثبت الصورة الذهنية للقيمة: يجب على البائع تثبيت صورة القيمة الذهنية للعلامة التجارية، ويمكننا إن نميز بين خمسة أنواع من تثبيت الصورة الذهنية للقيمة هي:

3-1- أكثر بمقابل أكثر: يمكن أن توجد دائماً منظمات متخصصة في عمل أحسن نسخة معدلة للخدمة وفرض سعر عال لتغطية تكلفتها العالية، فمثلاً في مجال السلع: فالسلع التي تسمى سلع رفاهية تكون ذات جودة أفضل وتصنيع أفضل وعمرها أطول وأسلوبها أفضل مثل سيارات المرسيدس فليس المنتج رائعاً في حد ذاته ولكنه يكسب المشتري مكانة اجتماعية، وغالباً ما يفوق السعر الارتفاع الحقيقي في الجودة.

إن تثبيت الصورة الذهنية المعتمد على مبدأ أكثر للأكثر يمكنه أن يعيش لأطول مدة طالما أن هناك مشترين أثرياء مستعدين للشراء، ويكاد يوجد في كل فئة من المنتج أو الخدمة بائع أو يكثر يعرضون "الأفضل"، يمكن للفرد أن يجد الفنادق والمطاعم باهظة الثمن... الخ، إلا أن العلامات التجارية "لأكثر للأكثر" لا تعتمد كثيراً لأنها غالباً ما تغري المقلدين الذين يدعون نفس الجودة ولكن بسعر أقل.

3-2- أكثر بنفس السعر: استطاعت المنظمات أن تتصدى لمبدأ "أكثر مقابل أكثر"، في العلامات التجارية بتقديمها علامات تجارية لها نفس الجودة والأداء ولكنها بسعر أقل بكثير من العلامات الأصلية.

3-3- نفس المنتج بسعر أقل: يبدو أن كل الأفراد يكونون سعداء عندما يستطيعون شراء منتج نموذجي أو علامة تجارية بسعر أقل من السعر العادي، فمحلات التخفيض لا تدعي أنها تقدم منتجات راقية ولكنها تستطيع أن تقدم علامات تجارية عادية مقابل تخفيضات عميقة معتمدة على القوة الشرائية العالية للمتسوقين.

3-4- الأقل بأقل كثيراً: يشتكي بعض الأفراد من أن بعض المنتجات أو مقدمي الخدمات يزودونهم بأكثر مما يحتاجون إليه، ولكنهم رغم ذلك يجب عليه دفع السعر الأعلى.

3-5- أكثر بمقابل أقل: بالطبع إن القيمة الرابحة لتثبيت الصورة الذهنية لدى الجمهور هي أن تقدم للعملاء الحاليين والمحتملين "أكثر مقابل الأقل" هذه هي الجاذبية للمحلات التجارية الأكثر نجاحاً.

4- تطوير عرض القيمة الكلية: يتحتم على كل منظمة أن تكون قادرة على الإجابة على سؤال العميل: لماذا يجب علي أن اشتري منك؟ إن إجابة شركة سيارات فولفو مثلاً لا يقف عند حد

سلامة وطول عمر السيارة فقط، بل أنه يذكر فوائد ومواصفات أخرى توفرها السيارة، مثل الضمانات، ونطلق على هذه المزايا والمواصفات العرض المتكامل للعلامة التجارية، فالعميل المحتمل يريد أن يقدر التكاليف الكلية للحصول على المنتج واستعماله وتخزينه والاستغناء عنه، إن سعر البائع هو إحدى تلك التكاليف فقط، أما التكاليف الأخرى فهي المجهود والوقت والتكاليف النفسية، بعد ذلك يختبر العميل المحتمل الفرق بين العرض المتكامل ومختلف العروض المنافسة التي يضعها في الاعتبار، أما العميل المحتمل فسيختار المورد الذي يبدو أنه يقدم العرض الأكثر جاذبية من حيث عرض القيمة الكلية.

ب- بناء العلامة التجارية:

تعد العلامات التجارية وسيلة الضمان للمنتج والمستهلك في آن واحد، فهي تمنع اختلاط منتجات تحمل علامة معينة بمنتجات مماثلة تحمل علامة أخرى، كما تعمل على تكوين الثقة في المنتجات، وبازدياد أصناف السلع والمنتجات وظهور سلع متشابهة اتجه المنتجين إلى استخدام العلامات التجارية للتعريف بمنتجاتهم والسعي إلى الإتيان في الصنع للحفاظ على العملاء وجودة المنتجات بما يضمن مواجهة المنافسين.

إذ ظهر مفهوم العلامات التجارية في مرحلة العصور الوسطى بشكل خاص عند طوائف محددة من المجتمعات هم الصناع والتجار، حيث اعتادت هذه الفئة وخاصة في فرنسا وإيطاليا وضع أسمائها على منتجاتها وكانت العلامات التجارية في تلك الحقبة من الزمن تشمل نوعين حسب الغرض من استخدامها؛ النوع الأول هو ما يمكن تسميته بعلامات الدمغة كان يدمغ على الممتلكات كالحیوانات مثلاً لإثبات الملكية والدلالة عليها، والنوع الثاني من العلامات هو ما يسمى بعلامات الإنتاج وكان الغرض من استخدامها يختلف عن النوع الأول فكانت تستخدم من قبل فئات الصناع والتجار لتحديد صانع المنتجات والمصدر ولضمان الجودة كما أن استعمال هذه العلامات آنذاك كان يُعد إلزامياً ويمثل التزام قانوني على كل من الصانع والتجار يمكن من تتبعهم في حال قيامهم ببيع منتجات غير صالحة أو معيبة. إذ يمكننا تقديم التعريف الآتي للعلامة التجارية بأنها: "كل إشارة أو دلالة يضعها التاجر أو الصانع على المنتجات التي يقوم ببيعها أو صنعها لتمييز هذه المنتجات عن غيرها من السلع المماثلة".¹

¹ القيلوبي سميحة، الملكية الصناعية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1996، ص283.

فالعلامة التجارية أصبحت من أهم الوسائل التي تمكن المستهلك من التعرف على المنتجات من جهة، وضمان عدم تضليله من جهة أخرى، وعليه فإن فن التسويق هو بالقدر الكبير فن بناء العلامة التجارية عندما يكون شيء غير العلامة التجارية ربما سينظر إليه على أنه مجرد خدمة، هنا يكون للسعر الوزن والاعتبار، وعندما يكون السعر هو الشيء الوحيد المهم يكون الربح الوحيد هو المنتج الذي يطرح سعرا منخفضا، وبناء العلامة التجارية يتطلب الاهتمام بالعناصر التالية:

- ✓ اختيار اسم العلامة التجارية brand name؛
- ✓ أدوات بناء هوية العلامة التجارية (الكلمة، الشعار، الرموز...الخ).

الخلاصة:

إن المبرر الاقتصادي لوجود أي منظمة خدمية في السوق ليس مجرد تطوير الخدمات وتوسيع حصتها السوقية بقدر ما هو إشباع الحاجات والرغبات المتجددة واللامتناهية للأفراد، الأمر الذي يبرز الأهمية البالغة للتسويق الاستراتيجي في تحقيق ذلك، من خلال تشخيص الفرص والتهديدات وتحديد نقاط القوة والضعف التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف المسطرة، في المحور الموالى سننظر لمكانة التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية.

المحور الثالث: مكانة التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية

- تحليل البيئة التسويقية
- تحليل محفظة الأنشطة
- إعداد الإستراتيجية التسويقية

تمهيد:

باعتبار التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية التي تتطلب ضرورة تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة الخدمية في المدى المتوسط والمدى البعيد، إذ يتم على نوعين؛ الأول يتعلق بالإستراتيجية العامة، والثاني يتعلق بالوظائف المختلفة مثل الإنتاج، التسويق، البيع...الخ، الذي يهدف إلى تحديد المهمة الإستراتيجية العامة للمنظمة الخدمية وكيفية تنميتها من خلال ممارساته، لأجل توضيح ذلك نتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- تحليل البيئة التسويقية؛
- تحليل محفظة الأنشطة؛
- إعداد الإستراتيجية التسويقية.

أولاً-تحليل البيئة التسويقية

◀ **تعريف البيئة التسويقية:** تعرف البيئة التسويقية بأنها: "مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات التبادل ناجحة مع العملاء أو المستفيدين الفعليين والمحتملين، وحتى تنجح المنظمة فيجب عليها أن تكيف مزيجها التسويقي بما يتناسب والتطورات المختلفة في بيئتها الخارجية أو الداخلية".¹

◀ **أهمية وأسباب دراسة البيئة التسويقية:** يمكننا حصر أهمية وأسباب دراسة البيئة التسويقية في الآتي:²

- ✓ معرفة مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف؛
- ✓ دراسة مدى حساسية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لقيود البيئة الخارجية؛
- ✓ بناء الخطط والإستراتيجيات وتنفيذ السياسات، وممارسة الوظائف والمهام الإدارية التي تتم في ضوء المتغيرات والقيود البيئية؛
- ✓ المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة ودرجة السيطرة على السوق؛
- ✓ تحديد الاتجاهات البيئية، ماهي الفرص المتاحة واستغلالها، ماهي التهديدات ومواجهتها في مجال نشاطها، هذا ما يطلق عليه التحليل البيئي؛
- ✓ التعرف على مختلف الخصائص التشغيلية الخاصة، وهو ما يسمى بتحليل السوق؛
- ✓ تحليل سلوك المستهلك وعملية الشراء والعملية الاستهلاكية؛
- ✓ تحليل قطاعات السوق، وماهي مختلف القطاعات السوقية الجديدة؛
- ✓ تحليل وقياس الطلب بتقدير حجم السوق الحالي والطلب المحتمل؛
- ✓ تقدير البدائل المحتملة لتغطية السوق.

◀ **خصائص البيئة التسويقية:** تتمثل خصائص البيئة التسويقية الأكثر شيوعاً في الآتي:

- 1- **التعدد:** من مميزات البيئة التسويقية أنها مركبة، ومتداخلة بحيث يصعب الفصل بين الأجزاء المكونة لها. فمنها ما هو مؤثر مباشر كالبينة التنافسية، أو غير مباشر كالمؤثرات المتعلقة بالمتغيرات الوطنية والدولية، وهذا التداخل يحدث عدة مستويات من التأثيرات، قد تكون مترامنة، مثل زيادة الضرائب وعلاقتها بهيكل التكلفة، وزيادة حدة الصراع التنافسي، أو قد

¹ http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=2511

تاريخ الاطلاع 2019/05/03، سا 21.45

² <http://www.blogger.com>

تاريخ الاطلاع 2019/05/11، سا 23.33

تكون متسلسلة كتوجهات الحكومة نحو الإصلاح الضريبي التي تؤدي إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على بعض القطاعات دون غيرها، قد تكون مرتبطة بالقطاع الذي تنشط به المنظمة.

2- عدم التأكد: يمكن اعتبار خاصية عدم التأكد من المتغيرات الرئيسية التي أهتم بها الباحثون، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاره إلى المعلومات حول العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، مما يزيد من احتمالية الفشل والتكاليف المصاحبة للمنظمات، التي تعمل في البيئة المعقدة أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.

3- العدائية: من صفاتها قلة الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المنظمة، حيث تشتد المنافسة بين المشتغلين في هذه الصناعة، عكس البيئة الهادئة حيث تكون البيئة غنية بالموارد، ويسهل الحصول عليها، كما تقل المنافسة بين أطراف الصناعة.

4- الاعتمادية: تشير الاعتمادية إلى أن اشتراك المنظمات في الموارد النادرة، يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل. ويعتمد كأساس للتمييز بين المنظمات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية، أو محاولة المنظمة تجنب تبعيتها للآخرين.

5- حالة التجانس: تشير إلى التشابه بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس وتنوع خصائص المكونات البيئية.

◀ **تصنيفات البيئة التسويقية:** هناك مجموعتين من أصناف البيئة المحيطة بالمنظمة تتمثل في:

◀ **الصنف الأول/ البيئة الداخلية للتسويق:** تعرف البيئة الداخلية للتسويق بأنها: مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق، من أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية... الخ، التي يمكن تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية.

◀ **تأثيرات البيئة الداخلية للتسويق على المنظمات:** تتأثر المنظمات عادة بمجموعتين من العوامل الداخلية هما:

◀ **المجموعة الأولى: العوامل غير التسويقية:** تتضمن ما يلي:

1- المنظمة: تؤثر الأقسام في المنظمة على خطط قسم التسويق ونشاطاته، فالتنظيم المتبع والعلاقات وطرق الاتصال ومدى التخصص يؤثر على النشاطات التسويقية للمنظمة، فمثلاً قسم التمويل مسؤول عن توفير الموارد المالية اللازمة لإدارة التسويق، وقسم الأبحاث مسؤول عن تصميم منتجات آمنة وجيدة، وقسم الشراء مسؤول عن توفير المواد الأولية... الخ، كل ذلك

يؤدي إلى مساعدة إدارة التسويق على تحقيق أهدافها.

2- الطاقة الإنتاجية للمنظمة: حيث تستطيع المنظمة إن تزيد إنتاجها أو تقلل منه، وذلك يتأثر بحدود الطاقة الإنتاجية لها، فإذا كان هناك روجا في السوق فإنها تستطيع أن تعمل بكافة طاقتها الإنتاجية في أوقات الكساد تخفض من الإنتاج.

3- كفاءة الأفراد: هذا الأمر تتحكم به المنظمة فباستطاعتها استخدام المتخصصين والخبراء بالقيام بدورات تدريبية لتأهيل العمال وإكسابهم مهارات جديدة.

4- القدرات المالية: فالمنظمة هي التي تحدد إن كانت بحاجة لزيادة رأسمالها أو حاجتها للأموال فتتخذ قرارا بزيادة رأسمالها أما عن طريق طرح أسهم جديدة أو الإقراض.

5- موقع المنظمة: فالموقع له تأثير كبير على نشاطات المنظمة التسويقية، فالموقع الجديد يساعد ويسهل عملية التسويق، أما الموقع السيئ فقد يعمل على فشل المنظمات التي كان يتوقع لها النجاح، هذا القرار يعود للقائمين على المنظمة في أن يختارون لها موقعا جيدا وقريب من الأسواق المستهدفة.

6- القدرة على الاختراع والتجديد: إدارة المنظمة هي التي تستطيع أن تخصص ميزانية للتطوير والبحث، بالاعتماد على العوامل الأخرى كالقدرة المالية مثلا، فالنشاط التسويقي تبعاً لذلك يتأثر بمثل هذه العوامل.

7- سمعة المنظمة: هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها، عن منتجاتها وسياساتها و أنظمتها سواء كانوا من المساهمين، المقرضين، العاملين، العملاء... الخ، فكلما كان رأي هؤلاء إيجابيا في تعاملهم معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها.

◀ **المجموعة الثانية: العوامل التسويقية:** تشمل عناصر المزيج التسويقي المتمثلة في: الخدمة، السعر، الترويج، والتوزيع، الدليل المادي، العمليات، الأفراد. ويجب ملاحظة أن جميع عناصر المزيج التسويقي والقرارات التي تتخذ بشأنها سوف تؤثر بشكل كبير على النشاطات التسويقية في المنظمة، لذلك يجب إجراء عملية التنسيق اللازمة بين الأنشطة التسويقية والأنشطة غير التسويقية.

◀ **الصنف الثاني/ البيئة الخارجية للتسويق:** تعرف البيئة الخارجية للتسويق بأنها البيئة التي توجد خارج المنظمة التي لا تستطيع أن تسيطر وتتحكم في عناصرها، إذ تشكل عوامل البيئة

الخارجية الفرص والتهديد على المنظمة وما عليها إلا مراقبتها بعناية وحذر. وتنقسم البيئة الخارجية للتسويق إلى قسمين هما:

◀ القسم الأول/البيئة الخارجية الجزئية: تتكون من:

1- العملاء (الزبائن أو المستهلكين): تحتاج المنظمة دائماً إلى دراسة أسواق عملائها من حيث الاحتياجات والرغبات والتوقعات، وكذلك خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية، إذ تمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق، فالعملاء يعتبرون من أهم العوامل تأثيراً في القرارات التسويقية التي تتخذ من المنظمة سواء ما يتعلق بالأهداف أو الإستراتيجيات أو الخطط.

إن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب ونوعية العملاء المستهدفين وإحتياجاتهم ورغباتهم، وفي الواقع فإن المنظمة يمكنها أن تمارس نشاطها في خدمة أنواع من العملاء.

2- المنافسون: هم المنظمات الأخرى التي تقوم بإنتاج أو تسويق منتجات مشابهة لمنتجات المنظمة.

3- الجمهور العام: يعرف الجمهور العام بأنه مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً لعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها كجماعات الضغط، فالقرارات التسويقية قد يتم معارضتها بواسطة جماعات حماية المستهلك أو حماية البيئة أو حماية الأقليات أو جمعيات النفع العام، وتمثل العلاقات العامة دوراً هاماً في تحقيق التوافق والتكيف مع متطلبات هذه النوعية من الجماهير، وكذلك جماهير وسائل الإعلام التي تقوم بنشر الأخبار والمقالات التحريرية والآراء.

◀ القسم الثاني/البيئة الخارجية الكلية: تتكون من:

1- البيئة الديموغرافية: حيث يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير البيئة الديموغرافية على النشاطات التسويقية لها باعتبارها عامل خارج عن إرادتها، هي تؤثر عليها ولا تستطيع السيطرة عليها. إذ تمثل حجم وتوزيع نسبة نمو مجاميع الأفراد بالخصائص السكانية المختلفة والخصائص الديموغرافية ذات أهمية كبرى بالنسبة للتسويقين لأنها ذات صلة مباشرة بالسلوك الشرائي، وتتمثل هذه الخصائص في السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، الدخل، التعليم.

- 2- البيئة الثقافية والاجتماعية:** تؤثر تطورات القيم والعادات، والتقاليد الاجتماعية، والأنماط السلوكية على برامج التسويق التي تمارسها المنظمة كما تؤثر التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة على الأنماط المعيشة، وسلوكيات المواطنين، هذا ما جعل المنظمات تراعي كافة هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها التسويقي مثل هذه التغيرات.
- 3- البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة، يتمثل في الدخل والطلب ودورة الأعمال والسياسات المالية والنقدية للدولة ودرجة توفر موارد الإنتاج في المجتمع... الخ.
- 4- العوامل السياسية:** يظهر هذا التأثير من خلال العلاقات القوية وراء رجال السياسة المحتملين ورجال السياسة المرشحين في الانتخابات.
- 5- العوامل القانونية والتشريعية:** لا يمثل جهل القوانين والتعليمات مبررا ضد ما قد يتسبب فيه من فرض غرامات وإحراجا أو قضايا مدمرة للمنظمة، هذا ما يضطر إدارة المنظمات من توظيف أو التعاقد مع مستشارين لمتابعة قضاياهم أو تفسير القوانين والتعليمات لهم التي يستعصى فهمها من قبل بعض الأشخاص العاديين، وفي بعض الأحيان من قبل المديرين والتعامل مع هذه القوانين، والتعليمات هي مسألة أخلاقية و اجتماعية بالدرجة الأولى و عدم التجاوب معها قد يسبب تشويه سمعة و صورة المنظمة من قبل المستهلكين، وبالتالي يؤدي إلى تقليص الاحترام والربحية في الوقت نفسه.
- 6- البيئة التكنولوجية:** يقصد بالتكنولوجيا كل الوسائل المادية والتنظيمية التي تعمل إنتاج منتج (خدمة) ما، انطلاقا من تطوير صناعة ومعارف علمية متخصصة فهي ترتبط بالتجهيزات والمعارف المستعملة وطريقة تشغيلها.
- 7- العوامل الطبيعية:** تؤثر هذه العوامل على أنشطة وبرامج الإدارة التسويقية، لكونها تتكون من النقص المستمر في المواد الخام، وزيادة تكاليف الطاقة، تدخل الدولة في إدارة المصادر الطبيعية للمحافظة على ديمومتها واستمرارها بشكل يضمن رفاهية المواطنين، ولا تقتصر العوامل الطبيعية على مصادر الطبيعة فقط بل حتى على أحوال الطقس والحوادث الجغرافية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمات.

ثانيا- تحليل محفظة الأنشطة

إن اختيار ميدان المنافسة الذي تخوضه المنظمة والسلوكات الإستراتيجية التي تنتهجها، يعتبر أحد العوامل الحاسمة للنجاح التنافسي، على اعتبار أن اختيار الموقع المناسب يكسب المنظمة الأفضلية في آليات الصراع. وعليه فإن تحليل حافظة الأنشطة يهدف إلى إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط، إذ يمكننا تقديم التعريف التالي لمحفظة الأنشطة بأنها: "مجموعة من مجالات النشاط الاستراتيجي التي تضمها المنظمة، موجهة إلى نفس العملاء وبنفس التكنولوجيا وتواجه نفس المنافسة".¹

◀ أدوات تحليل محفظة الأنشطة: تتمثل في الآتي:

1- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (BCG): من أقدم وأبسط المصفوفات استخداما في تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية للمنظمة الاقتصادية، هذا النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية الذي يعرف باسم BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة الممثلة في: **Boston Consulte Group**.²

والشكل الموالي يوضح نموذج مصفوفة BCG :

الشكل رقم (05): نموذج مصفوفة BCG



المصدر: عمر تيمجدين مرجع سبق ذكره، ص 35 .

¹ عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 31.

² علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2011/2010، ص 31.

من الشكل السابق يتضح لنا مايلي:¹

◀ **علامة الاستفهام:** تعني أن المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة، وهي تمثل علامة استفهام لأن المنظمة لا تعرف ما إذا كان من الأفضل أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو تطوير المنتج، أو من الأفضل التخلص من هذه الأنشطة والتوقف عن إنتاج هذه المنتجات.

◀ **النجوم:** هي المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المنظمة وأكثرها ربحية واحتمالاً للنمو والتوسع، نظراً لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة بالنسبة للمنافسين، تعمل في سوق مزدهر لذا يجب عليها هنا المحافظة على مركزها المتميز.

◀ **البقرة الحلوب:** المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية عالية، توفر للمنظمة سيولة، معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها وحصتها لكن السوق هو الذي تدهور، إذ يمكن أن تكون إستراتيجية تطوير المنتج والتوسع من أفضل الإستراتيجيات التي تناسب تلك المنتجات.

◀ **الأوزان الميتة:** هي المنتجات الخطرة على حياة المنظمة، وتؤثر على غيرها من المنتجات وتجعل المنظمة عرضة لتهديدات لا لزوم لها، فهي إذن منتجات ذات حصة سوقية منخفضة وتعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالانكماش والتصفية الجزئية.

◀ **إيجابيات وسلبيات نموذج BCG:** يتميز هذا النموذج بمجموعة من الإيجابيات والسلبيات تتمثل في:²

أ- **الإيجابيات:** يمكننا حصرها في:

✓ تتيح الفرصة وبشكل سريع ودقيق لإدارة المنظمة في تحديد مواقع المنتجات التي تتعامل بها؛

✓ تساعد هذه المصفوفة إدارة المنظمة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهة الحالات التي يكون بها المنتج في السوق، ذلك على ضوء تقابل حصتها النسبية في السوق ومعدل نمو السوق؛

✓ السمة البيداغوجية للمصفوفة التي تسهل على المسير تحليل الوضعية وتحديد خياراته الإستراتيجية الكبرى.

¹ علاوي نصيرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 32-33.

² نفس المرجع السابق، ص ص 37-38.

ب - السلبيات: تتمثل في:

✓ استخدام حصة المنظمة في السوق كمؤشر وحيد لربحيته هو بمثابة مؤشر تقريبي، فالربح الذي يحققه النشاط يختلف باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج (الخدمة) في دورة حياته؛

✓ استخدام معدل النمو كمؤشر لدرجة جاذبية الصناعة غير كافي، بل يتطلب تحليلاً أكبر من مجرد تحليل درجة نمو الصناعة، فمثلاً دراسة الجوانب القانونية والتشريعية، والتغيرات التي تحدث في ذوق المستهلكين، قد يؤثر على درجة جاذبية الصناعة بصورة أكبر من معدل النمو بها.

✓ تصنيف المؤسسة لأنشطة الأعمال إلى وحدات ذات نمو عالي، منخفض، أو حصة سوق عالية أو منخفضة، وتجاهلها لتصنيف الوحدات ذات الأداء المتوسط.

2- نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL: أنجز من قبل مكتب أمريكي Arthur

De Little للاستشارة، وله نقاط مشتركة مع نموذج BCG. وعليه فهو يتقاسم معه الانشغال لتقسيم حافظة الأوراق إلى مجالات أنشطة إستراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو المتحصل عليها. هذا النموذج يتصور أشعة (أو أبعاد) للتنافسية مختلفة عن ما هو عليه في نموذج B.C.G. فهو يقترح دراسة:

✓ درجة نضج النشاط؛

✓ الوضعية التنافسية للمنظمة على مستوى مجال النشاط.

إن هذا النموذج يختلف عن طريقة B.C.G في اختيار المعايير التي يمكن تبنيها من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فجاذبية القطاع تقدر انطلاقاً من نضجه (فالقطاع على غرار المنتج، يمر أيضاً عبر أربع مراحل: الانطلاق، النمو، النضج، التراجع).

إن طريقة A.D.L وضعت من أجل تقدير الوضعية التنافسية، فالأمر يتعلق بدراسة النصيب النسبي في السوق، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة فيما يخص الإنتاج، التسويق، التموين والتوزيع، فبتقاطع هذين البعدين، يستخرج منهما مصفوفة ذات الأبعاد (4 X 5) التي تعتبر نسبياً أكثر غناء من مصفوفة B.C.G، إلا أنها تعتبر بصفة محسوسة أكثر صعوبة لترجمتها أو تفسيرها، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مصفوفة ADL



المصدر: رحيب حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008 ص119.

وعليه يمكن التمييز بين ثلاث حالات هي:¹

أ- التنمية الطبيعية (Le développement naturel): تفترض التزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية، والموافقة للأنشطة أين تكون المنظمة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الانطلاق).

ب- التنمية الاختيارية (Le développement sélectif): بافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.

ج- التخلي (L'abandon): إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمنظمة ضعيفة.

3- نموذج ماك كينزي Mc Kinsey

من النماذج الأكثر استخداما في عمليات التحليل الاستراتيجي، قدمت من طرف Mc Kinsey خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي، إذ جاء هذا النموذج في شكل مصفوفة قدمت كبديل لعيوب مصفوفة B.C.G، تقوم على تقييم درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، كما أنها

¹ <http://www.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre4.html#titre4.3>

تاريخ الاطلاع 2019/07/11، سا 12.39

كذلك لا تعتمد على حصة المنظمة في السوق، ولقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال يختار المحلل الاستراتيجي العوامل المؤثرة في ذلك والمتمثلة في:¹

◀ **بالنسبة لقوة نشاط الأعمال:** تحديد العوامل المؤثرة والمتمثلة في:

- ✓ حصة المنظمة من السوق؛
- ✓ درجة الموسمية في مبيعات المنظمة؛
- ✓ درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين؛
- ✓ درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة؛
- ✓ المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

◀ **بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة:** تحديد العوامل المؤثرة والمتمثلة في:

- ✓ حجم السوق؛
- ✓ معدل النمو في السوق؛
- ✓ درجة شدة وتركز المنافسة؛
- ✓ درجة المتطلبات التكنولوجية؛
- ✓ العوامل السياسية والقانونية.

بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة بإعطائها وزنا يعكس الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل بإعطاء كل عنصر نقطة تمتد من 1 إلى 100 تخص المنظمة المعنية بالتحليل، وهذا الوزن يختلف من منظمة لأخرى داخل نفس الصناعة حسب التغيرات البيئية التسويقية.

ثم يقوم المحلل بضرب الوزن في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على التقييم النهائي له، وبعد ذلك يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ليحصل أخيراً على التقييم العام لقوة النشاط ودرجة جاذبية الصناعة كما يوضحه الجدول الموالي:

¹ مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) وحدة البليدة، مذكرة ماجيستر، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص 123.

الجدول رقم (04): حساب كل من قوة نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة لمنظمة ما

العنصر	الوزن %	النقطة (1-10)	حصيلة العلامة
قوة نشاط الأعمال			
حصة المنظمة في السوق	30	8	240
درجة الموسمية في مبيعات المنظمة	20	9	180
جوانب قوة المنظمة	30	7	210
درجة استخدام المنظمة لطاقتها	10	8	80
المهارات التقنية المتاحة		9	90
المجموع العام			800
جاذبية الصناعة			
حجم السوق	30	9	270
معدل النمو في السوق	20	8	160
درجة شدة المنافسة	30	6	180
درجة المتطلبات التكنولوجية	10	9	90
العوامل السياسية والقانونية	10	8	80
المجموع العام			780

المصدر: مزوغ عادل، مرجع سبق ذكره، ص124.

من الجدول السابق وبافتراض إذا كان المجموع العام:

✓ أقل من 400؛ يدل على جاذبية الصناعة أو قوة نشاط منخفضة.

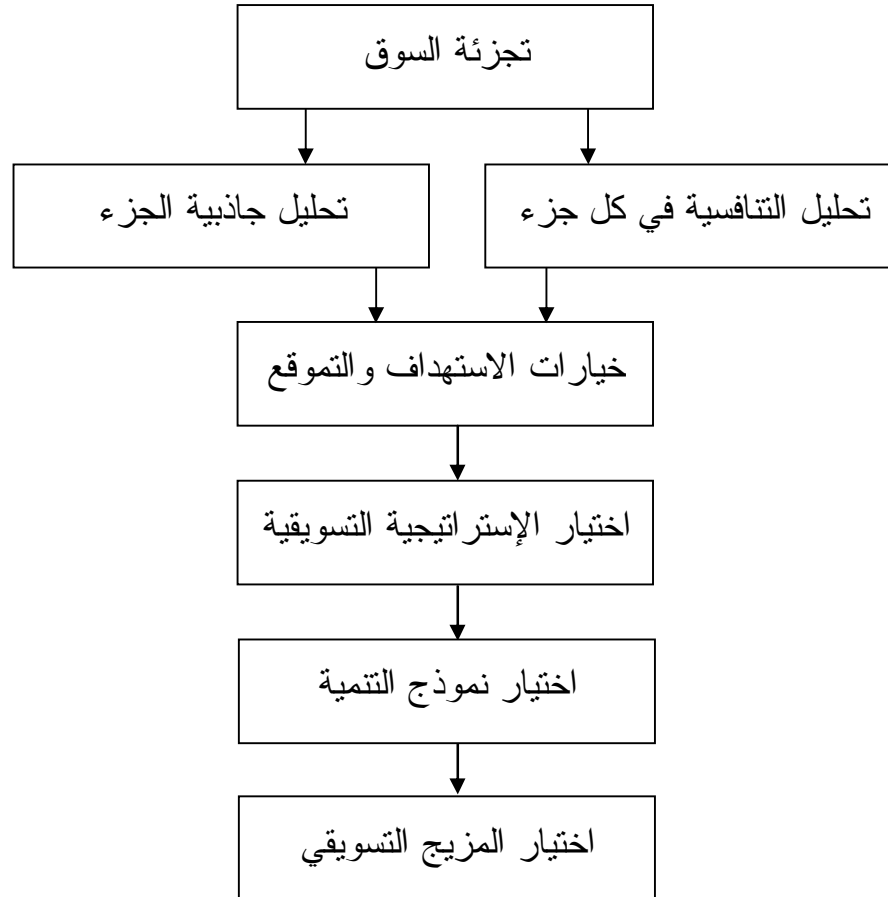
✓ من 400 إلى 700؛ يدل على جاذبية الصناعة أو قوة نشاط متوسطة.

✓ أكثر من 700؛ يدل على جاذبية الصناعة أو قوة نشاط عالية.

ثالثا - إعداد الإستراتيجية التسويقية

تعد الإستراتيجية التسويقية امتدادا للتسويق الإستراتيجي، تمر عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية على أساس مجموعة من المراحل كما يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (07): إعداد الإستراتيجية التسويقية



المصدر: جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013، ص 89.

فيما يلي شرح للشكل السابق:¹

أ- **التجزئة السوقية:** تهدف لتحديد الأسواق التي تريد المنظمة التنافس فيها، ووضع إستراتيجية للتواجد في ذلك السوق، بعد القيام بتجزئة السوق الكلي إلى أسواق جزئية متجانسة، يمكن للمنظمة فيما بعد اختيار العمل في كل الأجزاء السوقية أو اختيار جزء أو أكثر، إذ تمر عملية التجزئة

¹ جديان منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 89-111.

بمرحلتين؛ تجزئة تهدف لتحديد الثنائية منتج/سوق أو ما يعرف بمجالات النشاط الإستراتيجي، ثم تقوم المنظمة بتجزئة كلية لتحديد الثنائية منتج/سوق أو ما يعرف بمجالات النشاط الإستراتيجي، ثم تقوم المنظمة بتجزئة أدق لكل سوق بما يعرف بالتجزئة الجزئية تهدف لتحديد الشرائح المختلفة داخل كل قسم سوقي، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بتقييم مدى جاذبية كل قسم سوقي واستهداف أنسبها ومن ثم تحديد البرامج التسويقية المناسبة.

ب- تحليل جاذبية الجزء: اعتمادا على نتائج تحليل المرحلة السابقة التي ينتج عنها تحديد الثنائيات منتج/سوق أو مجموعة من الشرائح السوقية، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في قياس جاذبية الفرص الاقتصادية لكل جزء سوقي بهدف اختيار الأسواق التي يجب استهدافها. من أهم مرتكزات تحليل الجاذبية هو القياس والتنبؤ بمستوى الطلب والتعرف على المرحلة الحالية من دورة حياة الطلب.

ج- تحليل التنافسية في كل جزء: بعد تحليل جاذبية كل ثنائية منتج/سوق أو الأقسام السوقية تأتي المرحلة الموالية في التسويق الإستراتيجي، المتمثلة في التعرف على الوضعيات التنافسية في كل ثنائية، ومن ثم تقييم طبيعة وقوة الميزة التنافسية التي تسمح للمنافسين بالاستمرار في التواجد في كل ثنائية منتج/سوق عن طريق إعداد تقارير بنقاط القوة والضعف للمواقع التي يحتلها المنافسين.

د- خيارات الاستهداف والتموقع: تعد عملية اختيار السوق المستهدف من أهم التحديات التي تقوم بها الإدارة التسويقية بشكل عام، فقد تواجه المنظمة عدة خيارات منها: هل تحاول التركيز على كل المستهلكين أو جزء منهم فقط، فلا بد من الفهم الواسع للسوق المستهدف هذا من جهة، ومن جهة أخرى برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين ما يفرض على المؤسسة حتمية أخذ موقع محدد لمنتجاتها بالمقارنة مع منتجات المنافسين من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، ومراقبته، وتعديله كلما اقتضى الأمر ذلك.

هـ- اختيار الإستراتيجية التسويقية: هنا يتم اختيار الإستراتيجية التسويقية التي تتلائم وظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية، وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق. من بين هذه الاستراتيجيات نذكر؛ إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز.

و- اختيار نموذج التنمية: بما يمكن في الأخير من تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال الإستراتيجية التسويقية المطبقة.

ز- اختيار المزيج التسويقي: يكون المزيج التسويقي ترجمة لانتظار زبائن المنظمة مصمما بشكل يراعي امتيازاتهم الفردية، وبالذهاب أبعد من ذلك فعلى المسوق تبني نظرة إستراتيجية للمزيج التسويقي من خلال تقمص دور الزبون ورؤية المزيج من منظوره.

الخلاصة:

إن التسويق الاستراتيجي يهتم بالمستوى الكلي للمنظمة باستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المتمثلة في تحليل البيئة التسويقية، تحليل محفظة الأنشطة من خلال عدة أدوات منها نموذج جماعة بوسطن الانتشارية (BCG)، ونموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ADL وصولاً إلى اختيار الإستراتيجية التسويقية المناسبة، لأن المقاربة الإستراتيجية للتسويق تعد اليوم من أهم التوجهات الحديثة التي فرضت نفسها في بيئة الأعمال، فأمام البيئة التسويقية المفتوحة والمتغيرة يعد التوجه الإستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها واستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير، في المحور الموالى سنخصصه لكيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية بنوع من التفصيل.

المحور الرابع: كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية

- تجزئة السوق
- تحليل الأجزاء
- تحليل التنافسية في كل جزء
- صياغة الإستراتيجية التسويقية

تمهيد:

يعد التسويق الاستراتيجي النشاط الذي تسعى من خلاله المنظمات الخدمية إلى استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة من خلال وضع إستراتيجية تسويقية ملائمة تركز على الوسائل التي بواسطتها المنظمة الخدمية تقديم خدمة أفضل لربائنها، فيما يلي نعرض عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية.

- تجزئة السوق؛
- تحليل الأجزاء؛
- تحليل التنافسية في كل جزء؛
- صياغة الإستراتيجية التسويقية.

إن عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية تكون وفقا للاتي:

أولا- تجزئة السوق

هناك عدة تعاريف للسوق، فيما يلي تعريف السوق من المنظور التسويقي، إذ عرفاه كل من Kotler et Dubois بأنه: "عبارة عن مجموعة من الزبائن القادرين والراغبين في القيام بتبادل يسمح لهم بإشباع حاجة أو رغبة".¹

◀ تصنيف الأسواق: يمكن تصنيف الأسواق إلى:²

✓ **السوق الرئيسي (Principal):** يتكون من مجموع المنتجات/الخدمات المشابهة للمنتوج المدروس؛

✓ **السوق المحيط (Environnant):** يجمع بين جميع الخدمات التي تختلف في طبيعتها عن الخدمة المدروسة ولكنها تشبع نفس الحاجة في نفس ظروف الاستهلاك؛

✓ **السوق الجنيس (Générique):** سوق كل الخدمات (وإن كانت مختلفة) المرتبطة بنوع الحاجة المشبعة بواسطة السوق الأساسي لهذه الخدمة، إذا يرتبط بتخصص المنظمة ووظيفتها ومدى إشباع حاجة معينة؛

✓ **السوق الداعم (Support):** يتكون من مجموع الخدمات التي يكون توفرها ضروريا بل إجباريا لاستهلاك المنتج المدروس.

كما يمكننا تقسيم الأسواق حسب هيكلتها وفقا للاتي:³

✓ **الأسواق المفتوحة والأسواق المغلقة:** الأسواق المفتوحة هي الأسواق التي من السهل الدخول إليها حيث أن هذه الأسواق غير مهيكلة. بينما الأسواق المغلقة فهي عبارة عن أسواق مهيكلة يصعب دخول المنتجين إليها.

✓ **الأسواق المنوعة والأسواق المركزة حول بعض العلامات:** السوق المنوعة هي السوق التي تحتوي على عدد كبير من العلامات التجارية، كل علامة لها حصة في السوق صغيرة جدا، أما السوق المركز حول بعض العلامات التجارية فقط فتكون السيطرة فيه محصورة بين عدد قليل من هذه العلامات التجارية. وربما يكون محتكر من طرف علامة تجارية واحدة فقط.

¹ S. Martin , et J.P. Védrine, **Marketing**, Chihab, Batna , 1996, P21.

² Chantal AMM, **Le Marketing/ Un outil de décision Face à l'incertitude**, ellipses, Paris, 1993, P59.

³ J. Lendrevie, J. Lévy et d. Lindon, **Mercator**, Dalloz, Paris, 2000, PP32-33.

تقوم فكرة تجزئة السوق (Segmentation) الكلي إلى أسواق جزئية تتكون من شرائح متجانسة من حيث اتجاهاتهم وسلوكياتهم ودوافع الشراء الخاصة بهم، على اعتبار أن السوق يشكون من قطاعات غير متجانسة، تساعد تجزئة السوق في حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقا لخصائصه وأهميته ودرجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

◀ **أسس تجزئة الأسواق إلى قطاعات:** يمكن لرجل التسويق بالمنظمة اعتماد الأسس التالية خلال عملية تجزئة السوق والمتمثلة في:¹

أ- **الأساس الجغرافي:** يقوم الأساس الجغرافي على تقسيم السوق إلى قطاعات جغرافية أصغر أخذًا بعين الاعتبار الخصائص التالية: موقع السكان، المناخ والطقس، التضاريس، مدى وفرة المياه، خصائص التربة، ... الخ.

ب- **الأساس الديموغرافي:** أي تقسيم السوق إلى قطاعات حسب بعض الخصائص الديموغرافية، مثل: العمر، الجنس اللون، الدين، اللغة، حجم العائلة، التعليم، الثقافة... الخ.

ج- **الأساس الاجتماعي والاقتصادي:** هنا يتم الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص منها: الطبقة الاجتماعية نمط الحياة، العادات والتقاليد، دخل الأسرة، الدخل الشخصي، الممتلكات العقارية والمنقولة... الخ، يتم تبرير أخذ هذا الأساس في تقسيم السوق نظرا لأنه عادة ما يميل أفراد الطبقة الواحدة إلى أن يكون لديهم نفس الأنماط الشرائية، ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير كبير على اختيارات الأفراد الاستهلاكية.

د- **الأساس السلوكي:** أي تقسيم المستهلكين على أساس اتجاهاتهم ولأهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم للخدمة.

هـ- **التجزئة على أسس متعددة:** يمكن استخدام مزيج من الأسس السابقة كأساس لتجزئة السوق، يمكن أن يكون هذا الأساس هو الأفضل لأن استخدام أكثر من أساس قد يعطينا معلومات أفضل عن أفراد السوق.

◀ **معايير تجزئة الأسواق إلى قطاعات:** للوصول إلى الاختيار الصحيح والفعال للقطاعات السوقية، يجب اختبار مدى مقابلة كل قطاع للمعايير الآتية:²

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2001، ص ص 287-288.

² محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 92-93.

- ✓ **القابلية للقياس:** يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس، حتى يمكن خدمة هذا القطاع السوقي المستهدف، بتصميم سلع تتلاءم مع خصائص ورغبات أفراد هذا القطاع.
- ✓ **حجم وأهمية القطاع:** يجب أن يسمح حجم القطاع وبالتالي حجم المبيعات بتغطية التكاليف المختلفة وتحقيق الأرباح المطلوبة.
- ✓ **إمكانية الوصول إلى القطاع السوقي:** فلا معنى لخدمة قطاع سوقي لا يمكن الوصول إليه وإلى خدمة أفراد.
- ✓ **الثبات:** يعني استقرار خصائص القطاع لفترة كافية أي على الأقل إلى غاية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية المسطرة وبلوغ الأهداف المحددة سلفاً.

ثانياً- تحليل الأجزاء

اعتماداً على نتائج تحليل المرحلة السابقة التي ينتج عنها تحديد الثنائيات منتج/سوق أو مجموعة من الشرائح (الأجزاء) السوقية، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في قياس جاذبية الفرص الاقتصادية لكل جزء سوقي بهدف اختيار الأسواق التي يجب استهدافها، ومن أهم مرتكزات تحليل الجاذبية هو القياس والتنبؤ بمستوى الطلب والتعرف على المرحلة الحالية من دورة حياة الطلب، ليقوم المسيرين بمقارنة هذه النتائج مع حجم الاستثمارات والإمكانات الإنتاجية للمنظمة بهدف التعرف على الفرص الاقتصادية. وهنا يجب التعرف على مفهوم الطلب الأولي والطلب على المنظمة.¹

- ✓ **الطلب الأولي:** يكون بالنسبة للثنائية (خدمة/سوق) أو لجزء سوقي، يقصد به إجمالي الكميات المطلوبة من طرف مجموعة من المشتريين خلال فترة ومكان محددين ولبينة تسويقية كلية معينة. يعتمد تعريف الطلب الأولي على تحديد السوق المرجعي.
- ✓ **الطلب على المؤسسة أو الطلب على العلامة:** ذلك الجزء من الطلب الأولي المقابل للحصة السوقية التي تحظى بها المنظمة أو العلامة التجارية في جزء سوقي أو في الوحدة (خدمة/سوق) المحددة.

¹ جديان منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

جميع تشخيصات الأداء للمنظمة أو العلامة تشير إلى هذين المفهومين، بمقارنة نسب نموها في نفس الجزء السوقي أو نفس الوحدة (خدمة/سوق) نحصل على ثلاث وضعيات مختلفة تتمثل في:

✓ إذا كان نمو الطلب على العلامة حقق في فترة معينة 15 % فالوضع يبدو مرضيا للغاية، لكن إذا كان الطلب الأولي هو الآخر حقق نمو بـ 15 % نقول الآن أن الأداء متوسط لأن العلامة هنا تمكنت فقط من الحفاظ على نفس حصتها السوقية.

✓ إذا كانت العلامة قد حققت نمو 15 % وبالمقابل نمو الطلب الأولي مساوي لـ 20 % في هذه الحالة نقول أن أداء العلامة سيئ لأنها لم تستطع مواكبة وتيرة النمو السريع للجزء السوقي أو للوحدة منتج/سوق وفقدت جزء من حصتها السوقية، على عكس ذلك لو كان نمو الطلب الأولي قد حقق فقط 10 % هنا وضعية العلامة ممتازة اكتساب حصة سوقية إضافية.

✓ في حالة انخفاض الطلب على العلامة بـ 5% في الفترة التي يشهد نمو الطلب الأولي تراجع بـ 10 %، هنا نقول أن الوضع جيد جدا لأن العلامة تحقق نمو في حصتها بالرغم من كون السوق في مرحلة الزوال.

ثالثا- تحليل التنافسية في كل جزء

بعد تحليل جاذبية كل ثنائية خدمة/سوق أو الأقسام السوقية تأتي المرحلة الموالية في التسويق الإستراتيجي، ألا وهي التعرف على الوضعيات التنافسية في كل ثنائية، ومن ثم تقييم طبيعة وقوة الميزة التنافسية التي تسمح للمنافسين بالاستمرار في التواجد في كل ثنائية خدمة/سوق عن طريق إعداد تقارير بنقاط القوة والضعف للمواقع التي يحتلها المنافسين. إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس عن طريق طرح ثلاث أسئلة هي:

1- ما الذي يجعل المؤسسة تتنافس؟ هنا يجب تحديد معايير التنافس: الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات الصناعة الخاصة بالمؤسسة... الخ، هذه المتغيرات تدخل أيضا في عملية تعريف وتحديد المنافسين.

2- من هم منافسوننا؟ من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحا فلا بد من تحديد المنافسة الفعلية، هنا تجري المؤسسات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.

3- من هم زبائننا؟ تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمنظمة، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق، أمر لا بد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

فمن غير الممكن فهم الميزة التنافسية من خلال النظرة العامة للمنظمة، فيجب اعتبارها مجموعة من النشاطات المنفصلة (تصميم، توزيع، دعم المنتجات.. الخ)، التي تكون بشكل مستقل، ولكن يجب الإبقاء على العلاقات فيما بينها، وكل نشاط من هذه النشاطات يمكن أن يكون له الدور البارز في التأثير على وضعيتها، من جانب التحكم في التكاليف وقد يسهم في بناء قاعدة للتميز.

◀ **مصادر الميزة التنافسية:** تتمثل في الآتي:

1- الميزة التنافسية الخارجية (ترتكز على النوعية): نقول عن ميزة تنافسية أنها خارجية عندما تعتمد على مواصفات الخدمة ذات قيمة للمشتري، سواء من خلال خفض التكاليف أو رفع مستوى الأداء بما يبرر فرض أسعار أعلى من المنافسين، الميزة التنافسية الخارجية تمنح المنظمة سيطرة متزايدة على السوق، فمن خلالها يمكن للمنظمة رفع أسعارها عن الأسعار المفروضة من طرف المنافسين، مع اختلاف النوعية دون انخفاض حجم المبيعات.

2- الميزة التنافسية الداخلية (ترتكز على التكلفة والخبرة): نقول عن ميزة تنافسية أنها داخلية عندما تعتمد المنظمة على قدراتها في السيطرة على تكاليفها ما يرفع من "قيمة المنتج"، ويمكنها من فرض أسعار أقل من المنافسين، تسهم الميزة التنافسية الداخلية التي ينتج عنها تحسن الإنتاجية في تحسين الربحية وزيادة القدرة على تحمل انخفاض الأرباح المفروض من طرف السوق أو المنافسة، الإستراتيجية التي تعتمد على ميزة تنافسية داخلية هي إستراتيجية قيادة التكلفة المسؤولة عن تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين، مع مراعاة تقديم قيمة مقبولة من طرف المشتريين، يعد هذا الشرط الأساسي لنجاح إستراتيجية قيادة التكلفة.

رابعا- صياغة الإستراتيجية التسويقية

يأتي تصميم الإستراتيجية التسويقية كامتداد للتسويق الإستراتيجي ونتكلم عنها كلما نزلنا إلى المستوى التحليلي، إذ تشمل كل من القيام بدراسات التجزئة التسويقية التي ذكرناها سابقا، وسنواصل في ذكر باقي عناصرها وهي الاستهداف والتموقع.

◀ **الاستهداف:** تعد عملية اختيار السوق المستهدف من أهم التحديات التي تقوم بها الإدارة التسويقية بشكل عام، فقد تواجه المنظمة عدة خيارات منها: هل تحاول التركيز على كل المستهلكين الذين لديهم الرغبة والقدرة على الشراء؟ أم هل عليها القيام باختيار مجموعة أخرى

من المستهلكين بحجم أكبر للتركيز عليهم ؟ وبالتالي أن تكون الجهات المعنية على فهم واسع وإدراك كبير لخصائص سوق الخدمة المحتمل بالإضافة إلى خصائص المنافسين، حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب لاختيار السوق المستهدف للمنتج وبنجاح وتكاليف يمكن تحملها، يكون على المنظمة أن تدرك بأنها لا تستطيع خدمة كل المستهلكين في تلك السوق، فمتطلبات المستهلكين كثيرة وبدلاً من التنافس في كل مكان تحتاج المنظمة إلى تحديد أجزاء السوق التي تستطيع خدمتها بشكل فعال، وهكذا فإن العديد من المنظمات تعتقد التسويق المستهدف بتميز واستهداف جزء واحد أو أكثر من تلك الأجزاء ويطورون الخدمات والبرامج التسويقية المصممة لكل جزء، وبدلاً من تبديد جهودهم التسويقية فإنهم يستطيعون التركيز على المشتريين الذين يمتلكون معهم أكبر فرصة للإقناع وأكثر ربحية.

ومن المعايير المعتمدة في اختيار القطاع السوقي نجد:

✓ قدرات المنظمة، إمكانياتها، مواردها وتمركزها في السوق...الخ؛

✓ إمكانيات المنافسين؛

✓ إمكانية تلبية حاجات القطاع المستهدف؛

✓ وجود الفرص التسويقية غير المستغلة؛

✓ احتمال نمو القطاع السوقي مستقبلاً؛

✓ دورة حياة الخدمة.

◀ **التموقع:** تشهد الأسواق في القرن الحادي والعشرين تنوعاً كبيراً في المنتجات والعلامات فأعدادها في ازدياد مستمر، مما يفرض على المنظمات الخدمية ضرورة أخذ موقع محدد لخدماتها برسم صورة واضحة عنها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع خدمات المنافسين، من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، مراقبته، تعديله في حالة الضرورة...الخ. يعد التموقع من الدعائم التي تقوم عليها الإستراتيجية التسويقية التي هي امتداد للتسويق الإستراتيجي، كما يلعب دوراً حاسماً في القرار الشرائي للمستهلكين. وبصفة عامة يمكن التميز بين نوعين من التموقع هما التموقع اللاإرادي والتموقع الإرادي، وتتم عملية تحديد الموقع بثلاثة مراحل أساسية هي:

1- كم عدد الاختلافات (الواعدة): يرى كثير من المتخصصين أنه من الأفضل التموقع بالتركيز

على ميزة واحدة يتم تدعيمها في السوق المستهدف بما يعرف بـ " المقترح الفريد للبيع"،

ويذهب آخرون إلى أفضلية الاعتماد على ميزتين أو حتى ثلاث، خاصة في حالة اعتماد المنافسة على سمة واحدة، كما قد ملائمة عند عدم تجزئة السوق.

2- ما هي الاختلافات التي يتم التركيز عليها: بعد أن يتم تحديد المزايا التي يمكن أن تحصل عليها سوف تسعى إلى اختيار انسبها، لنفرض أن المنظمة قد تمكنت من تحديد أربعة مزايا: التكنولوجيا، التكلفة، الجودة، والخدمات الإضافية.

3- محاكات الموقع المختار: بعد التحديد يأتي دور التنفيذ الفعال للموقع المختار من خلال إبراز قيمة الخدمة وتميزها بالنسبة للخدمات المنافسة، فالزبائن عادة لا يمكنهم التعرف على الاختلافات بين مختلف العلامات ما قد يعرض المنظمة لهجومات من منافسين ذوي فهم أفضل لمقاربات شراء الزبائن، حتى وإن كانت خدماتهم أقل قيمة (أقل جودة)، إذ يعد إرفاق الخدمة بخصائصها وميزاتها الفريدة أو نواتج استعماله من الوسائل الفعالة لإعطاء إشارات حول القيمة التي يقدمها كما قد يكون لسمعة العلامة وعبرة (Made in) أثر كبير في الحكم على جودة الخدمات المقدمة.

الخلاصة:

تسعى الإستراتيجية التسويقية إلى تحقيق الأهداف سواء على المستوى الوظيفي أو المستوى الاستراتيجي، التي يتم تحديدها معاً لمجالات التسويق من خلال نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات المؤثرة على المنظمة، فمن المفروض أن هذه الإستراتيجية التسويقية هي خطة شاملة لربط المنظمة ببيئتها، فإعدادها يكون بإتباع الأتي: تجزئة السوق، تحليل الجزء، تحليل المنافسة، صياغة الإستراتيجية، وللتعمق أكثر في موضوع الإستراتيجية التسويقية الخدمية سنتطرق بنوع من التفصيل لمراحل الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات في المحور الموالي.

المحور الخامس: مراحل الإستراتيجية التسويقية

في قطاع الخدمات

- تحليل البيئة الخارجية والداخلية؛
- صياغة الإستراتيجية؛
- تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي؛
- الرقابة على الإستراتيجية التسويقية.

تمهيد:

لقد تزايدت أهمية الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات خاصة في الوقت الحاضر، باعتبارها أحد أهم الأدوات التسويقية التي تعتمد عليها المنظمات الخدمية لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة وعلى رأسها المنافسة، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة إعداد إستراتيجية تسويقية تسمح لها بالبقاء والنمو في ظل التحديات السابق ذكرها، ذلك يكون وفقا لمجموعة من الخطوات، ما يجب الإشارة إليه هنا أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد المراحل الواجب إتباعها لإعداد إستراتيجية تسويقية، لكنهم يتفقون في المراحل الأساسية الواجب إتباعها والمتمثلة في:

-تحليل البيئة الخارجية والداخلية؛

-صياغة الإستراتيجية؛

-تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي؛

-الرقابة على الإستراتيجية التسويقية.

فيما يلي شرح لهذه المراحل:

أولاً- تحليل البيئة الخارجية والداخلية

تواجه شركات الأعمال أي كانت طبيعة عملها والمنظمات الخدمية المختلفة -خلال دورة حياتها- العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها بشكل أو بآخر، كما يمكن لتلك المنظمات أن تؤثر في البيئة المحيطة بها، اعتماداً على قدراتها في التكيف مع الظروف البيئية وتطبيق السياسات المناسبة مما يعزز من فرص بقائها ونموها، في هذا الصدد يذكر كوتلر بأن منظمات الأعمال الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار ما يحيط بأعمالها في الداخل والخارج، وتنقسم البيئة التسويقية إلى الأنواع التالية:

أ- **البيئة الخارجية غير المباشرة:** تضم البيئة الخارجية غير المباشرة مجموعة من العوامل المؤثرة على المنظمة بصورة مباشرة، في المقابل لا تستطيع المنظمة التأثير عليها، تتمثل أهم هذه العوامل في:¹

أ- **1- العوامل الاقتصادية:** تشير إلى الخصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة كمعدل الفائدة، معدل الدخل القومي، معدلات الناتج الوطني، معدلات نمو متوسط دخل الفرد، معدل البطالة، السياسة المالية والنقدية للدولة وتأثيرها على ميزان المدفوعات... الخ.

أ- **2- العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر البيئة السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير في تصميم الإستراتيجية التسويقية، تتكون هذه البيئة من منظمات النظام الحكومي وسياسات الدول الخارجية، وسياسات الدول المتعلقة بالاستثمار الخارجي، كما تشمل أيضاً التشريعات واللوائح والإجراءات المنظمة للعمليات.

فالمنظمات لا تعمل في معزل عن تأثيرات مختلف القوى السياسية والقانونية للدولة، والمنظمات كبيرة الحجم معنية أكثر بهذا الأمر، فأمّا فيما يخص العوامل السياسية فنجد مثلاً القرارات السياسية يحضر استيراد بعض المنتجات الأجنبية، التي ينتج عنها توسيع في الطاقة الإنتاجية للمنظمات المحلية، وبالتالي زيادة منتجاتها لعدم وجود منافسة أجنبية، لكن لا تخلو هذه القرارات من سلبيات كصعوبة الحصول على مدخلات العمليات الإنتاجية المتاحة في الدول الأجنبية... الخ.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr49388.html>

أما فيما يخص العوامل القانونية فتتعلق بتلك القوانين المؤثرة بصفة مباشرة على عمل المنظمة، حيث نجد القوانين المتعلقة بالبيئة من حيث الحفاظ على نظافتها وحمايتها من التلوث، والاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية، كما نجد القوانين المتعلقة بتنظيم العلاقات بين ملاك تلك المنظمات والعاملين فيها وبين المنظمة والمجتمع وبين المنظمة والدولة كذلك.

أ-3- العوامل التكنولوجية: تعرف التكنولوجيا بأنها أي تغيير في أنماط وأساليب الإنتاج أو التوزيع المتعلقة بالأشياء أو السلع أو الخدمات نتيجة التطبيق الفعلي لأساليب أو طرق علمية، حسب M. Porter فالتكنولوجيا تعتبر من أهم العوامل المحددة للكفاءة التنافسية لما لها من آثار على التكاليف، السعر، الصورة الذهنية للمنظمة لدى زبائنها ولدى عامة الجمهور... الخ، إذ تؤثر العوامل التكنولوجية على:

✓ الوضعية التنافسية للمنظمة؛

✓ تركيبة قطاع النشاط؛

✓ الرصيد التكنولوجي؛

✓ التكنولوجيا القاعدية؛

✓ التكنولوجيا المفتاح؛

✓ التكنولوجيا الحديثة.

أ-4- العوامل الاجتماعية والثقافية: تؤثر تطورات القيم والعادات، التقاليد الاجتماعية، والأنماط السلوكية على برامج التسويق التي تمارسها المنظمة، كما تؤثر التحولات الاجتماعية والهجرة من الريف إلى المدينة على الأنماط المعيشية وسلوكيات المواطنين، هذا ما جعل المنظمات اليوم تراعي كافة هذه العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها التسويقي مثل هذه التغيرات نذكر:¹

✓ زيادة الاهتمام بالقيم الدينية أدى استحداث فرصا تسويقية جديدة في صناعة الكتب الدينية القديمة والحديثة وأشرطة الفيديو، فهذه القيم الجديدة تؤثر على أنها أداة اجتماعية هامة؛

✓ زيادة الاهتمام من قبل المستهلكين بالقضايا الصحية واللياقة البدنية وحماية البيئة؛

✓ قضايا الامتناع عن التدخين والتشريعات الداعمة لهذا التوجه خاصة في الأماكن العامة.

¹ <http://bibtebessa.blogspot.com/2012/03/blog-post.html>

أ-5- العوامل الدولية:نعني بها تلك القوى والمؤثرات الناتجة عن العلاقات والتصرفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية والحد من دخول الاستثمارات الأجنبية إلى البلد، محاولة منها الحصول على مركز تنافسي جيد... الخ، وتتمحور هذه العوامل الدولية أساساً حول:

✓ الاختلافات الحضارية بين الدول؛

✓ العلاقات على مستوى الدول؛

✓ التجمعات (التكتلات) الاقتصادية.

ب- البيئة الخارجية المباشرة:هي تلك الظروف والعوامل التي تعمل مع المنظمة مباشرة وبشكل دائم. ولها تأثير مباشر على المنظمة كما تتأثر بالقرارات الحاصلة بالمنظمة مثل:¹

ب-1- خطر دخول منافسين جدد:لا يقتصر تحليل التنافسية على المتنافسين الحاليين فقط ودراسة كيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، إنما لابد من الأخذ في الحسبان احتمال دخول منافسين جدد، فدخولهم إلى الصناعة قد يقلب الموازين من خلال القدرات التي يمكن أن يحملها هؤلاء المنافسين سواء تعلق الأمر في كيفية الإنتاج أو الرغبة في الحصول على أكبر حصة سوقية، مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار وبالتالي ارتفاع تكاليف الإنتاج بالنسبة للمنظمات المتواجدة في القطاع.

ب-2- القوة التفاوضية للموردين:يمكن للموردين التأثير على المنافسة من خلال رفع الأسعار، تخفيض النوعية أو إعطي أفضلية لمشتري دون الآخر. ويستطيع الموردون الرفع من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية:

✓ قلة عدد المنظمات التي تعمل في مجال التجهيز، وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزاً من

القطاع الذي سيباع له المنتج؛

✓ عدم وجود مواد خام بديلة لتلك التي يقدمها الموردون، أو يكون محمياً من تكاليف التغيير؛

✓ تدخل السلطات العمومية من أجل حمايتهم؛

✓ تحمل المنظمات نفقات عالية في حالة تفكيرها بالتحويل إلى مورد آخر؛

✓ عدم تمتع القطاع بجاذبية تكفل دخول موردين جدد.

¹ فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2009/2008، ص ص 16-18.

ب-3- القوة التفاوضية للعملاء: يتمثل العملاء في مجموعة المستهلكين المستهدفين من طرف المنظمات المتنافسة التي تعمل في نفس مجال النشاط، وترتبط قوة تفاوض الزبائن بالخصائص المختلفة لوضعيتهم في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم مقارنة بنشاطهم الإجمالي، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء قوية كلما كانت المنظمة ضعيفة، يكون للعملاء قوة تفاوضية قوية إذا توفرت الشروط التالية:

✓ إذا كانت المنتجات (الخدمات) المقدمة من طرف المنظمات لا تختلف عن التي يقدمها المنافسين المحتملين؛

✓ إذا كانت تكاليف الانتقال من مورد إلى آخر منخفضة؛

✓ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية الخدمات الخاصة بالزبون؛

✓ في حالة قدرة الزبائن القيام بالتكامل الخلفي؛

✓ إذا امتازوا بدرجة تمركز كبيرة وكانت مشترياتهم بكميات كبيرة ونمطية.

ج- البيئة الداخلية: على عكس ما رأيناه سابقاً، يقصد بالبيئة الداخلية مجموع ما تتوفر عليه المنظمة من الموارد بشرية ومالية ومادية، وعلاقة قائمة بين مختلف الأفراد والمستويات، وجميع العوامل التي للمنظمة أن تتحكم فيها بشكل مباشر، الموجودة داخل التنظيم السائد في المؤسسة، تقوم المنظمة بدراسة ما حولها بهدف استخراج عوامل ونقاط القوة الكامنة فيها، نقاط الضعف السائد فيها عبر مختلف هياكلها وأبنيتها.

تتلخص هذه العوامل في ثلاث مجموعات كبرى تبحث المنظمة دائماً على إحداث التوازن

بينها، التي تتمثل في:

ج-1- البناء التنظيمي: يعبر عن الطريقة التي يبني وتنظم عليها المناصب، تحديد العلاقات القائمة بينها، يقوم على أساس تقسيم الأدوار وتحديد المهام، عادة ما ينعكس في الهيكل التنظيمي.

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه النمط الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يقوم بتحديد وتوجيه الصلاحيات؛ بحيث تقوم كلها بخدمة الهدف العام للمنظمة، وله عدة أشكال تختلف حسب طبيعة المنظمة وظروفها البيئية المحيطة بها.

ج-2- الثقافة التنظيمية (ثقافة المنظمة): تعبر عن مجموع القيم، العادات، المعايير السلوكية والتصرفات المشتركة بين جميع أفراد المنظمة، التي تعتبر بمثابة الغراء الذي يجمع أجزاء

المنظمة ويمنعها من التفكك، تعد مرجعية لأفراد المنظمة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول، خاصة عند مواجهتهم لتصرفات تنظيمية غير مفهومة المغزى، كما لها مزايا تنعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف إذا أحسن استغلالها تتمثل في:

- ✓ تقدم الشعور بالانتماء للعاملين؛
- ✓ تساعد على تنمية ولاء التنظيمي للمنظمة؛
- ✓ تظفي عنصر الاستقرار للمناخ السائد في المنظمة والبعد عن الصراعات؛
- ✓ تعد مرجعية للعمال في حياتهم المهنية، هي الدرع الواقي لتماسك المنظمة أمام رياح الصراعات الشخصية والسياسية.

ج-3- الموارد المتاحة: كما رأينا سابقاً ضرورة تماشي موارد المؤسسة مع الإستراتيجية، بحكم أن الإستراتيجية في الأصل ناتجة عن التخطيط الاستراتيجي، وجب توافر الموارد لازمة لتلك العملية، تعد الموارد أهم عناصر البيئة الداخلية التي توضع على أساسها الاستراتيجيات، الموارد المالية تمول بها الإستراتيجية، وأخرى تسويقية من شبكات التوزيع ورجال البيع وخبرات اتصالية، نظم المعلومات تدعم الإستراتيجية وموارد للبحث والتطوير التي تعد عصب الحياة التنافسية للمنظمة.

ثانياً- صياغة الإستراتيجية

بعد الانتهاء من عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تأتي مرحلة صياغة الإستراتيجية، لهذه المرحلة أهمية قصوى إذ يتوقف نجاحها على مدى صرامة وفطنة المنظمة لمختلف المتغيرات الحالية والمستقبلية ومدى إخراج ووضع إستراتيجية ملائمة لطبيعة المنظمة، بعبارة أخرى على اعتبار المنظمة نظام مفتوح على بيئته، فكان عليها الإعداد لاستراتيجياتها بتعريف رسالتها ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- من نحن؟

- من أين أتينا؟

- إلى أين نتجه؟

فالإجابة على السؤال الأول يجب معرفة خصوصيات المنظمة تجاه الآخرين، أما السؤال الثاني فإجابته تعبر عن استمرارية هذه الخصوصيات على مدى حيلتها. كما أن الجوابين

معا يشكلان الخيارات المستقبلية للمنظمة الذي يعبر عن الجواب على السؤال الثالث، وأن هذه الإجابات تعكس هوية المنظمة. هذه الأخيرة تحلل إلى العناصر التالية:¹

✓ العوامل السياسية: مثل نوع السلطة، طبيعة المنظمة... الخ؛

✓ العوامل الهيكلية: مثل نمط التنظيم؛

✓ التطور التنظيمي: مثل تطور الأفكار، الضوابط التنظيمية؛

✓ نظام العمل: مثل تقسيم العمل، نوع الكفاءات وطرق الرقابة.

إن هذه العوامل هي التي تميز المنظمات عن بعضها البعض، لذا فهي تعد نقطة انطلاق التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك فإنها إذا حددت جيدا فإنها تضمن تناسق الإستراتيجية وخصوصيات المنظمة، بدون تعريف هوية المنظمة ليتمكن تحديد الرسالة المراد إرسالها والأهداف المرجوة.

فالرسالة هي تلك الخصائص الفردية في المنظمة، التي تسمح بتحقيق الدور الأساسي لها والتي هي موجودة ضمن أجل تحقيقه، والمعرف من قبل كل أطراف صاحبة المصلحة في المنظمة التي تتحمل المخاطر بالتعامل معها، أو هي تلك الصور التي تصبو المنظمة إلى رسمها في ذهن من تتعامل معهم حول نفسها، التي تترجم فيما بعد إلى أهداف ملموسة. يعرف الهدف على أنه الخطوات المحددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة، لتوضيح هذا نقدم مقارنة بين الهدف والرسالة؛ فالهدف يختلف حسب الظروف التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها، يكون قابل للقياس ويعد معيار لتقدم في تحقيق الرسالة. هو محدد تعمل المنظمة على تحقيقه وليس تصور عام لهاله نطاق زمني يجب أن يحقق خلاله، وليس كالرسالة تبقى نسبيا مدى حياة المنظمة، ولتسهيل عملية صياغة الأهداف يمكننا تقسيمها إلى ثلاث فئات هي:

✓ الأهداف العامة أو الأساسية: طويلة المدى نسبيا تتعلق بمستقبل المنظمة مثل: النمو،

إشباع وإرضاء حاجات ورغبات الزبون المتباعدة، التوسع... الخ.

✓ الأهداف الفرعية أو الوظيفية: عادة ما تكون أهداف متوسطة المدى، منبثقة من الهدف

الأساسي عادة ما تترجم في شكل رفع لنسب الربحية، ورفع حصص المنظمة في السوق

في المدى المتوسط أو الموازنات والتقديرات للمبيعات والإنتاج السنوي.

¹ <http://olc-albaath.edu.sy/projects/1/news/n20/02.pdf>

✓ **الأهداف التشغيلية:** أهداف قصيرة المدى، تهتم بأوجه النشاط اليومي والروتيني، ومجموعها يشكل الأهداف الوظيفي، عادة ما تكون على شكل إجراءات وخطط رقمية، مثل تحقيق الحد المتوسط من الإنتاج اليومي.

بعدما رأينا مختلف أنواع الأهداف، رسالة المنظمة وكيفية بلورتها بعد المناقشات القائمة على المعلومات الآتية من البيئة، فيبقى على المديرين الاستراتيجيين صياغة واختيار الإستراتيجية الأنسب على ضوء تحليلهم للعناصر المذكورة سابقا، ولكي تكون الإستراتيجية ملموسة على أرض الواقع يجب ترجمتها إلى أهداف قابلة للتحقيق وواقعية تتميز بثلاث مميزات رئيسية هي:

✓ يجب أن تكون تدريجية بحيث تشمل جميع المستويات الإدارية و العملية وترتب حسب الأهمية النسبية لها؛

✓ يجب أن تكون متوازنة منسجمة لا تحتوي أي تناقض لتجنب أسباب الفشل الاستراتيجي.

✓ يجب اشترك جميع المستويات في صياغتها ليسهل تنفيذها فيما بعد من طرفهم.

ثالثا-تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي

في هذه المرحلة يتم صياغة إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي التي تتناسب حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة، حتى تحقق ذلك لابد من اشتغالها على الخاصيتين التاليتين:¹

✓ **الاتساق:** يقصد بها جميع قرارات المزيج التسويقي مشتقة من الإستراتيجية الكلية ومنظمات للمنظمة ومع وحدة الأعمال الإستراتيجية، هذا الاتساق من شأنه أن يجعلها قادرة على انجاز أهدافها بكفاءة وفعالية.

✓ **المرونة:** نعني به جعل المزيج التسويقي يستجيب للتغيرات الحاصلة في السوق، في مجال المنافسة أو تلبية حاجات المستهلكين أو أي تغيرات في البيئة التسويقية، إن الاستراتيجيات الخاصة بتسويق الخدمات تشمل العناصر السبعة الآتية (7P's):²

¹ شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SZNIAK عين الكبيرة)، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/2011، ص ص 81-84.

² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 35-

1- الخدمة: تعرف الخدمات بأنها: "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة"، تتصف بمجموعة من الخصائص الأساسية تتمثل في:

✓ عدم إمكانية لمسها؛

✓ عدم فصلها عن مقدميها؛

✓ عدم التجانس في المخرجات؛

✓ عدم التملك؛

✓ الزوال.

لقد اتجهت أغلب المنظمات الخدمية إلى الاهتمام بجودة الخدمة كأساس لتحقيق أرباح عالية وبالتالي دخول عالم المنافسة بايجابية، فجودة الخدمات أمر يصعب التعبير عنه بصورة كمية، فالخدمات ليس لها أبعاد مادية وإنما يتم الحكم على المواصفات الوظيفية أو التكاليف ك مجال للقياس والمقارنة. فحل مشكل القياس بالنسبة لجودة الخدمة من قبل المستفيد يكون بمدى تقييمه للخدمة.

2- السعر: عملية تقييم الخدمات ماديا أمرا بالغ الصعوبة إذا ما قارناها بالمنتجات الملموسة؛ حيث تؤثر في تسعيرها العديد من العوامل إضافة إلى خصائصها، إذ يجب أن لا ننظر إلى سعر الخدمة نظرة ضيقة، بل نظرة أشمل على إعتبار أن هناك عناصر أخرى للتكاليف تؤثر في سعر الخدمة منها:

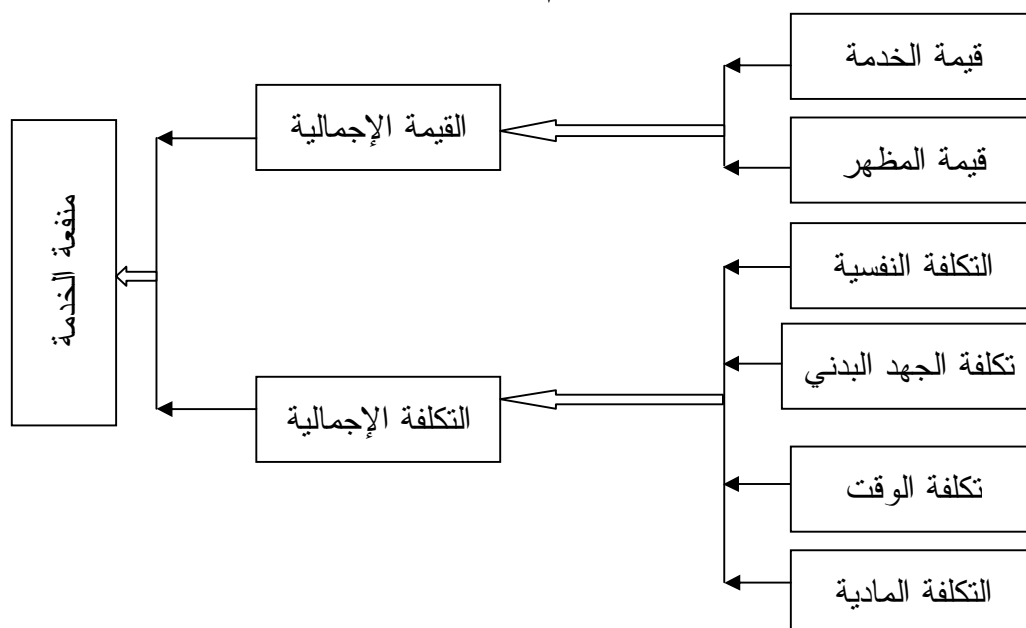
✓ **تكلفة الفرص البديلة:** تتمثل في كلفة الوقت الذي ينفقه المستفيد من أجل الحصول على الخدمة الذي كان من الممكن استثماره في بدائل أخرى.

✓ **تكلفة الجهد العضلي والذهني:** هو الجهد المبذول من طرف المستفيد في سبيل الحصول على الخدمة، خاصة إذا كانت مواقع تقديم الخدمة غير قريبة من المستفيد، فهذا يتطلب جهدا واستخدام وسيلة نقل للوصول إلى مواقع تقديم الخدمات.

✓ **التكلفة النفسية:** تتمثل في الجهد النفسي الذي يبذله المستفيد من أجل الحصول على الخدمة نتيجة للانتظار بمختلف صورته.

في الأخير لضمان نجاح عملية تسعير الخدمة لابد من القيام بالتحليل الشامل للوقت والجهد المادي والنفسي الذي يبذله المستفيد في الحصول على الخدمة، والشكل الموالي يوضح تكلفة الخدمة:

الشكل رقم (08): تحديد تكلفة الخدمة



المصدر: زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 81.

من أغلب طرق تسعير الخدمات نذكر: التسعير على أساس التكلفة، السعر التفاوضي، التسعير التنافسي، معدل العائد على الاستثمار، التسعير حسب الطلب.

3- التوزيع: يمكننا تعريف التوزيع بأنه: "عملية إيصال السلع أو الخدمات من المكان الذي تنتج فيه السلعة أو الخدمة إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين".¹ يتمثل دور الوسطاء في توزيع الخدمات فيما يلي:²

✓ هنا يجب التمييز بين الوسطاء بصفتهم منتجين مساعدين ودورهم كمجرد وكلاء بيع؛ فالأول يشكل جزءا نشطا في عملية الإنتاج، والثاني لا يقدم فعليا الخدمة نفسها بل الحق في الخدمة؛

✓ يقوم بعدد من الوظائف المهمة نيابة عن منتجها وتوقعات دور الوسطاء تتباين وفقا لطبيعة الخدمة؛

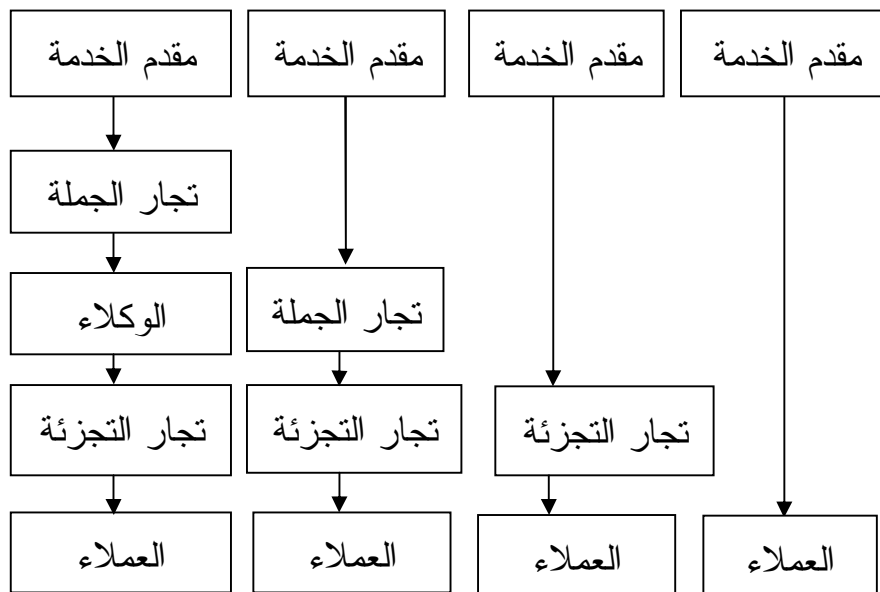
✓ كمنتج مساعد في الخدمة من خلال توفير الخدمة في المكان والزمان الملائمين؛

¹ أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال أساسيات وتطبيقات، ط1، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1996، ص 42.

² شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 280.

- ✓ يساعد على توفير الخدمات محليا؛
- ✓ يقدم عادة دعم للمبيعات في نقطة البيع؛
- ✓ قد يفضل العميل شراء الخدمة من الوسيط الذي يقدم خيارات عديدة بما في ذلك تلك التي يقدمها المنافسين؛
- ✓ قد يكون لدى العميل رغبة في التمتع بعلاقات الثقة مع الوسيط، ويفضل أن يختار بين البدائل المنافسة بناء على نصيحة الوسيط؛
- ✓ هو المساعد لمنتج الخدمة غالبا ما يشارك في مخاطرة تقديم الخدمة، حيث يساهم في تكاليف الخدمة وبالتالي المشاركة كذلك في الأرباح والخسائر؛
- ✓ إن استعمال الوسطاء المستقلين يمكن أن يحرر رأس المال منتج الخدمة ليعيد استثماره في عملية إنتاج الخدمة. والشكل الموالي يوضح أشكال قنوات التوزيع في الخدمات.

الشكل رقم (09): أشكال قنوات توزيع الخدمات



المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل، الأردن، 2005، ص257.

◀ أهداف توزيع الخدمات: تتمثل في الآتي:¹

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-260.

أ- التغطية السوقية: يجب أولاً تحديد الهدف من التغطية السوقية ثم نتساءل عما يجب الإجابة عليه؛ هل التغطية السوقية الواسعة هي المطلوبة؟ فإذا كانت الإجابة سالبة فإن عدد المواقع قد يكون محدداً بواحد أو عدد قليل، وإذا كانت الإجابة موجبة فإن من المحتمل بناء منافذ توزيع جديدة، وهذا لا يتماشى مع القول أن المنظمة الخدمية التي تبحث عن زيادة التوزيع بدلاً من تحديد نفسها في موقع أعمال واحد يجب أن تختار إستراتيجيات أخرى للوصول إلى الهدف، فمن الضروري أن تقرر بشكل رئيسي حجم التغطية السوقية التوزيعية المطلوبة والتعامل مع السؤال: كيف نحقق هذا الهدف؟ إن كثافة التوزيع هي المعيار هنا، فالتوزيع المكثف هو في الغالب مطلوب عندما تكون الخدمات مطلوب توفرها بالقرب من العملاء وعملية الحصول عليها سهلة.

ب- من يذهب للأخر؟ عموماً عند الحديث عن تقديم الخدمة فالعميل ومقدم الخدمة لابد أن يلتقيا مع بعضهما البعض من خلال إحدى الطرق الثلاثة التالية:

✓ أن يذهب العميل إلى مقدم الخدمة؛

✓ أن يذهب مقدم الخدمة إلى العميل؛

✓ لا يوجد بينهما أي اتصال شخصي، فالإتصال يكون من خلال وسائل غير شخصية.

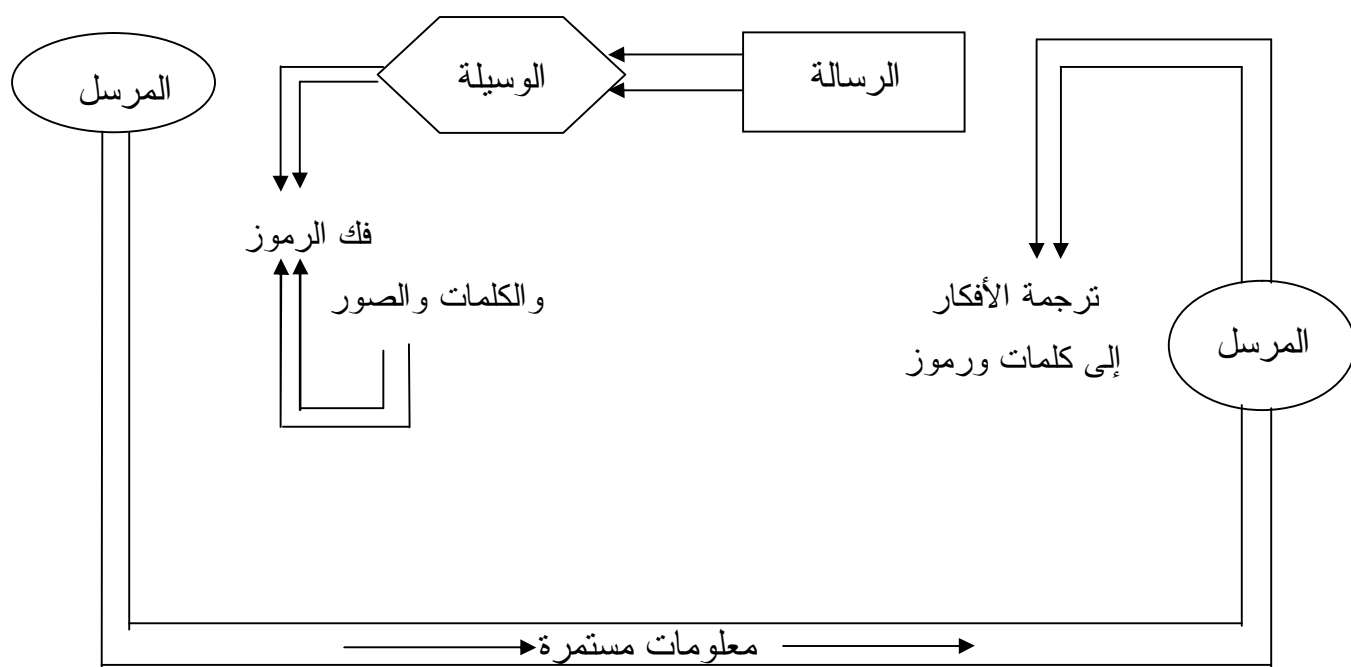
إن الطريقة السائدة هي أن يذهب العميل شخصياً إلى موقع مقدم الخدمة، وفي مثل هذه الحالة يتحمل العميل تكاليف الانتقال أو أي تكاليف أخرى قبل حصوله على الخدمة.

ج- تسهيلات الحجز: كلما تناقصت اللامركزية في التوزيع زاد مقدار الوقت والجهد الذي يبذله العميل المحتمل من أجل الحصول على الخدمة، خاصة عندما لا تكون الخدمة المطلوبة قريبة منه. وعند افتراض وجود الطلب محدد ومعروف، فإن وجود احتمالية درجة عالية من التغطية في التوزيع قد تجعل عمليات تسهيلات الحجز غير ضرورية أو حتى غالباً وهمية.

4- الترويج: عملية اتصال مباشر وغير مباشر موجهة إلى المستفيدين الفعليين أو المحتملين لإرشادهم وتوجيههم وحثهم وإقناعهم للحصول على المنتجات التي من شأنها أن تعيدهم إلى حالتهم الطبيعية وحمايتهم من احتمال تعرضهم لأي مؤثر يغير من طبيعة سلوكهم، كما قد تكون موجهة لجماعات أخرى، إذ يمكننا تقديم التعريف التالي للترويج بأنه: "ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال

الناجمة بين ما تقدمه المنظمات من سلع أو خدمات أو أفكار، تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين من أفراد أو منظمات ووفق إمكانياتهم وتوقعاتهم".¹ ويبدأ الاتصال من مجرد فكرة لدى المرسل لتتحول إلى كلمات أو أحاديث أو رسالة مكتوبة، أو تصرف معين من خلال قنوات اتصال مختلفة، والشكل الموالي يوضح نموذج عملية الاتصال:

الشكل(10):نموذج الاتصال



المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الطبعة 9، مكتبة الشرقي، مصر 1999، ص

479.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق - مدخل سلوكي، ط3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص33.

تحدث عملية الاتصال الإعلاني عبر العناصر التالية:¹

أ- **المرسل:** من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه، ويحاول التأثير عليه من خلال اختياره للرسالة والوسيلة الملائمة، وقد يكون المرسل منظمة أو تاجر الجملة أو تاجر التجزئة، بهدف تعريف، تعليم، إرشاد، تذكير أو إقناع المستهلكين بشراء السلعة أو الخدمة.

ب- **الرسالة:** هي المعاني المطلوب توصيلها إلى المستقبل، تتمثل في مجموعة من الكلمات أو الرموز أو الصور أو الأرقام أو الإشارات التي تعبر عن الأفكار المراد إيصالها إليه، لا يمكن تحديد محتويات الرسالة إلا بعد دراسة دوافع واتجاهات المرسل إليه وأهداف الاتصال.

ج- **الوسيلة:** هي القنوات والطرق المستعملة التي تنقل من خلالها الرسائل إلى المستهلكين المستهدفين قد تكون شخصية تهدف إلى الاتصال المباشر بالمستهلك عن طريق رجال البيع والعلاقات العامة، أو قد تكون غير شخصية تصل إلى أعداد كبيرة من المرسل إليهم.

د- **المرسل إليه:** هي الجهة التي توجه إليها الرسالة، حيث قبل التخطيط لهذه الأخيرة ينبغي الاهتمام بدراسة خصائص الجمهور المستهدف، اتجاهاته، تفضيلاته ومدى قابليته للإقناع، هي أول خطوة تقوم بها المنظمة قبل تصميم وإرسال الرسائل.

هـ- **التغذية المرتدة:** هي ردود الأفعال من المرسل إليه إلى المرسل نتيجة تأثير الرسالة، وتعتبر عن القبول أو الرفض أو تقديم اقتراحات.

◀ **أهداف الترويج:** يهدف الترويج إلى تحقيق أحد الأهداف الآتية:²

✓ تدعيم موقف الآراء للاحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة، بهدف دفعهم لشرائها باستمرار.

✓ العمل على تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية إيجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول.

✓ تقديم مختلف المعلومات والبيانات عن السلعة أو الخدمة للمستهلكين الحاليين والمحتملين.

¹ عائشة مصطفى الميناري، سلوك المستهلك المفاهيم والاستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 222-224.

² محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001، ص16.

✓ محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالمنافع التي تؤديها السلعة أو الخدمة التي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم و رغباتهم بشكل مرضي.

✓ تذكير المستهلكين بمختلف فئاتهم بالسلعة أو الخدمة من وقت لآخر وخاصة أولئك المستهلكين ذوي المواقف والآراء الإيجابية حول السلعة.

5- الأفراد (People): يمكن تعريف الأفراد في المزيج التسويقي الخدمي على أنهم: "مجموع الأفراد المشاركين في تقديم الخدمة للزبون، وهؤلاء لهم تأثير بالغ على مدى تقبل الزبائن للخدمة".¹

إن أهمية العاملين في تسويق الخدمات يختلف حسب الحالة ومستوى التفاعل؛ إذ يعتمد عادة على درجة ملموسية الخدمة، فمستوى الاتصال يمكن تحديده عن طريق تصنيف الخدمات على أساس درجة كثافة استخدام القوى العاملة (الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري) مقابل الخدمات التي تعتمد بكثافة على الآلات والأجهزة (الخدمات التي تعتمد على المعدات)، فبعض العاملين الأعضاء في المؤسسة الخدمية لهم اتصال مباشر بالعملاء والبعض الآخر منهم لا يتضمن دوره أي اتصال مع العملاء، إذ يمكن تصنيف أدوار العاملين فيما يلي:²

- ✓ **الدور الرئيسي:** حيث تنفذ الخدمة فعلياً من طرف مقدميها مثل الطبيب؛
- ✓ **الدور المساعد:** يساعد العاملين في إتمام عملية التبادل لكنهم ليسو جزء منها مثل وكلاء السفر؛
- ✓ **الدور المسهل:** يسهل العاملين هنا عملية التبادل والمشاركة بها مثل موظفي الاستقبال بالفنادق.

إن العرض الكلي للخدمة عادة ما يتألف من مركب لهذه الأدوار الموصوفة؛ إن القضية المهمة التي يجب أن تكون نصب أعين كل العاملين في المنظمة الخدمية هي العناية والاهتمام بالعمل، فنجاح الخدمة المقدمة تعتمد على التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والعمل وبين العاملين أنفسهم داخل المنظمة الخدمية، فإدراك العميل للجودة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين، ومستوى الرضا أو عدم الرضا يتأثر بالطريقة التي يتعامل بها العاملون مع طلبات وحاجات العميل والإجراءات التي يتخذها هؤلاء العاملين في حالة حدوث خطأ في تقديم الخدمة، ومدى

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص374.

² هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 270.

مطابقة نوعية الخدمات المقدمة مع توقعات العميل بالإضافة إلى تصرفات العاملين، إذ لهم دور مهم إذ يعد الأساس لنجاحها على المدى الطويل، إن الصورة المكونة عن المنظمة الخدمية لا يمكن فصلها عن الصورة المدركة عن موظفيها، وبالتالي يجب عليها أن تعنى باختيار وتدريب العاملين وتحفيزهم.

6- الدليل المادي (Physical Evidence): يتأثر عملاء المنظمات الخدمية بالعديد من العوامل عند اتخاذهم لقرارات شراء خدمة معينة، من بين هذه العوامل ما يسمى بالدليل المادي، إذ يساعد على تكوين الانطباعات عن المؤسسة الخدمية، إذ يمكن التمييز نوعيين للبيئة المادية في تسويق الخدمات:¹

أ- الدليل الشكلي (Peripheral Evidence): يعد جزءاً فعلياً يمتلك في عملية شراء الخدمة إلا أن قيمته وحده لا أهمية لها، فمثلاً لا يعد دفتر الشيكات له أي قيمة ما لم يدعم أو يدعم من قبل البنك الصادر منه أو يكون مغطى برصيد مالي، فالدليل الشكلي يضاف إلى قيمة الدليل الأساسي للخدمة فقط في حالة تقدير العميل لدلائل تلك الخدمة.

ب- الدليل الأساسي (Essential Evidence): هو بعكس الدليل الشكلي لا يمكن للعميل إمتلاكه، ومع ذلك قد يكون له مهماً جداً في تأثيره على قرار شراء الخدمة حتى أنه يعد عنصراً مهماً بحكم وضعه، فمثلاً المظهر الخارجي للفندق وتصميمه.

7- العمليات (Process): إن عملية تسليم الخدمة يمكن تحليلها إلى مكوناتها المختلفة، هذه الأخيرة يجب أن توضع بتسلسل يتبعه العميل لمجمل عملية توصيل الخدمة، إذ ليس بالضرورة أن يكون بنفس طريقة الوظائف في البناء التنظيمي، إلا أن من الأهمية التعرف على أي اللحظات في إجراءات عملية تسليم الخدمة يكون للعميل اتصال مباشر مع المنظمة الخدمية أو مع الجهة المسؤولة، خلال اللقاء الخدمي يجب أن يكون التركيز على تقديم مستوى الخدمة ممتاز من أجل تحقيق رضا الزبائن باستخدام أدوات التحليل كالخرائط والرسوم البيانية والهندسية لتحليل عملية الخدمات، فإن التقسيم المعروف للمؤسسة الخدمية يجب تذكره؛ الجزء الأول المرئي للزبائن (المكتب الأمامي) والجزء الثاني غير مرئي (المكتب الخلفي) من العملية الخدمية. فالمخططات الهندسية والخرائط البيانية يمكن تطبيقها في وصف وتحليل عمليات تقديم الخدمات الأساسية والخاصة، وفي كل الخدمات يكون التحليل من وجهة نظر الزبون، أين يتفاعل مع

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 305-306.

المنظمة الخدمية؟ في أي مراحل من عملية تقديم الخدمات يكون اعتبار العملاء موظفين جزئيين يجب أن يؤدوا نشاطات معينة.

رابعاً- الرقابة على الإستراتيجية التسويقية

قدمت عدة تعاريف للرقابة وفيما يلي نقدم التعريف الآتي:

◀ **تعريف الرقابة:** يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner ، ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.¹

◀ مستويات الرقابة (Levels of Control):

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية، لذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة هي:²

1- الرقابة الإستراتيجية (Strategic Control): هذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً التي يمكنها التأثير بصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما يتضمن تقييم جوهر الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنظمة المختلفة.

2- الرقابة التكتيكية (Managerial Control/ Tactical Control): تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازناتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكن القول أن الرقابة التكتيكية

¹James Higgins. , **The management challenge**, Macmillan publishing company ,USA, 1991, p 568.

²Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. Cincinnati, Ohio 2,ED 1991

يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

3- الرقابة التشغيلية (Operational Control): يقوم بها مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد... الخ، هذا النوع من الرقابة تقدم تغذية عكسية عما يجري في المنظمة وعلى المدى القريب، وللتعرف كذلك على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

تعتبر هذه المرحلة (الرقابة على الإستراتيجية التسويقية) الخطوة الأخيرة من مراحل صياغة الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل المستقبل، الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية التقييم قصد معرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، لأن أي انحراف في عملية تنفيذ الإستراتيجية سوف يكلف المؤسسة عواقب وخيمة، وربما يؤدي بها إلى الخروج من مجال الأعمال ودائرة المنافسة، إذ كان هذا مصير الكثير من المنظمات التي لا تولي لهذه المرحلة الأهمية الكافية، تمثل دور التقييم في حصر الانحرافات التي يمكن أن تنجر عن عملية التنفيذ لغرض التعرف على أسبابها ومحاولة تصحيحها قدر الإمكان.

كما يتميز المفهوم الحديث للرقابية على الإستراتيجية التسويقية بصياغة معايير قياس رقابية لا تقتصر على تتبع المشاهدات التسويقية الكمية، وإنما تمتد لتشمل المشاهدات النوعية Observations Qualitative، فمثلا معيار حجم المبيعات المستهدفة Target يمكن أن يضاف له معيار آخر هو درجة ولاء المستهلك Loyalty Customer، كما لم يكتف بمعيار كفاءة إنجازات الموارد البشرية وكم المخرجات، ولكن تتعمق أكثر بدراسة مستوى رضاهم Satisfaction، إذ لم يعد رأي العملاء ضابطا وحيدا للحكم على جودة الأداء التسويقي، وإنما اتسع ليشمل جميع أصحاب الحقوق على المؤسسة Stakeholders مع اختلاف درجات الأهمية النسبية بين فئات أصحاب الحقوق هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم يتوقف المفهوم الحديث للرقابية على الإستراتيجية التسويقية عند مقارنة الأداء بالأهداف التسويقية الموضوعة Marketing Objectives كما في المفهوم التقليدي، بل تطور مع التطور الفكري الإداري بشكل عام، والفكر

التسويقي بشكل خاص ليتناول مفاهيم مراجعة التخطيط Audit Planning، التي قد تسفر عن تطوير كثير من عناصر الخطة بما في ذلك الرؤية Vision، والرسالة Mission، والإستراتيجية Strategy في سبيل تحقيق المكانة الفضلى للمنظمة الخدمية بالسوق والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال Environment Business، التي تعد سمة أساسية من سمات العصر. وتعتبر المراجعة التسويقية Audit Marketing أحد أهم أساليب المفهوم الحديث للرقابة التسويقية قبل الأداء التسويقي وأثنائه وبعده Performance Marketing، حيث تعتبر بمثابة الفحص التسويقي المستمر على المشاهدات الإحصائية الكمية والنوعية لكافة عناصر الأداء التسويقي والبيئة التسويقية؛ للوصول إلى المكانة السوقية المرغوبة.¹

¹ <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=831&issueNo=29>

تاريخ الاطلاع 2019/06/17، ص 21.08

الخلاصة:

إن عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب جهوداً كبيرة من طرف الإدارة العليا من أجل تحقيق التوليفات المثلى والمتعددة بين متغيرات وضغوط عديدة تردها من البيئة الداخلية والخارجية من جهة، وكذا التوفيق بينها وبين الموارد المتاحة لها من جهة أخرى، قصد بناء مركز استراتيجي تنافسي متميز يضمن لها النمو والبقاء من خلال تحسين أدائها من خلال إتباع الخطوات التالية: تحليل البيئة الخارجية والداخلية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة على الإستراتيجية.

في الأخير يمكننا القول أن عملية اتخاذ القرار بالمنظمة ترتبط بتبني إستراتيجية معينة بالأهداف المسطرة من طرف هذه الأخيرة وبناتج التشخيص الداخلي والخارجي للبيئة التي تعمل فيها، بالإضافة إلى المراحل الأخرى التي لا بد أن تمر عليها اتخاذ قرار إستراتيجي معين، في المحور المالي سنتطرق بنوع من التفصيل لمختلف الاستراتيجيات القاعدية (التكلفة، التركيز، التنوع).

المحور السادس: الاستراتيجيات القاعدية

(التكلفة، التركيز، التنوع)

- نموذج Porter للقوى الخمس

- إستراتيجية التكلفة

- إستراتيجية التركيز

- إستراتيجية التنوع

تمهيد:

حتى تضمن أي منظمة احتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو البعيد، فإنه من الضروري لها أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة تمكنها من البقاء في السوق من جهة، واحتلال مكانة تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب أو المدى البعيد من جهة أخرى، فيجب عليها لها أن تبني إستراتيجية تنافسية ملائمة تسمح لها بتحقيق أداء أحسن. ولفهم ذلك سنتناول بالتفصيل في هذا المحور ثلاث إستراتيجيات تنافسية تعرف بالإستراتيجيات العامة للتنافس لـ Porter هي:

- نموذج Porter للقوى الخمس؛

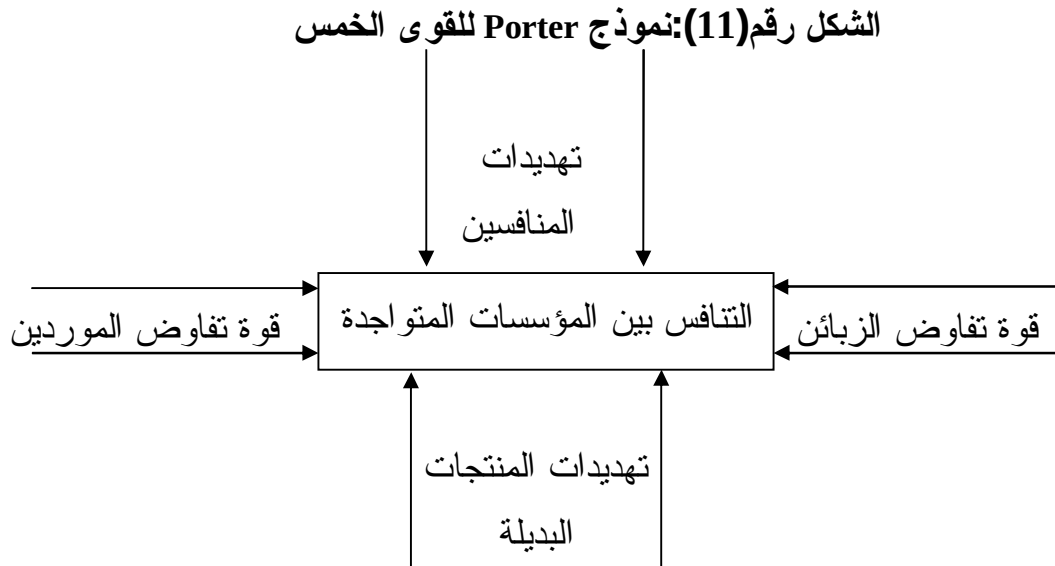
- إستراتيجية التكلفة؛

- إستراتيجية التركيز؛

- إستراتيجية التنوع.

أولاً- نموذج Porter للقوى الخمس

قبل البدء في عرض هذه الاستراتيجيات التنافسية نقدم نموذج Porter للقوى الخمس مع الشرح الموجز له:



Source: M. Porter, **La concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris, 1999, p30.

فيما يلي شرح موجز لهذا النموذج:

- ✓ **تهديدات المنافسين الجدد:** لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين الذين لا يمكن تجاهلهم لأنهم يجلبون معهم قدرات إنتاجية جديدة من جهة، ويرغبون في السيطرة على حصة سوقية لصالحهم من جهة ثانية.¹
- ✓ **تهديدات المنتجات البديلة:** هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، فهل هناك منظمات أخرى تقدم بدائل محل منتجات أو خدمات الصناعة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب؛ حيث وجود المنتجات البديلة في السوق يضع حداً لمردودية الصناعة بفرض الأسعار الممكن تطبيقها، الأمر الذي ينتج عنه وضع حد للربح الممكن تطبيقه.²

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996، ص 79.

² نفس المرجع السابق، ص 70.

✓ **قوة تفاوض الموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية تجاه تنظيمات القطاع، من خلال رفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات المشتراة، إذ لهم قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليف أسعاره.¹

✓ **قوة تفاوض الزبائن:** هذه القوة مرتبطة بالخصائص المختلفة لوضعية هؤلاء الزبائن في السوق وبالأهمية المرتبطة بمشترياتهم لدى القطاع بالمقارنة بنشاطهم الإجمالي، يعتبر الزبائن أقوياء بتوفرهم على مجموعة من الشروط نذكر الآتية منها:²

✓ مشترياتهم نمطية أو غير متميزة؛

✓ إذا كانت المنتجات المشتراة تمثل جزءا هاما من تركيبة المنتجات الخاصة بالزبون؛

✓ إذا كانت أرباحهم محدودة؛

✓ إذا امتازوا بدرجة تركز كبيرة؛

✓ إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.

✓ **التنافس بين المنافسين الحاليين:** يحدث هذا التنافس وضعية مميزة بالاعتماد على خطة مبنية على المنافسة عن طريق الأسعار، التمهيد للمنتجات الجديدة، تحسين الخدمات... الخ، من العوامل التي توافق المنافسة الحادة نجد:³

✓ عدد المنافسين كبير أو أحجامهم وقواهم متقاربة فيم بينهم؛

✓ نمو القطاع بطيء؛

✓ المنتج أو الخدمة غير متميزين؛

✓ التكاليف الثابتة عالية؛

✓ القدرة الإنتاجية في تطور ملحوظ.

إذ حدد Porter ما يجب أن تتضمنه الإستراتيجية الفعالة من عناصر تتمثل في:⁴

✓ التفرد في الوضع التنافسي للمنظمة؛

✓ تكيف الأنشطة الإستراتيجية؛

✓ وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين؛

¹ M. Porter, *La concurrence selon Porter*, op-cit, p32.

² M. Porter, *Choix stratégiques et Concurrence*, Edition Economica, 1982, Paris, P 27.

³ *La concurrence selon Porter*, Op-Cit, p 40 M. PORTER,

⁴ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص249.

✓ خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة بين أنشطة المؤسسة؛

✓ الديمومة من خلال نظام الأنشطة.

ثانيا- إستراتيجية التكلفة

◀ **تعريف إستراتيجية التكلفة:** يمكننا تعريف إستراتيجية التكلفة بأنها اكتساب المنظمة الميزة التنافسية من خلال التخفيض في التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات بنفس الجودة، من خلال تحقق مجموعة من الشروط تتمثل في الآتي:¹

✓ **رفع حجم الإنتاج والاستفادة من أثر التجربة:** حيث تعمل المنظمة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم؛ حيث كلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة، مما يسمح بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

✓ **البحث عن أحسن مصادر التمويل:** لأن تكاليف المواد الأولية لها الأثر البالغ في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية، فهو مصدرا للأفضلية التنافسية.

✓ **الاعتماد على قنوات توزيع منخفضة التكلفة:** يتحقق ذلك بتقليل عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات توزيع تابعة للمنظمة.

✓ **تبسيط أسلوب الإنتاج:** كلما كان أسلوب الإنتاج بسيط كلما تمكنت المنظمة من التحكم فيه، بإنتاج منتجات منخفضة التكلفة.

◀ **عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية التكلفة:** حتى يمكن للميزة التنافسية المكتسبة من خلال إستراتيجية التكلفة أن تستمر إذا تمكنت المنظمة من إقامة عقبات تمنع المنافسين المحتملين من الدخول إلى السوق وبالتالي إمكانية تقليد المنظمة، فيما يلي أهمها:²

✓ **اقتصاديات السلم:** تمثل حاجزا أمام دخول المنافسين إلى الصناعة، فإذا تمكن المنافسون من تقليدها فإن تكلفته سوف تكون مرتفعة، حيث لا يوجد سبيل آخر ممكن غير القيام بشراء حصتهم في السوق، هذا لا يعد بالأمر السهل.

✓ **الوصل:** تتمثل في علاقة الوصل بين المنظمة ووحداتها، ففي هذه الحالة إذا تمكنت هذه العلاقة من إقامة عراقيل الدخول فإنها تتمكن من المحافظة على استمرارية ميزتها التنافسية بشكل قوي.

¹ G.Johnson, H. Scoles et Autre, **Stratégique**, Publi Union, Paris, 2000, pp304-305.

² M. Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, 1999, Paris, pp143-147.

✓ **الروابط:** تعاني المنظمات عادة من صعوبات في إيجاد الروابط، فهذه الأخيرة تتطلب تنسيقا كبيرا بين المنظمة، الموردون، الموزعون... الخ.

✓ **الامتلاك الحصري للمهارة:** تمكن المنظمة من امتلاك مهارة خاصة بها يجعل مهمة الالتحاق بها أمرا صعب التحقيق.

✓ **المقاييس التقديرية:** التي تهدف إلى خلق حقوق ملكية على المنتج، لأن عمليات التجديد على مستوى الأساليب يعتبر أكثر قابلية للحياة من كون التجديد ينحصر فقط على مستوى المنتج.

◀ **شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** للتطبيق الفعال لهذا النوع من الإستراتيجية التنافسية يتطلب الأمر من المنظمة توفر مجموعة من الشروط، نذكر أهمها في الأتي:¹

* **استثمارات كبيرة:** هو ما تطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لابد من توفر لنسب مرتفعة لاستغلال الطاقة؛

* **أنظمة توزيع متطابقة:** التي تتلاءم وسياسة الحجم الكبير من أجل تخفيض التكاليف؛

* **تبسيط أسلوب الإنتاج:** لا يجب أن تتحمل المنظمة تكاليف إضافية هي في غنى عنها؛

* **كفاءة كبيرة لليد العاملة:** إذ لابد من الاستفادة من أثر الخبرة

* **سياسة تنظيمية صارمة:** من خلال تطبيق مراقبة التسيير من أجل التحقق والمقارنة بين اختيارات المنظمة للأعباء والمصاريف. بالإضافة إلى المراجعة المفصلة والمتكررة؛

* **الاستمرار في متابعة المنافسة:** لأن الميزة التنافسية المبنية على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف يمكن أن تتعرض للتقليد من طرف المنافسين؛

* **تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية:** كل نشاط من أنشطة المنظمة يمكن أن تساهم في خلق الميزة التنافسية، التي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التموين، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع... الخ. فكما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل والعكس صحيح.

◀ **مخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** يتمثل أهمها في الأتي:²

¹ Stratégor , Politique Générale d'Entreprise: Stratégie, Structure, Décision, Identité , Dunod, Paris , 1997 pp74-76.

² C.Marmuse , Politique Générale, paris, 1996, pp 320-321.

✓ يفرض على المنظمة إنتاج نفس المنتج لمدة طويلة هذا ليس في صالحها، خاصة في ظل التقلبات التي يعرفها المحيط، كنتيجة حتمية فإن قدرة المنظمة على التكيف مع تطورات المحيط تصبح ضعيفة.

✓ ظهور منتجات بديلة، فبوصول المنتجات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر منتجات جديدة بديلة، فإذا كانت تلك المنتجات ذات تكنولوجيا عالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للمنتجات الموجودة.

✓ هناك بعض النشاطات لا تتركز فيها المنافسة على السعر أو التكلفة، فالمنظمة التي تملك أفضلية تنافسية هي التي تملك أحدث التكنولوجيات ليس التي تعرض أدنى الأسعار، هذا ما ينطبق على صناعة الأسلحة مثلا.

ثالثا- إستراتيجية التركيز

◀ **تعريف إستراتيجية التركيز:** تقوم هذه الإستراتيجية التركيز على فرض جوري يتمثل في أن المنظمة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، تستهدف المنظمة من خلالها جزء من السوق والمتمثل في مجموعة من المستهلكين، أو مجموعة منتجات لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف ودرجة من التميز، إذ تناسب هذه الإستراتيجية المنظمات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المنظمات العملاقة في كل الأسواق.¹

◀ **أشكال إستراتيجية التركيز:** يمكننا التمييز بين شكلين لإستراتيجية التركيز هما:²

✓ **الشكل الأول: إستراتيجية التركيز بالتكاليف:** تعتمد على خفض التكاليف من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين، الذين يتم خدمتهم كقطاع صغير وليس السوق ككل. من العوامل المساعدة على تبني هذه الإستراتيجية نذكر:

✓ مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والتحول في رغبات الزبائن المستهدفين؛

✓ تركيز الاستثمار على الرغبات غير المشبعة والصغيرة؛

✓ اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة الحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف.

¹ روبرت. أ. بيس، ديفيد. لي. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، مصر، 2008، ص 343.

² محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 27.

✓ **الشكل الثاني: إستراتيجية التركيز بالتمايز:** في هذه الإستراتيجية يجب على المنظمة إتباع نفس خطوات إستراتيجية التمييز إنتاج منتج يتميز عن منتجات المنافسين (مع اقتصارها فقط على قطاع معين من السوق أو مجموعة من المستهلكين). من أهم عوامل نجاح هذه الإستراتيجية نذكر:

✓ لا بد أن تتمتع المنظمة بالقدر الكاف من التمييز لكي تستطيع الحفاظ على ولاء الزبائن لها على المدى الطويل؛

✓ لا بد أن يكون السوق المستهدف محدود لكي لا تجلب المنافسين الأكثر إمكانية في المجال، فتتخلص بذلك حظوظ المنظمة في الصمود في وجه المنافسين؛

✓ أن تكون الأصول الموظفة لتلبية احتياجات الفئة المستهدفة جد خاصة؛ تكنولوجيا مملوكة، آلات مكيفة، قنوات توزيع محتكرة... الخ، من أجل تشكيل حاجز أمام المنافسين؛

✓ الاعتماد على العرض ذو القيمة التي تبرر السعر؛

✓ إبراز الخصائص التي تمكن الزبون من إدراك قيمة المنتج، عن طريق وسائل الاتصال. من خلال ما تم عرضه حول أنواع إستراتيجية التركيز فإن نجاح المنظمة في اختيار أي نوع من الإستراتيجيتين يتوقف بالدرجة الأولى على العديد من العوامل نذكر منها: تحديد مدى جاذبية القطاع، مدى شدة المنافسة في السوق، دراسة مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقي المستهدف... الخ.

◀ **عوامل استمرارية إستراتيجية التركيز:** لا تربط فعالية تطبيق إستراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية فقط، بقدر ما ترتبط بقدرة المنظمة على الحفاظ عليها، وفيما يلي ومن أهم العوامل التي نرى أنها تساعد على تحقيق ذلك:¹

1- قابلية الصمود في وجه المقلدين: هذا يعني أن المنظمة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر عليها من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد التي تتمثل في اقتصاديات السلم، إخلاص دوائر التوزيع... الخ.

2- الصمود أمام المنافسين في الأسواق الواسعة: يشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

¹ M. Porter , L'Avantage Concurrentiel, op-cit , pp320-324.

3-قابلية الصمود أمام بديل من قطاع آخر: إن المنظمة المتبنية لإستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين...الخ، هذا قد يفقدها ميزتها التنافسية، ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادة على الصمود أمامها.

◀ **مخاطر إستراتيجية التركيز:** يمكننا حصر أهم المخاطر التي قد تواجه المنظمات التي تطبق هذه الإستراتيجية في الآتي:

- ✓ تعتبر وضعية هذا النوع من المنظمات غير الملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المنظمات، هذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم.
- ✓ يواجه هذا النوع من المنظمات مشكلة اختيار واحد من الميزتين؛ التركيز بالتكلفة أو بالتميز، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المنظمة تواجه خطر المنظمات المتبنية لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه. وإذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التميز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا مالا يتناسب مع حجم مواردها وإمكانياتها.
- ✓ احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، إما بسبب عدم قدرتها على مواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغير أذواق المستهلكين، فيصعب على المنظمة التي تتبع إستراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى.
- ✓ كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن المنظمة من الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا؛
- ✓ عدم الاستفادة من ميزة تنافسية في حالة احتواء القطاع على قطاعات سوقية عديدة.

رابعا- إستراتيجية التنوع

◀ **تعريف إستراتيجية التنوع:** يمكننا تعريفها بأنها: "عدد مجالات الأنشطة أو الأعمال المستقلة، التي يمكن إدارتها بشكل منفصل على بقية مجالات النشاط، هذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الاستراتيجي، أي دخول المنظمة في مجالات نشاط جديدة أو منتج (خدمة) لسوق جديد".¹

¹ جعجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة ماجيستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص82.

من التعريف السابق يمكننا القول أن إستراتيجية التنوع تقوم بها المنظمة من خلال:

✓ تقديم منتجات و/أو خدمات جديدة؛

✓ كسب حصص سوقية جديدة؛

✓ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية.

◀ أنواع إستراتيجية التنوع: يمكن أن تقوم أي منظمة بإتباع إستراتيجية التنوع تحت الثلاث مجموعات الآتية؛

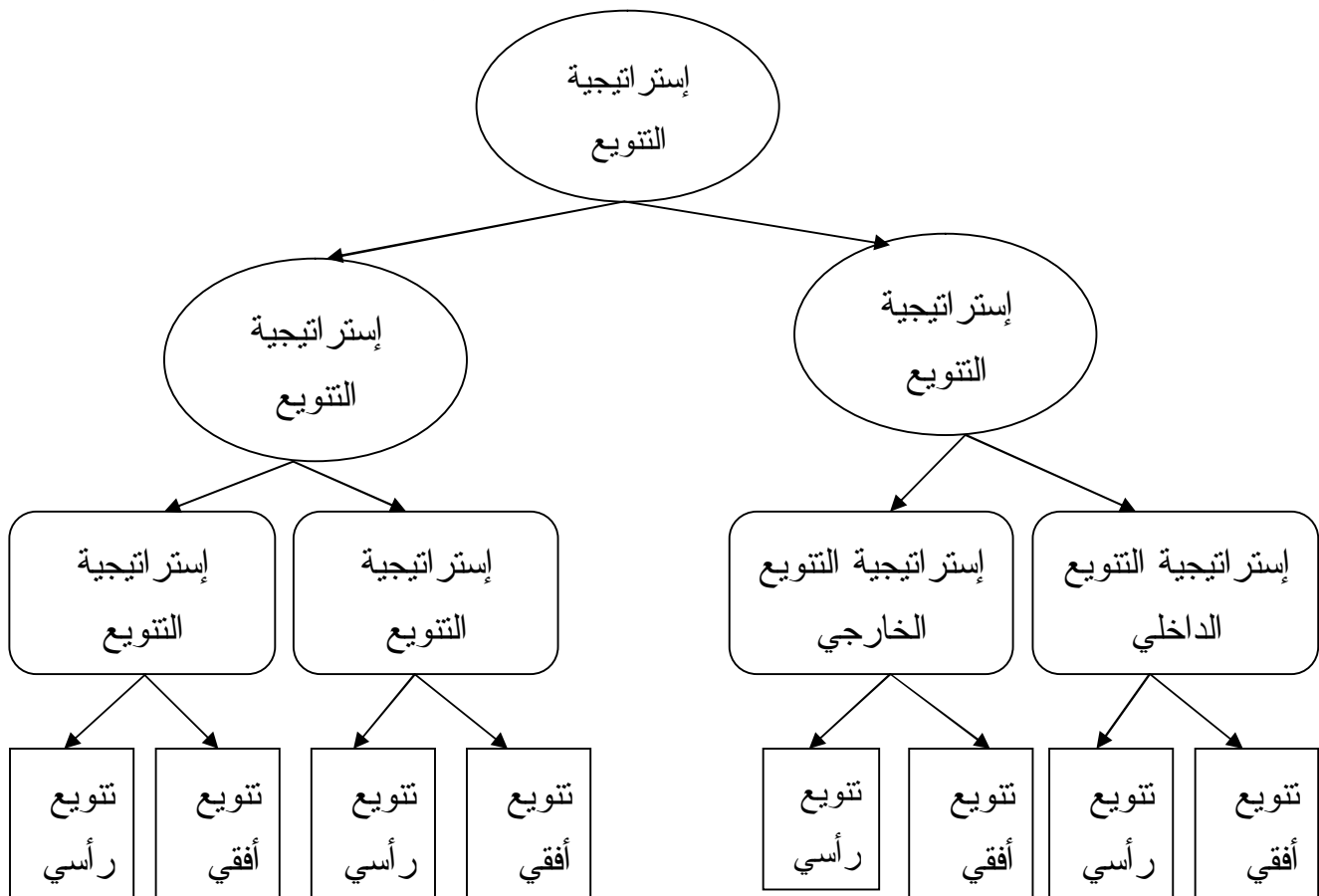
✓ التنوع المترابط والتنوع غير المترابط؛

✓ التنوع الداخلي أو الخارجي؛

✓ التنوع الأفقي أو الرأسي.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (12): أنواع إستراتيجية التنوع



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص243.

1- إستراتيجية التنويع المترابط: قيام المنظمة بإضافة بعض مجالات الأعمال الجديدة إلى مجال عملها الحالي شرط أن ترتبط هذه المجالات ارتباطا استراتيجيا بالمجال الحالي الذي تعمل فيه المنظمة، الذي قد يتعلق بمجالات متنوعة مثل الزبائن، العلامة.. الخ، حيث هذا الارتباط يتجلى في جانب أو أكثر مثل ارتباطها بالتكنولوجيا المعتمدة أو المستهلكين المستهدفين، مما يمكن المنظمة من الاستفادة من عامل تعاون عناصر الإنتاج، إذ من خلال هذا النوع من التنويع تستطيع المنظمة أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة مجالات من الأعمال بتقديم منتجات/خدمات مختلفة في المواسم المختلفة، بهدف الحفاظ على استقرار في مبيعاتها طوال السنة بتقديمها تشكيلة من المنتجات.¹

2- إستراتيجية التنويع غير المترابط: تتحقق عندما تتحول المنظمة إلى مجالات وأنشطة لا ترتبط بعملياتها الحالية، فهذا النوع يتضمن إضافة منتجات/خدمات أو خطوط إنتاجية جديدة كليا إلى مجال المنظمة، ولا ترتبط بالمنتجات القائمة.

في هذه الإستراتيجية تهتم الإدارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المنظمة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا، هذا الخيار يكون ملائما للمنظمات الاقتصادية التي تعمل في صناعة غير جذابة، لا تمتلك القدرة والمهارة على التحول بسهولة لتنويع منتجاتها/خدماتها، حيث يكون الخيار متاح أمام مثل هذه المنظمات هو التنويع في صناعة ليست لها علاقة بصناعاتها الحالية.²

2- إستراتيجية التنويع الداخلي والتنويع الخارجي:

1-2- إستراتيجية التنويع الداخلي: إذا قامت المنظمة بإنتاج خدمات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة، غالبا ما تكون هذه الخدمات مترابطة.³ هذه الإستراتيجية بعض أو كل الأشكال التالية:⁴

¹ Ulrike Mayrhofer, *Management stratégique*, Bréal, France, 2007, P 44.

² محمود جاسم محمد الصميدي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، ط2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 112.

³ رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 144.

⁴ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 305.

✓ دخول أسواق جديدة بنفس خدماتها الحالية؛

✓ جذب عملاء جدد للخدمات الحالية؛

✓ تسويق خدمات جديدة في الأسواق الحالية؛

✓ تسويق خدمات جديدة في أسواق جديدة.

2-2- إستراتيجية التنويع الخارجي: لها ثلاث أشكال رئيسية تتمثل في:¹

✓ الاستحواذ (الامتصاص): أي قيام المنظمة بشراء منظمة أو منظمات أخرى، عادة ما

تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المنظمة قد ضمت إليها منتجاً/خدمة أو منتجات/خدمات أخرى وأسواق أخرى.

✓ الاندماج: بانضمام منظمات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة، باسم جديد أو باسم أحدهما، عادة ما تكون تلك المنظمات ذات حجم صغير.

✓ المؤسسات المشتركة: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، إنما هناك منظمة جديدة تم إنشاؤها بالاشتراك مابين منطمتين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج/خدمة أو منتجات/خدمات جديدة.

3- التنويع الأفقي والرأسي:

3-1- التنويع الأفقي: يكون باستخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية و/ أو بديلة لها باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس نقاط التوزيع، بحيث تتمكن المنظمة من استغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في الأنشطة وإقامة علاقة وثيقة مع العملاء، إذ قد يكون تنويع أفقي مترابط من خلال إضافة منتجات جديدة للأسواق الحالية، أو قيام المنظمة بشراء منظمات أخرى تشبه خدماتها خدمات المنظمة الأصلية.²

3-2- التنويع الرأسي: بتوجيه موارد وإمكانيات المنظمة نحو أنشطة ذات وضعيات مختلفة

✓ التكامل الأمامي: يعني الدخول إلى فروع تجارية وإحداث علاقة مباشرة مع المستهلكين.

✓ التكامل الخلفي: يتعلق بدخول المنظمة في أنشطة التموين بالمواد ومستلزمات نشاطها الأصلي التي عادة ما تحصل عليها من الموردين.

¹ رحيب حسين، مرجع سبق ذكره، ص145.

² إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص79.

الخلاصة:

من خلال عرض الإستراتيجيات التنافسية لـ Porter أتضح بأن كل إستراتيجية تم تبنيها من طرف المنظمة بهدف إلى اكتساب ميزة تنافسية، إذ تختلف مصادر اكتسابها من إستراتيجية إلى أخرى؛ فإستراتيجية التكاليف تعتمد بالدرجة الأولى على تخفيض التكاليف عن طريق التمتع بوفورات الحجم، بينما تعتمد إستراتيجية التمييز على إشباع رغبات الزبائن من خلال تقديم خدمات مميزة، في حين تهدف إستراتيجية التركيز إلى خدمة قطاع جغرافي معين من خلال تخفيض الأسعار أو محاولة تقديم خدمات مميزة وبكميات قليلة، والتي كلها في الأخير تصب في نفس الاتجاه وهو الرفع من قدرة المنظمة على جلب زبائن جدد، مما يمكنها من توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين.

باعتبار التسويق الاستراتيجي يتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات التي ترمي إلى الوصول لهدف محدد فإن القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة وخاصة التسويقية منها، الأمر الذي يقودنا إلى توضيح طبيعة الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويقي العملي في المحور الموالي.

المحور السابع: جوهر الاختلاف بين التسويق العملي

والتسويق الاستراتيجي

- التسويق الاستراتيجي

- التسويق العملي

- التسويق الاستراتيجي

تمهيد:

أمام الرغبة الملحة لمختلف المنظمات الخدمية والسلعية على حد سواء في البقاء والتطور في ظل التغيرات البيئية المتسارعة، يعد التوجه الاستراتيجي الأداة السليمة لتحقيق ذلك على المدى القصير والمدى الطويل، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة مراجعة إستراتيجيتها التسويقية بأكبر دقة ممكنة، وبالتالي اتخاذ القرارات المتكيفة مع تلك التغيرات البيئية. هنا يبرز الدور الهام للتسويق الاستراتيجي في بلوغ ذلك، دون إهمال الاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالوظائف الأخرى الذي يتمثل في التسويق العملي، وفهم ذلك نتناول العناصر التالية:

- التسويق الاستراتيجي؛

- التسويق العملي؛

- المسوق الاستراتيجي.

أولاً- التسويق الاستراتيجي

يعد سبب ظهور التسويق الإستراتيجي، إدراك قادة المنظمات الخدمية للدور الحيوي والكبير الذي يلعبه التسويق مما دفعهم إلى إدراجه على المستوى الإستراتيجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتحمل التسويق على المستوى الإستراتيجي مسؤولية كبيرة في تنمية الأداء العالي للمنظمة، من خلال إدارته للطلب بتحديد مختلف العوامل المؤثرة على مستوياته وتوقيته ومكوناته، في محاولة للتحكم فيه بما يخدم أهداف المنظمة، هذا كله يكون تنفيذه في المنظمة من خلال مسارين هما:¹

✓ **التسويق الإستراتيجي:** تحليل مستمر لحاجات السوق ومن ثم تطوير خدمات ذات جودة عالية توجهها المنظمة لفئة محددة من المستهلكين، حيث يرون فيها جودة خاصة تميزها عن غيرها من خدمات المنافسين وبالتالي تضمن للخدمة - ومنه للمنظمة - ميزة تنافسية قوية ودائمة.

✓ **التسويق الميداني:** تنظيم عملية البيع والاتصال من أجل تعريف المستهلكين بخدمات المنظمة وإقناعهم بمدى جودتها وتميزها، وبالتالي تجنبهم عناء وتكلفة البحث عنه في السوق.

◀ **أهم الممارسات التي يشملها التسويق الاستراتيجي:** فيما يلي أهم الممارسات التي يملها التسويق الاستراتيجي:

1- تشخيص البيئة: يمكننا تقديم التعريف الآتي للبيئة: "هي كل ما يحيط بالمنظمة من مجتمع وطبيعة ونظم جماعية، وعلاقات شخصية".²

أما البيئة التسويقية فتعرف بأنها: "العوامل والمؤثرات والقوى الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على قدرة وإمكانات إدارة التسويق في تطوير وتحقيق عمليات تبادل ناجحة مع عملائها الحاليين والمحتملين".³

هناك أربع أدوات مستخدمة تشخيص البيئة تتمثل في:

¹ J.J.Lambin, Op-cit, p 04.

² بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بـرويبة 2008-2012)، مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، البلدة، 2011، ص6.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 74.

◀ **اليقظة الإستراتيجية:** هي إحدى الطرق التي تضمن للمنظمات البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس، تتضمن الرصد الدائم والمراقبة المستمرة للبيئة من أجل الحصول على المعلومة لأهداف إستراتيجية، تضم كافة أنواع اليقظة: التنافسية، الاجتماعية، الاقتصادية...¹

◀ **الذكاء الاقتصادي:** اقترن تصور الذكاء الاقتصادي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال، فهو وسيلة لتشخيص البيئة على مستوى القطاع أو الدولة، يعمل على جمع وتقديم المعلومات.

نشأت فكرة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاد السوق أين احتدمت المنافسة بين مدن شمال إيطاليا ومدن في فنلندا ما نتج عنه بداية الهجومات التجارية والتجسس الاقتصادي. ليقدم Harold Wilensky سنة 1967 أول تعريف للذكاء الاقتصادي كنشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنطقة، خزنت وأنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة، إذ يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يحدث في الأسواق المحلية والأجنبية باعتباره نظام متكامل يشمل مجمل التقنيات والكفاءات البشرية، يسمح بالوصول إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة في الوقت المناسب ما يدعم اتخاذ القرارات والتمكن من سبق المنافسين واكتساب وضعيات تنافسية قوية في ظل بيئة عالية المرونة.²

◀ **الاستشراف:** لا يعني فقط على القيام بالتنبؤ بناء على معطيات كمية واستقراء التوجهات والتوقعات المستقبلية، فالمستقبل لا يعد امتداد للماضي فهو يحوي على العديد من العناصر الفاعلة التي تؤثر في مشاريعها المستقبلية.

فيجب على المنظمات إدراج الاستشراف في إستراتيجيتهم للتقليل من حدة عدم التأكد بما يخص التغيرات التي تحصل في بيئتها للوصول إلى اتخاذ القرارات الأنسب المتكيفة مع مستقبلها، فالاستشراف ولد خلال ثورة العقل على الحتمية والصدفة، فهو معركة مزودة بالإرادة ضد العشوائية الناتجة عن الحاجة التي تعد غير محدودة ومتوسعة.³

¹ سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملنقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010، ص4.

² حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء

المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقة، 2012 صص 12-13.

³ Michel godet, **Manuel de prospective stratégique**, Dunod, 2édition, 2005, Paris, p6.

◀ **القوى الخمسة لبورتر:** من خلال دراسة البيئة المباشرة الجزئية للمنظمة بالتعرف على الأبعاد المهمة في البيئة التنافسية. إذ تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة، يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي مؤسسة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة التي تشير إلى إمكانية الربحية التي تحاول المنظمة اقتناصها من المنافسين، لكل جاذبية الصناعة أو الإمكانيات لا ربحية وظيفية مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة التي تحدد طبيعة المنافسة.

2- تحليل محفظة الأنشطة: يعد التحديد الدقيق لمجالات نشاط المنظمة الصعوبة الأولى التي تواجهها المؤسسة، والهدف منه هو تخصيص الموارد النادرة بين الثنائيات خدمة /سوق المختارة، فأغلب المنظمات تمارس نشاطات متعددة والخدمات معرضة للزوال في حين الحاجات البشرية الأساسية المعبر عنها بالأسواق هي دائمة ومستمرة، وبالتالي يكون قد ظهر مفهوم هام وجديد هو مفهوم ميدان النشاط الاستراتيجي الذي يعتمد في تحديده على ثلاثة أبعاد هي:

- ✓ **الزبائن؛** الذين تتوجه إليهم المنظمة بمختلف درجاتهم وأنواعهم؛
- ✓ **الحاجات؛** التي يرغبون في إشباعها؛
- ✓ **التكنولوجيات؛** المفضلة لديهم.

والقيام بخدمتهم من خلال أنشطة متناسبة مع مهمة المنظمة ومرتبطة بها التي تمثل موضوع تخطيط مستقبل المنظمة، بتتبع هيكل المنافسة بالاعتماد على مسؤول واضح معين ومكلف بتخطيط ومراقبة المعايير الأساسية التي لها تأثير على الأرباح، ومنه يصبح لميدان النشاط الاستراتيجي أبعاد أساسية.

3- الاستشراف: سبق التطرق له.

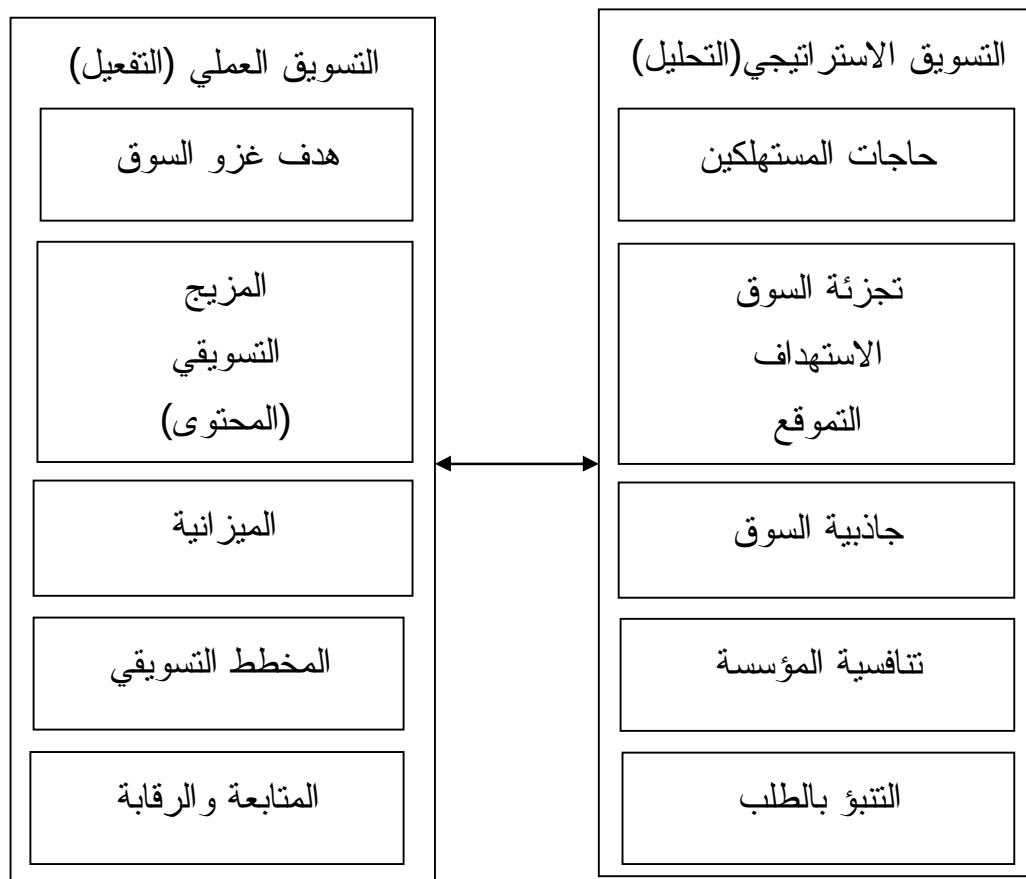
ثانياً - التسويق العملي

بعد تحديد الخدمات والأسواق التي تمثل فرصة جذابة للمنظمات الخدمية فإنه يتعين قياس تلك الجاذبية إما كمياً عن طريق مفهوم السوق المحتمل (potential market) أو في شكل ديناميكي من خلال قياس مدة صلاحية الخدمة والسوق، هذا ما يمثل مفهوم "دورة حياة الخدمة أو السوق"، بالنسبة للمنظمة فإن جاذبية الخدمات ترجع بدرجة أكبر إلى قدرتها على مقابلة طلب المستهلك بكفاءة أعلى مما قدمه خصومها وبمعنى أدق إلى درجة تنافسية هذه الخدمات، التي يمكن تحصيلها إما عن طريق خلق خدمة ذات جودة متميزة، وإما عن طريق إنتاجية بحجم

كبير يضمن لها ميزة في تخفيض التكاليف، هذه الميزة التنافسية تعتمد في تحصيلها على أحد العوامل الأساسية لنجاح أي إستراتيجية تنافسية وهو التحديد الدقيق للثنائيات المناسبة "خدمة/سوق" من خلال مراحل ثلاثة: التجزئة التسويقية، الاستهداف، التوقع، التي تسمح بملائمة عرض المنظمة مع قطاعات المستهلكين الموجه إليهم.¹

والشكل الموالي يوضح الفرق بين التسويق الاستراتيجي والعملي:

الشكل رقم(13): الفرق بين التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي



المصدر: طارق بلجاج، مرجع سبق ذكره، ص56.

¹ طارق بلجاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية سطيف)، مذكرة ماجيستر، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص57.

لذلك فإن التسويق الاستراتيجي في جوهره يهدف إلى مساعدة المنظمات الخدمية في تحديد واختيار:¹

- ✓ الأسواق والقطاعات التي تستهدف المنظمة خدمتها؛
 - ✓ الخدمات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين في السوق؛
 - ✓ الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المتسارع والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصة السوقية.
- أما التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المنظمة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير، إن وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال المناسب، من أجل ذلك فهو يستعمل وسائل البيع الأكثر فعالية والأقل تكلفة، إن هدف تحقيق رقم أعمال مربح يجب أن يترجم قبل ذلك من خلال برنامج تصنيع ملائم لوظيفة الإنتاج وسياسة سعرية متوازنة، يليها برنامج للتخزين والتوزيع، أي أن التسويق العملي هو تفعيل ما يسمى بالمزيج التسويقي أو السياسات التسويقية الأربع: الخدمة، السعر، التوزيع والاتصال، إن التسويق العملي يهدف إلى:²
- ✓ تنظيم عملية غزو واختراق الأسواق الحالية؛
 - ✓ تفعيل المزيج التسويقي؛
 - ✓ تسيير ميزانية التسويق؛
 - ✓ تسيير ومراقبة الحصص السوقية للمؤسسة...الخ.
- في الأخير يمكننا القول بأن التسويق العملي هو إذن عامل فاصل في أداء المنظمة وبخاصة في الأسواق كثيفة المنافسة، فكل خدمة مهما كانت جودتها عالية يجب أن يكون له سعر مقبول في السوق، وأن تكون متاحا في القنوات التوزيعية المناسبة للعادات الشرائية للزبائن المستهدفين، وأن يدعم بعد ذلك بحملة إعلانية موجهة للتعريف بوجوده وبخصائص الجودة التي يحويها التي يتميز بها في السوق، إن فعالية التسويق العملي مرتبطة بمدى جودة التوقع الذي تختاره المنظمة لخدماتها في سوقها المستهدف.³

¹ طارق بلجاج، مرجع سبق ذكره، ص56.

² نفس المرجع السابق، ص57.

³ نفس المرجع السابق، ص57.

ثالثا- المسوق الاستراتيجي

أمام التغيرات المتسارعة للبيئة وعدم قدرة المنظمات الخدمية على التنبؤ بمستقبلها، زاد حاجة هذه المنظمات إلى قائد إستراتيجي يتمتع بالقدرة على التفكير الإستراتيجي، الذي يعتمد على تشخيص وتحليل البيئة ورسم السيناريوهات المستقبلية بأكثر دقة ممكنة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمات والاستفادة من مواردها النادرة، فيكون تعامله مع البيئة ناتج عن التحليل الذهني لتحديات البيئة الحالية، بالإضافة للتفكير المعمق للإجابة على سؤال "ماذا لو؟" الذي يخلق رؤية إستراتيجية إستباقية للمنظمة، بدلا من جعل قراراتهم مبنية على ردود فعل سلبية فجائية روتينية، ما يجب الإشارة إليه أنه لا يجب ربط نجاح المنظمات بشخصية قائد عنده جاذبية شخصية، وهذا ما نفاه عالم الاجتماع "ماكس فيبر" منذ قرن مضى، وحسبه فإن نجاح المنظمات لا يكون بسبب جاذبية شخصية لقائد واحد، بل لأنها تنمي القيادة في كافة أرجاء المنظمة. فالقائد الإستراتيجي يعمل من خلال تنمية الروح القيادية لدى الأفراد المتواجدين حاليا في المنظمة، والبحث ومحاولة ضم أكبر عدد منهم إليها.

تعد القيادة الإستراتيجية فن وعلم كونها فن راجع لاعتمادها على الذكاء الانفعالي أو العاطفي للفرد الذي يمكنه من التنبؤ بالمستقبل، وبناء فريق من القادة ذوي القناعة بأهمية الرؤية المستقبلية وحتميتها، يقول "ديون بيات": "الرجل العظيم هو ذلك الرجل الذي يمكنه إنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين"، كما تعمل القيادة باعتبارها فن على استشعار الفرص المحتملة في بيئتها وخلق تصور لأفضل الطرق التي تمكن المنظمة من اغتنام هذه الفرص أو مواجهة التهديدات المستقبلية، تعد القيادة علم فهي تعتمد على توثيق الخبرات السابقة وتوظيفها للاستفادة من التجارب السابقة، وتطوير مصفوفات الخدمات والأسواق وتحديد خطوات منهجية للمحافظة على تركيز الجميع على الأولويات الإستراتيجية، كما أنها علم تقوم بتقييم الفرص الأكثر جاذبية. وبعد المسوق الإستراتيجي قائد إستراتيجي يحترف التسويق ينطبق عليه كل ما قلناه سابقا. والقدرة على التفكير الإستراتيجي هو القدرة على فحص وتحليل البيئة، والقيام باستشراف البيئة المستقبلية مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع متطلبات البيئة والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية إضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في

حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة، تتطلب توفر سمات محددة يمكن إدراجها

فيما يلي:¹

- ✓ قوة التصور: القدرة على التفكير المنظم والعميق في القضايا المجردة؛
- ✓ منظور شامل: القدرة على رؤية الصورة الكاملة، والإحاطة بكافة جوانب الموضوع؛
- ✓ الإبداع: القدرة على التفكير الحر، والتواءم مع الأفكار الجديدة، والتحرك خارج الإطار القائمة؛
- ✓ التعبير: القدرة على ترجمة التفكير المجرد عن المنظمة إلى كلمات وصور واضحة يفهمها الآخرون؛
- ✓ تحمل الغموض: القدرة على التحليل بفعالية، حتى عندما تكون المعلومات المتاحة ناقصة أو متضاربة، أو عندما يكون هناك ضغط شديد لتبني حل معين؛
- ✓ الاستشراف: استقراء التوجهات المستقبلية.

¹ جديان منال، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

الخلاصة:

كما سبق عرضه في هذا المحور فان الهدف الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه في ظل المفهوم التسويقي الحديث هو بلا شك إشباع الحاجات والرغبات ليس حبا في ذلك ولا منة منها، ولكن لأن إشباع الأفراد هو السبيل لتحقيق الأهداف الخاصة لها من نمو تحقيق الأرباح، على اعتبار التسويق الاستراتيجي تضمن اتخاذ مجموعة من القرارات تهدف إلى الوصول لغاية معلومة وهدف محدد مسبقا مثلا رفع الحصة السوقية، إن القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية تتطلب أساسا تضافر جميع أنشطة ووظائف المنظمة في المدى المتوسط والبعيد، لذلك فإنه من أجل بناء الإستراتيجية التسويقية فإنه يجب أولا تحديد التوجهات الكبرى للمنظمة وسياستها العامة، ثم بعد ذلك تحديد الاستراتيجيات الخاصة بمجالات النشاط الإستراتيجية لكي نصل في النهاية إلى تحديد الإستراتيجية التسويقية في حين التسويق العملي هو البعد الإجرائي للمسار التسويقي الذي تتبعه المنظمة من أجل غزو الأسواق الحالية في المدى القصير.

الخاتمة:

تناولنا في هذه المطبوعة أهم المحاور الواردة في مقياس التسويق الاستراتيجي للخدمات لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص تسويق خدمات وفقا للمقرر الوزاري؛ إذ اشتملت على سبعة (07) فصول تم عرضها بطريقة سهلة وبسيطة وبمنهجية متسلسلة وبلغة واضحة، أملنا منها في تسهيل وتعزيز الاستفادة منها للطلبة على وجه الخصوص ولقارئها على وجه العموم، حيث كان المحور الأول بعنوان مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي تطرقنا فيه إلى مفهوم الإستراتيجية التسويقية، مفهوم التسويق الاستراتيجي، خصائص ومستويات التسويق الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي للتسويق، أما المحور الثاني فكان بعنوان أهمية التسويق الاستراتيجي تناولنا فيه - خلق الفرص التسويقية، زيادة نمو المنظمة الخدمية، تطوير عروض القيمة والعلامة التجارية، المحور الثالث بعنوان مكانة التسويق الاستراتيجي في المنظمات الخدمية تطرقنا فيه لتحليل البيئة التسويقية، تحليل محفظة الأنشطة، إعداد الإستراتيجية التسويقية، المحور الرابع بعنوان كيفية إعداد الإستراتيجية التسويقية الخدمية تناولنا فيه تجزئة السوق، تحليل الأجزاء، تحليل التنافسية في كل جزء، صياغة الإستراتيجية التسويقية، المحور الخامس بعنوان مراحل الإستراتيجية التسويقية في قطاع الخدمات تناولنا فيه تحليل البيئة الخارجية والداخلية، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ إستراتيجية المزيج التسويقي الخدمي، الرقابة على الإستراتيجية التسويقية، أما المحور السادس فكان بعنوان الاستراتيجيات القاعدية (التكلفة، التركيز، التنوع) تطرقنا فيه إلى نموذج Porter للقوى الخمس، إستراتيجية التكلفة، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التنوع، أما المحور السابع والأخير فكان بعنوان جوهر الاختلاف بين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي متناولين فيه التسويق الاستراتيجي، التسويق العملي، المسوق الاستراتيجي.

قائمة المراجع:

أولا- باللغة العربية

- 1- إلياس بن ساسي، الخيارات الإستراتيجية لنمو المؤسسة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 2- القيلوبي سميحة، الملكية الصناعية، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1996.
- 3- أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4- أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الفعال أساسيات وتطبيق، ط1، الطباعة المتحدة للإعلان، مصر، 1996.
- 5- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 6- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل، الأردن، 2005.
- 7- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 8- طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، الطبعة 9، مكتبة الشرق، مصر، 1999.
- 9- محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق-مدخل سلوكي، ط3، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 10- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1996.
- 11- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 12- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 13- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 14- محسن فتحي عبد الصبور، أسرار الترويج في عصر العولمة، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2001.
- 15- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط2، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 16- محمود أبو بكر مصطفى، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

- 17-محمود أبو بكر مصطفى، إدارة التسويق في المنشأة المعاصرة(مدخل استراتيجي تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 18-محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجية التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 19-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1996.
- 20-نوري منير، التسويق: مدخل المعلومات والإستراتيجيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 21-نزار عبد الحميد البرواري، أحمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 22-عائشة مصطفى الميناري، سلوك المستهلك المفاهيم والإستراتيجيات، ط2، مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
- 23-عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق(المفاهيم، الإستراتيجيات) النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الأردن، الجزء1، 2002.
- 24-عبد السلام أبو قحف، التسويق، وجهة نظر معاصرة، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
- 25-عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.
- 26-فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 27-ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28-روبرت.أ. بتس، ديفيد، الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، مصر، 2008.
- 29-رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 30-شفيق إبراهيم حداد، موسى نظام سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2003.

31-توفيق عبد الرحمان، **منهج مهارات التسويق والبيع (وضع الإستراتيجية التسويقية)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.

ثانيا- باللغة الأجنبية

- 32- Chantal AMM, **Le Marketing/ Un outil de décision Face à l'incertitude**, Paris: ellipses, 1993.
- 33-G.Johnson, H. Scoles et Autre, **Stratégique**, Publi Union, Paris, 2000.
- 34-J- P .Bernard et Autre, **Précis de Marketing**, Nathan, Paris, 1996.
- 35-J. Lendrevie, J. Lévy et d. Lindon, **Mercator**, Dalloz, Paris, 2000.
- 36- Kotler et Autre, **Le marketing en mouvement**, Pearson éducation, Paris, 2002.
- 37-M-. Porter, **La concurrence selon Porter**, édition Village Mondial, Paris, 1999
- 38-M. Porter, **L'Avantage Concurrentiel**, Dunod, Paris, 1999.
- 39-M. Porter, **Choix stratégiques et Concurrence**, Edition Economica, Paris, 1982.
- 40- Michel godet, **Manuel de prospective stratégique**, 2édition, Dunod, Paris, 2005.
- 41-S. Martin , et J.P. Védrine, **Marketing**, Chihab , Alger, 1996.
- 42- Stratégor ,**Politique Générale d'Entreprise : Stratégie, Structure, Décision, Identité**, Dunod, Paris, 1997.
- 43- Ulrike Mayrhofer , **Management stratégique**, Bréal, Paris, 2007.

ثالثا- المذكرات والرسائل الجامعية

- 44-أوليدي سعد، دور الإستراتيجية التسويقية في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة موبيليس-وكالة ورقلة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
- 45-بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012)، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، البلدة، 2011 / 2010.
- 46-جديان منال، إسهام التسويق الإستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة والبقاء فيه (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2014/2013.
- 47-جعيح نبيلة، إستراتيجية التنويع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

- 48- طارق بلحاج، المسار التسويقي لاستهداف السوق (دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية بولاية قسنطينة)، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
- 49- مولود علي موسى الذويب، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
- 50- مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) وحدة البلدية، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2005، ص 123.
- 51- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.
- 52- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريرج)، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
- 53- فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة إقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 54- قدايفية أمينة، دور التحليل التسويقي في اختيار الإستراتيجية التسويقية (حالة منظمة حمود بوعلام وشركائه)، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.
- 55- شراد ياسين، إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SZNIAK عين الكبيرة)، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011/2010.
- 56- غازي رسمي، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

رابعا - المجالات والملتقيات:

- 57- حمداني محمد، أهمية الذكاء الاقتصادي في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الثاني، ورقلة، 2012.
- 58- سعيد كرومي، أحمد عمر ستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات

التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة جامعة حسينية
بن بوعلي الشلف، يومي 8 و 9 نوفمبر 2010.

خامسا - المواقع الالكترونية

- 59-<https://hrdiscussion.com/hr112647.html>
- 60-<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/212458>
- 61 -http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=251
- 62-<http://www.blogger.com>
- 63-<https://hrdiscussion.com/hr49388.html>
- 64-<http://bibtebessa.blogspot.com/2012/03/blog-post.html>
- 65- <http://altadreeb.net/articleDetails.php?id=831&issueNo=29>
- 66-<http://olc-albaath.edu.sy/projects/1/news/n20/02.pdf>
- 67-<http://www.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre4.html#titre4.3>