



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

وزارة التّعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطّارف-



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

***Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion***

السنة الجامعية: 2021/2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مدكرة مقدّمة في إطار متطلّبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

**دور التسويق الاستراتيجي في تحسين القدرة
التنافسية للمؤسسات الخدمائية**

تخصّص: إدارة إستراتيجية

— تحت إشراف الأستاذة:

د. نهلة أبو إسماعيل

من إعداد الطالبين:

— شمس الدين بولحراف

— خالد يحمدي



ملخص

يعتبر موضوع التسويق الاستراتيجي من بين الموضوعات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا في مؤسسات إنتاج السلع أو الخدمات، وكامتداد للتسويق الإستراتيجي تصاغ الإستراتيجية التسويقية التي تهتم بتجزئة الأسواق واستهداف أجزاء معينة، ثم بناء على النتائج المحصل عليها مسبقا تقوم باختيار التوليفة (منتج أو خدمة/ قطاع سوقي)، ونظرا للتحويلات الهامة في عالم الأعمال انصب الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع السلعي فالمنتج لا يمكنه أن يصمد في السوق في ظل المنافسة إذ لم تصاحبه تسهيلات وخدمات كالصيانة ، التركيب.

ومن خلال هذه الدراسة تبين أنه على المؤسسة الخدمائية الاهتمام بإرضاء وإشباع رغبات الزبائن بالكيفية المثلى وكذلك تصميم المزيج التسويقي الخدماتي الذي يعتبر همزة وصل بين المؤسسة الخدمائية والزبون، ما يضمن للمؤسسة تحسين القدرة التنافسية لها، و يجعلها السبابة لرصد الفرص الكامنة.

الكلمات المفتاحية : التسويق، الإستراتيجية، الخدمات ، المزيج التسويقي، الميزة التنافسية.

Résumé:

Le sujet du marketing stratégique fait partie des sujets qui retiennent l'attention de la haute direction dans les institutions qui produisent des biens ou des services, et dans le prolongement du marketing stratégique, la stratégie marketing est formulée qui concerne la segmentation des marchés et le ciblage de parties spécifiques, puis sur la base des résultats obtenus à l'avance, vous choisissez la combinaison (produit ou service / secteur de marché).), et au vu des transformations importantes du monde des affaires, l'attention portée au secteur des services par rapport au secteur des matières premières, comme le le produit ne peut se maintenir sur le marché face à la concurrence s'il n'est pas accompagné d'installations et de services tels que la maintenance et l'installation.

Grâce à cette étude, il a été constaté que l'organisation de service doit prêter attention à la satisfaction et à la satisfaction des désirs des clients de manière optimale, ainsi qu'à la conception du mix marketing du service, qui est un lien entre l'organisation de service et le client, ce qui garantit l'organisation améliore sa compétitivité **et en fait** la première à surveiller les opportunités potentielles.

Mots clés : Marketing, stratégie, services, mix marketing, avantage concurrentiel

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى قرة العين ومنبع الحياة والعتاء،

إلى من أعاناني بدعائهما إلى الوالدين "أمي سقني هدى -

وأبي بولحراف لخضر" الكريمين أطال الله في عمرهما،

وكافة أفراد عائلتي أختاي دعاء وسيدرة

وكل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد؛

إلى سائر المقربين من الأهل والأصدقاء وفاء وثناء إليهم جميعا.

شكر وعرّفان

قال الله تعالى: "دعواهم فيها سبحانك اللهم وتحيتهم فيها سلام وآخر دعواهم

أن الحمد لله ربّي العالمين - " الآية 01 من سورة يونس-

أولا الشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

نتوجه بالشكر الجزيل الاعتراف الصادق إلى الأستاذة الفاضلة المؤطرة « نهلة

أبوسماعيل » التي كانت عوننا لنا وتفضلت بإشراف على هذا العمل فلها منا كل

التقدير والاحترام مع تمنياتي لها بدوام التوفيق، وكذا أتقدم بشكر إلى كافة

أساتذتنا الأفاضل الكرام وكل كلمات الشكر تظل قاصرة أمام ما قدمتموه ولكننا

لا نملك إلا أن نقول شكرا من قلب ممتن لهكذا عطاء

قائمة الأشكال

والجدأول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
(8)	مستويات التسويق	شكل رقم 1-1
(15)	مفتاح صياغة إستراتيجية التسويق	شكل رقم 2-1
(25)	حالات الطلب في السوق	شكل رقم 3-1
(29)	نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك	شكل رقم 4-1
(31)	نموذج قوات التنافس الخمسة	شكل رقم 5-1
(43)	العلاقة بين التحليل الداخلي والخارجي	شكل رقم 6-1
(48)	دور وأهمية التسويق المستهدف	شكل رقم 7-1
(54)	أنواع استراتيجيات الاستهداف	شكل رقم 8-1
(58)	مثلث التموقع	شكل رقم 9-1
(82)	تقييم العميل لجودة الخدمة	شكل رقم 1-2
(115)	مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية (قيادة التكلفة)	شكل رقم 1-3
(116)	سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز	شكل رقم 2-3
(123)	عناصر الإطار الوطني	شكل رقم 3-3
(128)	دورة حياة الميزة التنافسية	شكل رقم 4-3
(140)	مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية	شكل رقم 5-3
(143)	الاستراتيجيات العامة لبورتر	شكل رقم 6-3

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
(63)	تقسيم الخدمات	جدول رقم 1-2
(67)	الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات	جدول رقم 2-2
(94)	عناصر المزيج التسويقي الخدمي	جدول رقم 3-2
(103)	وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية	جدول رقم 1-3
(117)	استراتيجية PORTER الثلاثة ومتطلباتها	جدول رقم 2-3
(123)	تصنيف الخدمات الجديدة	جدول رقم 3-3

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص
II	Résumé
III	الإهداء
IV	شكر وعرهان
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VII	فهرس المحتويات
(أ) (ب) (ج)	مقدمة عامة
(1)	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الاستراتيجي
(2)	تمهيد
(2)	المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وارتباطها بالتسويق
(3)	المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها
(5)	المطلب الثاني : مفهوم الادارة الاستراتيجية و اهميتها
(7)	المطلب الثالث : مكانة التسويق ومراحله في عملية الادارة الاستراتيجية
(10)	المبحث الثاني : مفهوم واسس التسويق الاستراتيجي
(13)	المطلب الأول : تعريف التسويق الاستراتيجي
(14)	المطلب الثاني : جوهر ومضامين التسويق الاستراتيجي
(16)	المطلب الثالث : صياغة الاستراتيجية التسويقية
(19)	المبحث الثالث : خطوات التسويق الاستراتيجي
(19)	المطلب الأول : تحليل البيئة الخارجية والداخلية

(46)	المطلب الثاني : التسويق المستهدف، التجزئة السوقية، التموقع
(53)	المطلب الثالث : الاستراتيجيات التسويقية التنافسية
(54)	خلاصة الفصل
(55)	الفصل الثاني : التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية
(55)	تمهيد
(56)	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الخدمات والمؤسسة الخدمائية
(56)	المطلب الأول : مفهوم وخصائص الخدمات والمؤسسة الخدمائية
(62)	المطلب الثاني: انواع الخدمات والفرق بين الخدمة والسلعة
(68)	المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسة الخدمائية
(72)	المبحث الثاني : خصوصيات التسويق الخدماتي
(72)	المطلب الأول : مفهوم و أهمية التسويق الخدمات
(78)	المطلب الثاني : أنواع تسويق الخدمات
(80)	المطلب الثالث : تحديات التسويق في قطاع الخدمات
(85)	المبحث الثالث : التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمائية
(87)	المطلب الأول عناصر المزيج التسويقي للخدمات
(95)	المطلب الثاني: خصائص المزيج التسويقي للخدمات
97)	المطلب الثالث : استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمات
(100)	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية
(102)	تمهيد
(103)	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول الميزة تانافسية
(103)	المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها
(106)	المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية
(116)	المطلب الثالث : استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
(121)	المبحث الثاني : علاقة التسويق الاستراتيجي بالميزة التنافسية

(121)	المطلب الأول : مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم علي جودتها
(135)	المطلب الثاني : صياغة الميزة التنافسية
(138)	المطلب الثالث : علاقة استراتيجيات التسويق بالميزة التنافسية
(160)	المبحث الثالث : تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية
(162)	المطلب الأول : تأثير الخدمة و التسعير الخدمي تدعيم الميزة التنافسية
(163)	المطلب الثاني : تأثير الترويج والتوزيع الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية
(168)	المطلب الثالث : تأثير الأفراد ، الدليل المادي و العمليات في تدعيم الميزة التنافسية
(169)	خلاصة الفصل
(170)	خاتمة عامة

مقدمة

عامّة

مقدمة عامة

نظرا للتطور الكبير الذي عرفته المؤسسات وارتفاع شدة المنافسة والانفتاح الكبير الذي شهدته الأسواق العالمية، تطور التسويق من مفهومه الحديث إلى التسويق الاستراتيجي، وفي ظل اقتصاد العولمة المتميزة بالسرعة وسهولة حركة السلع والخدمات التي أصبحت تحتاح جميع أسواق العالم، المنافسة القوية التي تؤثر على حصصها التسويقية وتحد من توسعها وتطورها، و عموما تلعب المنافسة دورا هاما في أهمية تخطيط وتنفيذ إستراتيجية التسويق، كما تجعل المؤسسة في صحوه دائمة بعين على المنافسين وعين على المستهلكين، وبحث متواصل على حصص في السوق، وعلى ابتكار جديد أو على إدخال تحسين أو وظيفة للمنتج مع الاهتمام الدائم بالجودة، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة من عدمه، مرهون بمدى اكتسب هذه المؤسسات القدرة على المنافسة، وهذا لا يتحقق إلاّ بتمتعها بميزة تنافسية في منتجاتها تميزها عن منافسيها؛ لذا يجب أن تتوفر هذه الأخيرة على قاعدة تسويقية جد متطورة تتأقلم مع البنية الدولية المتميزة بسرعة التغير؛ وفي هذه الحالة لم يعد تطبيق التسويق اختيارا وإنما ضرورة حتمية؛ وهذا لضمان تواجدها في السوق.

وفي بحثنا هذا سنحاول معرفة دور وأهمية التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمائية

والإشكالية المطروحة هي:

1- ما هو دور وأهمية التسويق الاستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمائية؟

ومن الإشكالية العامة يمكن طرح الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

أ- ما مفهوم التسويق الاستراتيجي وعلى ماذا يشتمل؟

ب- كيف تتم صياغة الإستراتيجية التسويقية؟ وما هي خطوات التسويق الاستراتيجي؟

ج- ما هي العلاقة التي تربط بين التسويق الاستراتيجي بالميزة التنافسية؟ وكيف تؤثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في

الميزة التنافسية؟

3- الفرضيات:

استندنا في دراستنا على مجموعة من الفرضيات لمعالجة الإشكالية المطروحة وهي كالتالي:

- تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف في المؤسسة، فهي تفسح عن المحاولة الفاعلة والناشطة الاستثمارية الطلب على

المنتج وهي غاية لا تدرك إلا بالسعي الجاد والمستمر من خلال فعاليات مخططة ومقصودة؛

- نجاح المؤسسة يتحدد باعتماد المؤسسة على التسويق الاستراتيجي، وعلى التقييم الجيد للاستراتيجيات التسويقية؛

- إن التوجه نحو السوق والمنافسة يحتم على المؤسسة إعطاء أهمية كبيرة للتسويق الاستراتيجي والأهداف تتحقق من خلال تخطيط استراتيجي.

4- منهجية البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات، اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لتحليل هذه الحقائق والوصول إلى إبداء بعض التوصيات والاقتراحات حول الموضوع محل الدراسة.

5- أدوات الدراسة: تتمثل هذه الأدوات في:

- الوثائق و المراجع المكتبية

6- أهمية البحث:

إن التطرق لهذا الموضوع ومعالجته واختياره راجع إلى الأهمية البالغة التي يكتسبها والمتمثلة فيميلي:

- لفت انتباه الباحثين للتعلم في البحث في التسويق، وذلك بالتركيز على جوانب التي لم تأخذ حقها في الاهتمام لحد الآن خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتسويق الاستراتيجي؛

- تكمن أهمية هذا البحث أيضا في تحليل مفهوم التسويق الاستراتيجي، وعرضه بصفة مبسطة سهلة الاستيعاب ليصبح في متناول الجميع.

7- أهداف ودواعي اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار البحث في هذا الموضوع دون غيره أجمالنا فيما يلي:

أ- رغبتنا في البحث والاطلاع في موضوع التسويق الاستراتيجي وكذا تنمية وتوسيع معارفنا؛

ب- أهمية التسويق الاستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة؛

ج- محاولة التعرف أكثر أساسيات التسويق الاستراتيجي.

8- خطة البحث

للإجابة على هذه الإشكالية واختبار صحة الفرضيات المحتملة سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الاستراتيجي؛

- الفصل الثاني: التسويق الاستراتيجي في المؤسسة الخدمائية؛

- الفصل الثالث: دور التسويق الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية.

الفصل الأول

تمهيد

أصبح النشاط التسويقي بكامله في حالة تغير، وأصبح استخدام التسويق الاستراتيجي يجد مبرره أكثر من أي وقت مضى. وبالرغم من أن التفكير التسويقي وعمليات التسويق عالمية إلا أن كل عمل تجاري وسوقي يأتي بلامح معينة، ويحتاج المسوق الموهوب إلى معرفة آليات تفكير جديدة تناسب الأسواق العديدة والمختلفة، وتأخذ بعين الاعتبار خصائصها المتنوعة وعوامل النجاح الاستراتيجي والدور الذي تلعبه إدارة التسويق في كل حالة لمواجهة المشاكل التسويقية وتحديد طرق التعامل معها، والتعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التسويق في مساعدة الشركات لتنمو إلى أعلى المستويات، ذلك أنه تقع على عاتق التسويق المسؤولية الكبرى في تحقيق نمو في عائد الربح للشركة، يجب على التسويق أن يحدد ويضع الاستراتيجيات لتحقيق التميز للشركة والسيطرة على السوق المستهدف، وهي مهمة التسويق الاستراتيجي ضمن النشاط التسويقي. ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على التسويق الإستراتيجي، وارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث أساسية:

- المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وارتباطها بالتسويق؛

-المبحث الثاني: مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي؛

-المبحث الثالث: خطوات التسويق الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية وارتباطها بالتسويق

يشير مصطلح الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل، باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية ومستوياتها

يرجع الفضل في ظهور ورواج مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية، بحيث استخدمت الإدارة الاستراتيجية منذ قرون في العمليات الحربية، وهذا المفهوم يوناني الأصل مشتق من كلمة *stratèges* وهي كلمة مركبة من *stratos* وتعني الجيش، و *agos* وتعني القيادة، أي الكيفية التي يستعمل بها القائد الظروف المحيطة به من أجل تحقيق النصر في الحرب. حسب *Napoléon* الإدارة الاستراتيجية هي علم فن مواجهة العدو باستخدام القوى العسكرية. وبالرغم من انتقالها المتأخر إلى المؤسسات وأدبيات الأعمال على يد الأمريكيين في بداية الستينات، خاصة بعد كتابي *Structure and Strategy* سنة 1962 *Chandler* « *Stratégie* » وكتاب *Ansoff Igor* *Stratégie Corporate* سنة 1962. فإنه أصبح من أكثر الألفاظ تداولاً في أوساط المال والأعمال والأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم.

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

ولأهميته ظهرت مدارس وتيارات فكرية عديدة لكل منها أفكار وتوجهات معينة، ويمكن تناول بعض أهم التعاريف: حسب *Chandler* هي تحرير الأهداف والغايات الطويلة المدى للمؤسسة، اختيار وسائل العمل وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الأهداف¹.

أما بالنسبة لـ *Mintzberg* 1969 الإدارة الاستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة. أما بالنسبة لـ *تريجور* و *زيمرمان* الإدارة الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، وليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، فهي الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها، وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات، الأسواق، القرارات الهامة، والنمو والعائد، وتخصيص الموارد في المنظمة².

¹ بغداد كريبلى. مكانة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف 2001 ص 10

² رامز. واثق شاكر. التسويق الاستراتيجي. جامعة قطر. الدوحة. 1997. ص 34

ويعرفها Porter على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون. وفي نفس هذا الاتجاه يعرفها Kay.J بأنها مجموعة من تقنيات تحليلية التي تسمح بفهم وتوجيه توقع المؤسسة في السوق¹.

عرفها BENT KARLOF بأنها : "إن غاية الإستراتيجية هي تجميع كل الموارد في مخططات عمل متكاملة قصد الحصول على امتيازات تنافسية جد واضحة وتحقيق الغايات المحددة

2- مستويات الإستراتيجية

إن للإستراتيجية عدة مستويات نذكر منها².

1-2 الإستراتيجية على مستوى المنظمة CORPORATE LEVEL STRATEGY

هي خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة طويلة المدى وهي تحدد تنفيذ أنشطة المنظمة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر، في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة و بالتالي تعتبر منهاج تسترشد به الإدارة من أجل اتخاذ القرارات الرئيسية تتعلق باختيار الأسواق التي تدخلها والمنتجات التي تقدمها وهل ستركز على الجودة أو على السعر مما يؤدي على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و تصمم هذه الخطة على ضوء تحليل مستمر للبيئة الداخلية للمنظمة (الموارد ونقاط القوة والضعف)، وكذا البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

2-2 الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال BUSINESS UNIT LEVEL STRATE

وهي الإستراتيجية التي تصمم لكل نشاط أعمال أو وحدة بتحديد سبل إدارة ووظائف الإدارة المالية والإنتاج والعمليات والتسويق والموارد البشرية والبحوث والتطوير، ويختص هذا المستوى من الإستراتيجية بالجوانب التالية³:

- تحديد المنتجات أو الخدمات التي يتطلب تطويرها والمساحة الجغرافية لكل منها؛
- تطوير المقدرة الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها؛
- تنسيق و تكامل نشاطات وحدة العمال بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة

2-3 الإستراتيجية الوظيفية FUNCTIONEL STRATEGY

تتميز هذه الاستراتيجية بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة، ومن أمثلة ذلك طرق البيع والإعلان، العلاقات العامة، التسعير التخزين، التعيين، التحفيز، الرقابة، توزيع الاستهلاك، طرق الدفع ومنح الائتمان وأماكن تقديم الخدمات.

¹ ادريس .ثابت عبد الرحمن .جمال الدم المرسي الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية .الدار الجامعية 2007 الاسكندرية ص 16

² ناصر دادى عدون . اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998، ص26.

³ صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب . الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي(عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008، ص 78-79

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة، فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، ولقد ازدادت أهمية الإدارة الاستراتيجية في ظل المنافسة الحادة التي تشهدها الأسواق بصفة عامة، وعدم ثبات واستقرار بيئة المنظمة.

1 - تعريف الإدارة الاستراتيجية

هي إطارا شموليا ومتكاملا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة، وذلك من خلال العلاقة التأثيرية بين المنظمة وبيئتها بما ينعكس إيجابا على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي¹. وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة السيوررات والعمليات التي يمكن للإدارة العليا من خلالها أن تحدد التوجهات التخطيطية طويل الأجل، وكذلك أداء المنظمة وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة فالإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابلية المنظمة -القوة/الضعف- والبيئة الخارجية -فرص/التهديدات- من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة².

إذن الإدارة الإستراتيجية تهتم بوضع الاستراتيجيات وتنفيذها في المؤسسة، إن النشاطات والاختيارات التي تتضافر لتحقيق هذا المسعى تدخل ضمن ما يسمى **التسيير الاستراتيجي**، هذا الأخير يعنى بعلاقة المؤسسة بالمحيط، بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تكوينها وتنفيذها، فن وعلم تكوين القرارات الوظيفية وتنفيذها وتقويمها، كذلك يعنى بالتحولات التي تحدثها في الهياكل والنظم بما يمكن المؤسسة من بلوغ وتحقيق أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق التنافسي وتحقيق تلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسي.

2 - أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة، وذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات الميدانية والمتمثلة في³ :
 -توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 -دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية.
 -تمكين الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من تحقيق أعلى مستويات الأداء.
 -جعل المديرين - بصفة دائمة- أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغييراتها.

¹ د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف التسويق الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ص 14

² فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007 ص15

³ مؤيد سعيد السالم :أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص 19-20

- تنمية عادات التفكير في المستقبل و هي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية

-التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المؤسسة.

-توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، و من ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير

- تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقع

- توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

المطلب الثالث: مكانة التسويق ومراحله ادماجه في عملية الإدارة الإستراتيجية

1- مكانة التسويق في عملية الإدارة الإستراتيجية

لم تنشأ المكانة الإستراتيجية للتسويق بشكل عشوائي، إنما أجبر البيئة الصعبة الإدارة على تطوير خطط إستراتيجية من أجل السيطرة أكثر على الموارد، وقد كان التركيز في الأول على المالية، وبالطبع أدركت الإدارة أن التسويق كان مطلوباً ولكن ليس ضرورياً، فمثلاً أكد التخطيط الاستراتيجي على التدفق النقدي والأرباح وعلى الاستثمارات التي يجب أن تدرس انطلاقاً من الحصة السوقية التي كانت من المفروض ثابتة، ولكن مع مرور الوقت وازدياد حدة المنافسة واضطرابات البيئة، أصبحت الحصة السوقية التي هي النتيجة بدلاً من السبب، وتركز الاهتمام بها لتحقيق هدف التدفق النقدي، كان هذا في بداية السبعينات، أما الآن بدأت المنظمات تدرك أنه توجد حلقة مفقودة في عملية التسيير، هذه الحلقة تتمثل في وظيفة التسويق، فبدون ربط التسيير الاستراتيجي بشكل مناسب مع هذه الوظيفة يصبح عملية جامدة.

إن أي مؤسسة لن تستطيع البقاء طويلاً إذا لم تعمل على إشباع حاجات المستهلك وتحقيق رضاه وفي هذا الخصوص فإن الرجوع إلى التسويق هو أمر لا بد منه لتحقيق النجاح، غير أن ذلك غير كاف بالنظر إلى التغيرات المستمرة في البيئة والمحيط التسويقي بما يحتويه من مكونات، مما يجعل اللجوء إلى نظرة وإلى تفكير أشمل ضرورة ملحة، إن المؤسسة عليها أن لا تكتفي بتبني المفهوم التسويقي ولكن عليها أيضاً أن تأخذ في الاعتبار التفكير من منطلق تسويق استراتيجي، فالمفهوم التسويقي يعتمد أساساً على خدمة الأسواق الحالية ببرنامج تسويقي قصير المدى أما المفهوم الاستراتيجي فإنه يتبنى نظرة بعيدة المدى من أجل تحرير وتوجيه أنشطة المؤسسة وهياكلها، كما أنه يركز على وضعيتها في المدى البعيد تجاه محيطها وأسواقها، إن هذا المفهوم الجديد يعطي أهمية أكبر للتسويق من خلال دوره كعامل أساسي في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.¹

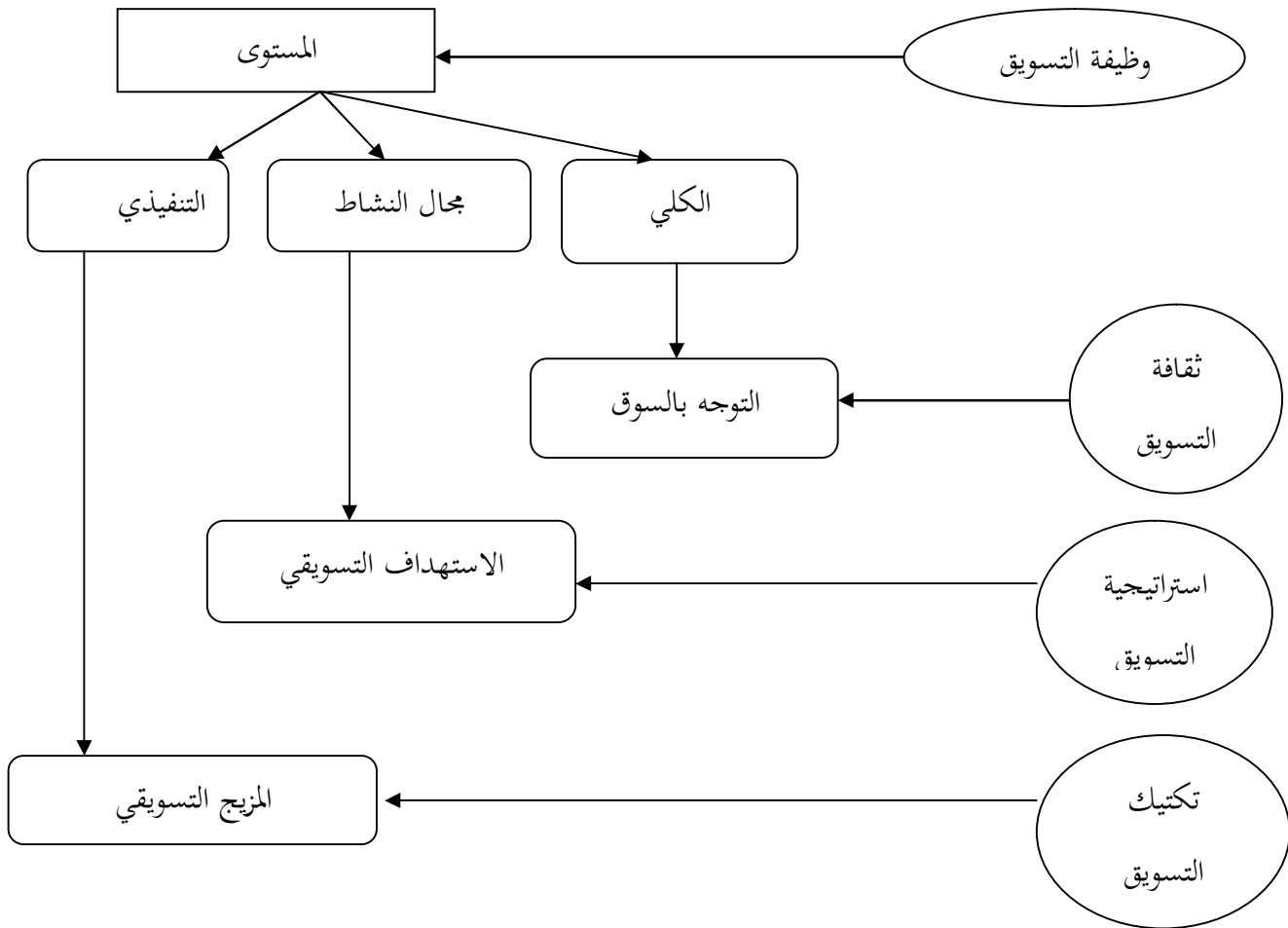
إن تفكير المؤسسة التي تتبنى المفهوم التسويقي لا بد وأنه مبني على أنها إذا استطاعت أن تقابل اهتمامات المستهلكين بما يوافقها من منتجات فإنها ستضمن تحقيق أهدافها في البقاء والنمو، ولكن كيف تحدد المؤسسة اهتمامات المستهلكين؟ إن

¹ثابت عبد الرحمن أدريس، جمال الدين محمد المرسي: التسويق المعاصر، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1 2005، ص107

هذا ما يقوم به التسويق الاستراتيجي من خلال مهمته وهي البحث في الظروف التي تجعل عرض المؤسسة تابعا ومنبثقا من طلب السوق فهو ينطلق أولا من تحليل حاجات الأفراد والمنظمات ثم إنه يتابع التطورات الحاصلة في هذه الحاجات على مستوى الأسواق، من أجل تحرير كل الشائيات المتطابقة منتج /سوق ، بمعنى آخر تحديد القطاعات المختلفة للمستهلكين الحاليين و المرتقبين على أساس اختلاف و تنوع رغباتهم و العمل على مقابلتها بما يوافقها من منتجات، إن توجه المؤسسة نحو التسويق الإستراتيجي يبرز الحاجة إلى إعطاء قرر أكبر من الاهتمام للبيئة التسويقية للمؤسسة بما فيها من مستهلكين ومنافسين...الخ.

إن مهمة التسويق في المؤسسة تبرز على ثلاث مستويات مختلفة، على المستوى الكلي وعلى مستوى مجال النشاط الاستراتيجي وعلى المستوى التنفيذي، ولذا ينبغي علينا تبعا لذلك التفرقة بين الأبعاد المختلفة للتسويق كثقافة وفلسفة، التسويق كإستراتيجية، والتسويق كنشاط تكتيكي - ميداني - كما يلخص الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): مستويات التسويق



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا. إدارة التسويق: مدخل معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص. 17.

* **ثقافة وفلسفة التسويق** ويتعلق الأمر هنا بالقيمة الأساسية للتسويق، والتي تتمثل في نظرتة للمستهلك أو الزبون على أنه مصدر وجود وبقاء المؤسسة، وهذا ما يعنيه المفهوم التسويقي إن المدخل لتحقيق التنفيذ الناجح للمفهوم التسويقي إنما يتمثل في اتجاه إيجابي لدى الإدارة العليا، وكما يقول أحد المديرين التنفيذيين لبنك أمريكي إن التسويق يبرأ من الإدارة العليا، فهي وحدها التي يمكن أن توفر المناخ والنظام والقيادة اللازمة على إيجاد برنامج تسويقي ناجح، غير أن ذلك لا يعني إطلاقاً أن مسؤولي التسويق يجب أن يحتلوا المناصب الرئيسية في المؤسسة أو أن يكون المدير العام متخصصاً في التسويق، إنما يجب أن تكون

هذه الإدارة العليا موجهة بالمستهلك، وهذا هو دور مسؤولي التسويق الذين يقفون في موقف الدفاع عن رغبات المستهلك وتوجيه المؤسسة بمجموعها لخدمة أسواقها المستهدفة؛

* إستراتيجية التسويق

إن بناء أي استراتيجية تسويقية يجب أن يتم من خلال مسار استهداف السوق التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع، إن هذه الأنشطة تجرّد مكانها على مستوى مجال النشاط الاستراتيجي من خلال تحديد الشائيات منتج / سوق والتي تمثل فرص للمؤسسة يمكن استغلالها إن هذه الأنشطة تندرج ضمن الإستراتيجية العامة لمجال النشاط و للمؤسسة ككل¹.

* التسويق التكتيكي

ويتعلق الأمر هنا بإعداد المزيج التسويقي بما يضمن تمثيل إستراتيجية التسويق المختار، فعلى هذا المستوى تحدد خصائص المنتج أو الخدمة المعروضة، سعرها، سياسة توزيعها، وسياسة الاتصال المتعلقة بها، إن هذا المستوى يكتسي أهمية بالغة فهو الذي يتم من خلاله الاتصال بالزبون وإقامة العلاقة بين المؤسسة والسوق، لذلك لا بد أن تؤخذ جميع القرارات بخصوص المزيج التسويقي مع وجود سوق معين في ذهن من يتخذ القرارات، ذلك أن المزيج التسويقي ينتمي لمجموعة محددة من الأفراد يعرفون باسم السوق المستهدف. إن مهمة التسويق إذا لا تنحصر فقط في إدارة وظيفة التسويق لوحدها، ولكنها تشمل مختلف المستويات في نشاط المؤسسة.

2-مراحل ادماج التسويق

يمكن تقسيم عملية إدماج التسويق إلى 3 مراحل²:

المرحلة الإنتاجية .

المرحلة البيعية .

المرحلة التسويقية.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا. إدارة التسويق: مدخل معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص. 17.

² عبد السلام أبو قحف: التسويق " وجهة نظرة معاصرة " ، ط 1 ، مكتبة الإشعاع، القاهرة 2001 ، ص 95

-المرحلة الإنتاجية :

تميزت هذه المرحلة بتهميش لدور التسويق، وتحييده عن دوره، وتشويه مقاصده ، يتعلق الأمر بمرحلة تشبه إلى حد بعيد مرحلة" المفهوم الإنتاجي" الذي تعرض فيه الإدارة خدماتها العمومية من خلال نظرتها الخاصة وظروفها الداخلية لا من خلال حاجات الزبون وظروفه الخاصة.

كان هذا التوجه نتيجة للعقلية التقليدية التي سيطرت على الإدارة في تلك الفترة والتي كانت تعتبر نفسها الوحيدة القادرة على ضمان الصالح العام، وأن الجمهور أناني ولا يهتم إلا بمصالحه الذاتية والشخصية فقط.

مع الأسف لا يزال القطاع العمومي البريد والاتصالات الجزائري في أغلب توجهاته يعيش في هذه المرحلة البدائية و المهمة لدور التسويق الحقيقي وبالخصوص في قطاع البريد بخلاف قطاع الاتصالات الذي بدأ يعيش حركة نشيطة بعد انفتاح سوقه على المنافسة¹.

-المرحلة البيعية :

تشبه هذه المرحلة إلى حد بعيد مرحلة" المفهوم البيعي" ولكنها رغم ذلك قد ساهمت إلى حد بعيد في تسهيل إدماج وظيفة التسويق في المصالح العمومية للخدمات، وفي تطوير وتحسين وظيفة" دراسات وبحوث التسويق." تكون المصالح العمومية في هذه المرحلة عندما تقترح خدمات، ثم بعد ذلك تكتشف أن خدماتها قليلة الاستعمال أو غير معروفة جيدا .فتقوم كحل لهذا المشكل باستخدام كل ما تقدر عليه من وسائل لغرض تحسين الوضعية .فتستخدم الإشهار والترويج على أوسع نطاق.وتستعمل نقاط الاتصال مع الجمهور كأساس لاكتشاف مشاكلها في الاستقبال ومحاوله تحسينها.

ولقد كان لهذه الإجراءات محاسن وآثار إيجابية على الجمهور، إذ سجلت هذه المرحلة تحسين في الخدمات العمومية، وزيادة في معدلات الاستخدام لمنتجاتها والاتصال بوحدتها وتحسن نسبي لصورتها في ذهنية الجمهور.

-المرحلة البيعية :

تمتاز هذه المرحلة عن سابقتها في أنها تنطلق في تصور واقتراح وتطوير خدماتها من حاجات ورغبات الجمهور، يبدأ دور التسويق هنا قبل تصور المنتج ويمتد إلى ما بعد استعماله،الهدف ليس بيع ما ينتج من خدمات، بل إنتاج الخدمات التي ليس فقط يمكن أن تباع، ولكن أيضا تستحق أن تباع.وهذا مهم لأنه يوفر لهذا القطاع المهم من الخدمات العمومية مزيتين:

أمثلية في الخدمات المقترحة و أمثلية في النفقات العمومية

¹فحف أبو السلام عبد، مرج سابق ذكره،ص 97

المبحث الثاني: مفهوم وأسس التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي لم ينشأ مصادفة وإنما بفعل عوامل البيئة الصعبة التي مرت بها المنظمات عالمياً (وخاصة في بداية السبعينات من القرن العشرين) حيث كان إلزاماً على إدارات تلك المنظمات القيام بتطوير خطط واستراتيجيات من أجل السيطرة أكثر على الموارد والاهتمام بالحصة السوقية للمنظمة. وفي الواقع هناك لبس في فهم التسويق الاستراتيجي واستراتيجيات التسويق حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول وهذا ما نسعى لتوضيحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف التسويق الاستراتيجي

يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف عوامل البيئة ذات الاتصال المشترك والمباشر بالسوق والمنافسة، وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على الإستراتيجية بشكل عام وعلى وحدة العمل الإستراتيجية كل على حدة. كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة التميز بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها في تقديم قيمة أفضل للزبائن، باستغلال جيد إمكانيات المنظمة من أجل بلوغ الأهداف التسويقية المحددة، تجزئة السوق، تحديد موقع في السوق، التنبؤ بحجم السوق واكتساب حصة سوقية. فهو يعمل على وضع إستراتيجية تسويقية والتي تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للشركة.

1- تعريف التسويق الاستراتيجي

فالتسويق الاستراتيجي هو نشاط تمارسه المؤسسة، تستعمل فيه الإمكانيات المتاحة لها، من أجل إيجاد ميزة تنافسية، تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تنفرد بخدمة أفضل للمستهلكين، وتستغل نقاط قوتها من أجل تحقيق هذه الغاية، وبالتالي السيطرة على جزء من السوق¹.

كما يعرف التسويق الاستراتيجي بأنه يعمل على تحليل حاجات كل من المؤسسات والأفراد، كما يعمل على متابعة نمو السوق وتحرير ميادين الأعمال الإستراتيجية، ومتابعة النمو في الأسواق الحالية والمتوقعة، كما يعمل على التوجيه السليم لطرح المنتجات ويختار الإستراتيجية التسويقية المناسبة من أجل غزو الأسواق.

ويتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة أو المزيج السلعي للمؤسسة، كما يتضمن تطوير أهداف تسويقية واقعية وممكنة لكل وحدة عمل داخل المؤسسة والإشراف على تنفيذها،

¹ محمود جاسم الصميدعي؛ بشير عباس العلق - أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، الطبعة الأولى (عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2002 ص

بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة¹.

عرفه محمد إبراهيم عبيدات بأنه: "كل الإجراءات الهادفة لتقييم مختلف العوامل البيئية ذات المساس المباشر بالتسويق، المنافسة وكافة العوامل الأخرى المؤثرة على عناصر الإستراتيجية التسويقية بشكل عام وعلى وحدة العمل على حدة².

المطلب الثاني : جوهر ومضامين التسويق الاستراتيجي

1-جوهر التسويق الاستراتيجي

يلعب التسويق دورا هاما في العملية الإستراتيجية للمؤسسة فهو الموجه لها، بحيث يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، فهو يمثل مصدر المعلومات الضرورية إعداد الخطة الإستراتيجية كما أنه يضمن المبادئ المنهجية القيادية، فبدأ التسويق الحديث يفترض:

* توجيه استراتيجيات الشركة نحو تلبية حاجات المجموعات الأهم من المستهلكين، بحيث أن حاجات الزبائن تمثل المهمة الرئيسية للمنظمة؛

* تحرير الكيفية التي سيتم إتباعها من أجل تحقيق إشباع لتلك الحاجات، وهي مسؤولية كل وظائف المنظمة وليس التسويق فقط؛

* تحرير استراتيجيات الوظائف الأخرى للمنظمة من إنتاج تمويل وموارد بشرية يتوقف على قرارات التخطيط الاستراتيجي للتسويق بما يساهم ويضمن تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ومن ثم التكامل بين جميع أنشطة المشروع.

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيسا، مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة ل porter والإطار التسويقي ل kotler، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات والإجراءات التنفيذية، إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات و الرغبات ، وكذلك تطوير الأدوات الإستراتيجية اللازمة لذلك ومنه فإن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يتحدد في³:

* قيادة السوق؛

* التوجه بالزبون؛

* خلق الميزة التنافسية؛

¹ امين عبد العزيز . استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين . دار قباء . القاهرة 2001 ص 13

² محمد ابراهيم عبيدات، استراتيجيات التسويق : مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة عمان : دار وائل للنشر، 2002، ص.25.

³ أبو ححف . التسويق: وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق، ص.ص.21-22

* تعظيم القيمة للزبون؛

* صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكرة؛

* الإبداع في التنفيذ والأداء؛

* خلق الفرص التسويقية للمنظمة.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون باعتباره أحد أركان التسويق الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن:

* تقديم القيمة؛

* الإخبار عن القيمة؛

* تسليم القيمة؛

* الخدمات.

2- مضايمين التسويق الاستراتيجي

إن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق، وجعل إشباع ورضا الزبون كمفتاح يجب أن تبنى عليهما استراتيجية التسويق الفعالة، إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف الأداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الأقسام المختلفة داخل المنظمة، والمنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئة عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة.

إن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون تصورات الإدارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل إن أهم مضايمين الأساسية للتسويق الاستراتيجي يمكن إيجازها بما يلي¹:

2-1 تعظيم قيمة الزبائن

ويتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون، وبالتالي يحقق له الرضا وشم الولاء، وبالتالي فإن تعظيم قيمة الزبون يتطلب الدراسة المعمقة للزبائن وفهمهم جيدا، وتطوير نظرة استراتيجية لدورة حياة الزبون؛ الفوز بالزبون، استثمار الزبون، الاحتفاظ بالزبون، تحول الزبون تكوين توجه استراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون؛

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص 168

2-2 إستراتيجية التوجه بالسوق

إن أحد مضامين التسويق الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية الموجهة إلى السوق والتي تهدف المنظمة من خلالها لتزوير قيم عالية للمستهلكين؛

2-3 التوجه طويل المدى

تمتلك عادة قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، وبتعبير أوضح يعد التسويق الاستراتيجي التزاما وليس عملا، فمثلا لا يكون القرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير - تزويد- وتسليم فوري إلى زبون مفضل، ولكون مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها. ويتطلب التوجه طويل المدى للتسويق الاستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة، فالتغيرات البيئية المحتملة في الفترات الطويلة أكثر من الفترات القصيرة، بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملا إطلاقا في الفترات الطويلة¹.

المطلب الثالث : صياغة الإستراتيجية التسويقية

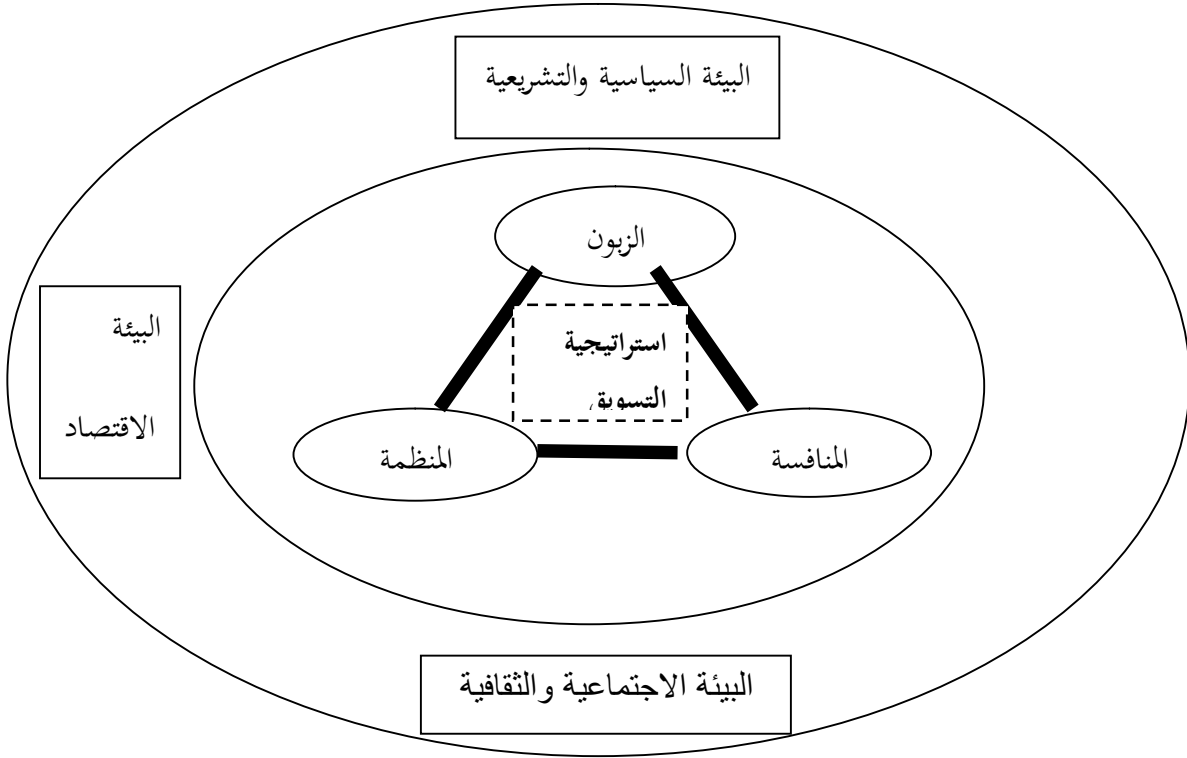
1- صياغة الإستراتيجية التسويقية

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع العوامل الإستراتيجية الثلاثة، وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي، وإن إستراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الإيجابي والتفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن، وإن العناصر التي تمثل مفتاحا للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة استراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه².

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق. مرجع سبق ذكره 170

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف التسويق الاستراتيجي ص 38

الشكل رقم (1-2): مفتاح صياغة إستراتيجية التسويق



المصدر: التسويق الاستراتيجي، محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف ص 38.

إن دور التسويق في التخطيط الاستراتيجي يتضح من خلال مختلف مستويات الإستراتيجية. فعلى مستوى المنظمة يقدم التسويق فلسفة توجيه " المفهوم التسويقي " التي تقترح على إستراتيجية منظمة العمل حول بناء علاقات مريحة مع القطاعات المستهدفة. كما يقدم التسويق مدخلا للقائمين بعملية التخطيط الإستراتيجي خاصة بالتحليل التنافسي وحركية السوق والتحول البيئي ومتغيرات السوق حصة السوق ، تطوير السوق ، نمو الأسواق وغيرها من المعلومات التي تساعد المخططين في تعريف فرص السوق الجذابة وتقييم إمكانية المنظمة في الاستفادة منها ، بالإضافة إلى ذلك وبما أن التسويق يركز على احتياجات العميل وقدرة المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، فإنه يعتبر كمرحلة في رسالة المنظمة وأهدافها¹.

بينما يصمم التسويق إستراتيجيات للوصول إلى أهداف وحدة العمل الاستراتيجي ومن هذا المنطلق، تعد استراتيجيات التسويق التنافسية خيارا تفاضل المنظمة فيما بينها تجاه بيئتها المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالعميل وسلوك منافسيها. وهذا

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق. مرجع سبق ذكره 171

ما توضحه التعريفات الخاصة بها، حيث عرفها بروك بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق، وفي تعريف آخر يشير كل من هارل وكيافر بأنها النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المنظمة بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي بينما يعرفها كوتلر بأنها مجموعة التصرفات التي تحدد أجزاء السوق التي يمكن خدمتها بشكل فعال بدلا من التنافس في كل مكان، كما تعنى بجاذبية السوق والميزة التنافسية للمنظمة والمخاطرة المتوقعة بالإضافة إلى تطوير البرامج التسويقية، تبعا لذلك يتضح من التعريفات السابقة بأن استراتيجيات التسويق التنافسية هي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، تحاول من خلالها تحرير أسواقها المستهدفة وتحقيق الأهداف والغايات المحددة في المستوى الرئيسي ووحدة الأعمال.

المبحث الثالث: خطوات التسويق الاستراتيجي

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية والداخلية

جاءت "النظرية العامة للأنظمة" بمفهوم جديد للمنظمة واستمدت أهميتها منه، فاعتبرتها نظاما متكاملًا مفتوحًا على بيئة معقدة وغير مستقرة، حيث وفر بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمنظمة مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها، وتعتبر الإستراتيجية الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المنظمة، والأداة الأكثر ملاءمة لمواجهة مختلف ضغوط البيئة¹.

وفي إطار التحليل البيئي، يرى kotler أن نجاح وبقاء ونمو وكيوننة منظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها. وهي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية، فالظروف الخارجية تمد المنظمة بالفرص السانحة والمستقبلية، وفي نفس الوقت قد تعمل على تحجيم المنظمة في حالة فشلها بالتكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج عن إطار سيطرتها من عوامل بيئية، والتسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها، أما الظروف الداخلية فهي مكملة وداعمة للظروف الخارجية وصمام أمان للمنظمة في حالة تمكنها من إحكام السيطرة عليها، ويتم ذلك من خلال إلمة تحليل العناصر البيئية الداخلية وتحرير نقاط القوة والضعف للمنظمة.

1- مفهوم التحليل البيئي

إن عملية التحليل البيئي والتي تسمى أيضا بالتحليل الاستراتيجي هي إذا عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة، والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الإستراتيجية التي سوف تطبقها، وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة

¹ هيل؛ جونز. الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص152.

المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الإستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة، وبالتالي الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للإستراتيجية، وتحرير الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف.

2-1 تحليل البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية بصفة شاملة على أنها كل ما هو غير المؤسسة، فالبيئة الخارجية هي مصدر جميع مدخلات المنظمة، كما يتم أيضا تقديم المخرجات لها من سلع وخدمات، فهي مصدر الفرص والقيود المحددة لسلوك المؤسسات، وفي نفس الوقت ذا تأثير ملموس على ما لديها من نقاط القوة والضعف، وبالتالي البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي في علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، ومنه فإن هذه البيئة قد تكون عاملا مساعدا، وقد تكون عائقا أمام المؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمروددية أو تهديدات ينبغي تفاديها، ويعرف كوتلر الفرصة بأنها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها. وترتب قيمة الفرصة بجاذبيتها وإمكانية النجاح. أما التهديد، فيعرفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المنظمة.

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزأين من المتغيرات أو العوامل: البيئة العامة الكلية،

البيئة الخاصة التنافسية:

1-2-1 البيئة الخارجية العامة

وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة، ولكنها تؤدي إلى تغيير حتمي فيها مسار مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير، وإنما تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها طويلة المدى، ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية: البيئة الديمغرافية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الطبيعية¹؛

¹البكري. استراتيجيات التسويق، ص 99-106

1-2-2-1 البيئة الخارجية الخاصة

وتسمى أيضا البيئة التنافسية للمؤسسة أو البيئة الصناعية، وهي تلك البيئة التي تحتوى على مجموعة من المؤسسات والأفراد والقوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة، وتؤثر فيه وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، كما أن درجة وسرعة التأثير المتبادل بين المؤسسة وهذه البيئة تكون كبيرة ومن أهم متغيراتها المنافسين، الموردين، الموزعين، الزبائن.

1-2-2-1 تحليل البيئة العامة

تتضمن عملية تحليل البيئة العامة للمؤسسة العوامل التالية¹:

1- العوامل الاقتصادية

وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالة الوضع الاقتصادي العام من حيث الرخاء أو الركود أو الكساد أو الانتعاش، ومن أمثلة العوامل الاقتصادية: معدل الفائدة، مقدار النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلا التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، الضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، الرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، الدخل ومستوى المعيشة، البطالة، التجارة الخارجية، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال، هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على عمل معظم المؤسسات إما إيجابيا أو سلبيا، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دورا ملموسا ومؤثرا على المحيط الاقتصادي هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في معظم الدول؛

2- العوامل السياسية

تعني القوى السياسية تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، فالقوى السياسية ترتب ارتباطا وثيقا بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القيم السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة، كما تشكل قوانين الحماية الجمركية أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصا للمؤسسات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية، ومن المتغيرات نجد أيضا: العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي والأمني، طبيعة النظام والمسؤولين، تأثير الانتخابات، جماعات الضغط السياسي، العدالة، الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير والصحافة².

¹ هيل؛ جونز. الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص. 152-155 .

² البكري. استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.92.

3- العوامل القانونية والتشريعية

أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة ومنها قوانين حماية البيئة، قوانين العمل والمنافسة وحماية المستهلك قوانين اقتصادية متعلقة بالتجارة الخارجية منع الاستيراد مثلا إنشاء المؤسسات... إلخ؛

4- العوامل التكنولوجية

إن التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، تلزم المؤسسات على المتابعة المستمرة للتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي ترتب بأعمال المنظمة ، فيجب على المؤسسات أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع والحصول والتطوير والتحكم السريع في التقنيات الجديدة بغرض دعم قراراتها التنافسية، ومن الجوانب التي يجب أن تدرسها المؤسسات في البيئة التكنولوجية نجد: معدلا التحديد والتطوير والاكتشاف، سرعة تحويل التكنولوجيا، حجم النفقات العمومية على البحث والتطوير، مثال انتشار استخدام الانترنت والهواتف النقالة في الجزائر يولد لدى المؤسسات فرص التحول نحو استخدام التسويق الإلكتروني. فالبيئة التكنولوجية تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الإلكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتبارها تهديدات بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى، فمثلا الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية يعتبر تحديا للشبكات التلفزيونية المحلية، في حين أن البنوك وجدت في تقدم تكنولوجيا الاتصالات فرصة عظيمة لتوسيع نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة¹؛

5- العوامل الثقافية والاجتماعية

يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع. والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا - فرصة أو تهديدات - فثقافة الزبون تحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، كما أن عمل المرأة تغير اجتماعي هام خلق فرصا لدور الحضانة، ومؤسسات الأغذية والوجبات السريعة، وزيادة

¹ هيل؛ جونز. الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص. 154.

عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطقمة وملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرص أو تهديدات للمؤسسة... الخ¹.

بصفة عامة أهم العوامل التي تحللها المؤسسة في البيئة الثقافية والاجتماعية نجد: مستوى التعليم، عمل المرأة ومستوى تعلمها، الوعي، القيم والعادات، الثقافات الجزئية في المجتمع أو التنوع الثقافي، المعتقدات، الديانة، اللغة، تاريخ الشعب، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية... الخ، في الصحراء وعند التوارق تغطية الوجه والفم من عادات ضرورية وأساسية وبالتالي فمعجون الأسنان الذي يركز على البياض يجد صعوبة للوصول إلى هذا السوق².

6- العوامل الديمغرافية

تؤثر بشكل كبير جدا على المنظمات، فزيادة السكان مثلا تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات، وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن، أو تغير مستوى الدخل، أو تغير التركيبة العمرية للسكان، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار استراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة؛

7- العوامل الدولية والعالمية

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال، بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت وتعتبر التكتلات الاقتصادية الدولية، التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، المنازعات الاقتصادية الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية الدولية، التطورات التكنولوجية السريعة، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية؛

8- العوامل الطبيعية

وتشتمل على المصادر الطبيعية وظروف المناخ والأعراض الجغرافية المختلفة ذا التأثير الإيجابي أو السلبي على المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير الإنسان على الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية من تلوث بيئي وأثار سلبية متعددة، قد يشكل البحث عن حلول لها مجالاً من مجال الأعمال، كما يندرج في هذا الإطار أيضا الدور المتنامي للدولة والحركات الجموعية في المجال الإيكولوجي بما له من انعكاسات على المؤسسة.

¹ علي الخضر؛ بيان حرب. إدارة المشروعات الصغيرة سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2006-2005، ص145.

1-2-2-2 تحليل البيئة الخاصة

تحليل البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية أو تسمى أيضا تحليل الصناعة يتطلب تحليل المتغيرات المتعلقة بالسوق والمنافسة كما يلي:

1- دراسة السوق

إن الدراسة والاهتمام هنا يكون بحجم السوق وهيكله، السوق الفعلي والسوق الكامن، وتطوراته المستقبلية، والدراسة هنا تكون حسب مجالها الاستراتيجي، فيمكن أن تكون على مستوى الصناعة أو تشكيلة منتجات أو نوع معين من المنتجات ويمكن تحليل السوق حسب المجالات التالية¹:

- حجم المبيعات حسب نوع كل منتج؛
- تجزئة المنتجات حسب السوق؛
- دورة حياة المنتجات والصناعة؛
- تطورات الأسعار.

1-1 تعريف السوق

إن تعريف السوق يختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليه، فبالنسبة للاقتصاديين فإن السوق هو "مجموع المشترين والبائعين الذين تتم بينهم عملية مبادلة تتعلق بسلعة أو مجموعة من السلع إما مباشرة، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق وسائل أخرى، إن هذا التعريف يظهر الحاجة إلى وجود عاملين أساسيين لتشكيل السوق هما العرض والطلب، فلا يكفي أحدهما لوحده ليكون سوقا تتم من خلاله عملية التبادل، غير أن هذا التبادل له شرط ثالث لا يتم بدونه وهو السعر الذي يقبل فيه البائعون التنازل عن منتجاتهم لصالح المستهلكين الذين يقبلون بدورهم دفع هذا السعر، ولذلك قد يعرف السوق أيضا على أنه "المكان الذي يلتقي فيه البائع بالمشتري وتعرض فيه السلع للبيع عند سعر محدد يقبله المشترين ويتم فيه تحويل ملكية تلك السلع.

1-1-1 تعريف السوق حسب امتداد المنتج

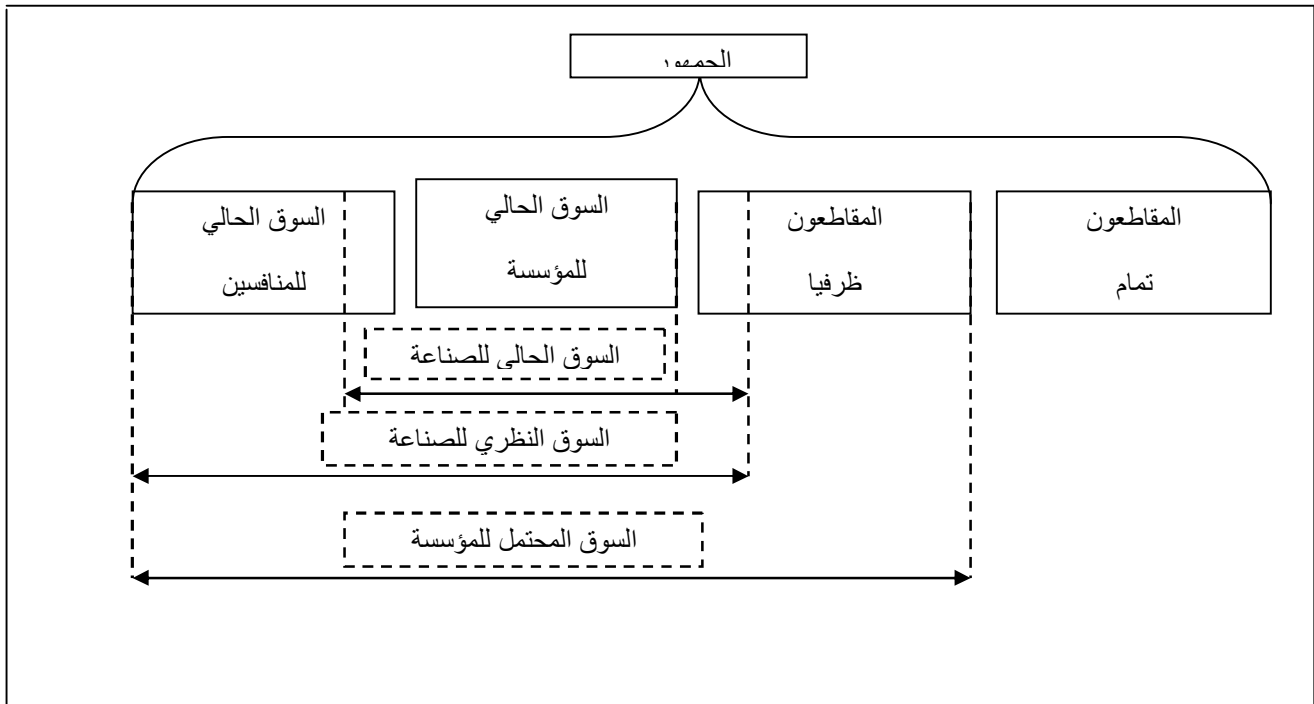
إن التسويق ينظر إلى المنتج على أنه وسيلة إشباع الحاجة، ولذلك فإن المنتج لا يتم تقييمه فقط عن طريق المواصفات الفيزيائية له، وإنما بطريقة أوسع من خلال تحديد الخصائص التي يقدمها كذلك، إن المنتج يمثل مجموعة من المزايا التي يراها المستهلك فيه، فهذا الأخير لا يرى في السلعة مجموعة من الخصائص الطبيعية، ولكنه يشتره أساسا لإشباع حاجة معينة عنده، ومن هنا نستطيع أن نقول أن مفهوم المنتج يغطي في الوقت نفسه المنتجات المادية والمنتجات غير المادية الخدمات.

¹ ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 213

1-1-2 تعريف السوق حسب امتداد الطلب

حسب كوتلر وزملائه فإن طلب السوق هو "إجمالي الوحدة من سلعة معينة والتي سيشتريها مجموعة معينة من الزبائن في منطقة جغرافية محددة، وخلال فترة زمنية معينة وفي ظل بيئة تسويقية وبرنامج تسويقي محددين"، ولذلك يجب التفريق بين طلب السوق وبين المبيعات الفعلية، إن الطلب هو عدد الذين يرغبون في شراء السلعة، وهو يتأثر بالنشاطات التسويقية للمؤسسة والبيئة التسويقية بصفة عامة، بينما المبيعات هي نتائج تلك النشاطات، ففي ظل بيئة معينة إذا قامت المؤسسة بتكثيف نشاطاتها التسويقية من خلال تخفيض سعر البيع، أو الترويج...، فإن الطلب يتجه نحو الارتفاع ولكنه لن يتجاوز بأي حال من الأحوال سقف الطلب الكامن المحتمل، وهذا ما يدعوننا إلى أن نفرق بين حالات طلب الأفراد للمنتوج، ذلك أنه بعد تحديد المنطقة الجغرافية فسيكون من السهل تحديد الجمهور الموجود فيها في لحظة زمنية محددة، وبعد تعريف السوق الأساسي للمؤسسة فإنه يمكننا أن نميز داخله بين عدة حالات للجمهور تجاه المنتوج المعني كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-3): حالات الطلب في السوق



Source: Daniel Durafeur, Marketing, 2^oédition, Dunod, Paris 2001, p:12

المقاطعون الدائمون أو غير المستهلكين تماما:

وهم أولئك الأشخاص الذين لا يستهلكون المنتج لأسباب موضوعية قد تكون فيزيائية (العمر، الجنس... دينية أو بيكولوجية، وهؤلاء مستثنون أصلا من السوق النظري للصناعة، مثال المسلمون لا يستهلكون لحم الخنزير... إلخ.

المقاطعون أو غير المستهلكين لأسباب ظرفية:

وهم لا يستهلكون المنتج لأسباب نهائية كسابقهم، ولكنهم قد يجهلون مثلا وجود المنتج أصلا، أو لا يعرفون خصائصه، أو قد يرونه غلى الثمن بالنسبة إلى قدرتهم الشرائية، أو قد يرغبون فيه ولكنهم لا يجدونه في نقاط البيع القريبة منهم...، إن حجم هؤلاء يمكن التأثير عليه من خلال جهود اتصالية وسياسة توزيعية أحسن، أو من خلال تخفي السعر...، وبمعنى أدق سياسة تسويقية ملائمة، ولسوء الحظ فإن معرفة حجم غير المستهلكين الظرفيين صعب نوعا ما مما يصعب كذلك معرفة أسباب عدم استهلاكهم وتصنيفهم، تبعا لذلك من أجل حل مشكلاتهم، في المقابل فإن المؤسسة تستطيع بسهولة تقسيم سوقها الحالي وسوق المنافسين عن طريق المعلومات المتوفرة لديها، والمعلومات التي توفرها الإحصاءات الرسمية، والدوريات التي تصدرها المنظمات المتخصصة وانطلاقا من الفئات السابقة يمكن وضع التقسيمات التالية للسوق¹:

السوق الحالي للصناعة: وهو مجموع السوق الحالي للمؤسسة والسوق الحالي للمنافسين؛

السوق النظري للصناعة: وهو مجموع السوق الحالي للصناعة والحجم الذي يمثله المقاطعون الظرفيون؛

السوق الكامن للمؤسسة: هو السوق الحالي لها مضافا إليه المستهلكين الجدد الذين يمكنها الاستحواذ عليهم عن طريق:

- إما عن طريق المقاطعين الظرفيين الذين يمكن تحويلهم إلى مستهلكين فعليين؛

- وإما عن طريق سحب جزء من مستهلكي منتج المنافسين.

إن إتباع المؤسسة لأحد الطريقتين أو لكليهما معا يسمح لها بالنمو والتطور وتوسيع حصتها السوقية، وفي الواقع فإن تحديد السوق المحتمل للمؤسسة تكتفه بعض الصعوبات نظرا لعدم معرفتها التامة بدوافع مقاطعة الأفراد لمنتجاتها.

2- دراسة المستهلك: دراسة السلوكات الشرائية ومختلف العوامل المؤثرة في القدرات الشرائية للمستهلكين.

2-1 تعريف سلوك المستهلك: تعتبر دراسة سلوك المستهلك جزءا لا يتجزأ من دراسة السلوك البشري العام، وبالتالي تتميز دراسة سلوك المستهلك بالصعوبة والتعقيد التي تميز طبيعة السلوك البشري، المستهلك في جوهره هو الإنسان الذي يتعايش مع المجتمع، وفي ظل بيئة مفتوحة ومتواصلة لكي يبقى ويستمر في الحياة، ولكن عندما تطلق كلمة مستهلك فإن تلك التسمية سوف ترتب بمعنى ملاصق له وهو الاستهلاك، أي أن الفرد يتعامل مع الآخرين ومن خلال السوق

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 66

للحصول على ما يحتاجه من سلع وخدمات وعلى وفق ما يمتلكه من قوة شرائية لكي يبقى بديمومة الحياة، وعليه يمكن تعريف المستهلك على أنه ذلك الشخص الذي يقطن البراعة أو الخدمة بهدف إشباع حاجاته المادية أو النفسية أو لأفراد عائلته "وهذا يعني ارتباط معنى المستهلك بعملية الاستهلاك لبراعة أو الانتفاع من الخدمة التي تم شراؤها، وليعود مرة أخرى الشراء للاستهلاك تبعاً إلى درجة حاجاته من جهة وقدرته المالية في تسير قيمة تلك المشتريات من جهة أخرى¹. ما تحاول أن تركز عليه تعاريف سلوك المستهلك هو أن:

- سلوك المستهلك ينصب نحو إشباع حاجة أو رغبة ويتمثل بالحصول على سلعة أو خدمة أو فكرة؛
 - سلوك المستهلك لا يتوقف فقط في الحصول على السلع والخدمات التي من المفترض أنها تشبع حاجات المستهلك، ولكن يتضمن التصرفات التي تحدد كيفية الاختيار والاقتناء والاستخدام والتخلص من الفائض والنفايات؛
 - سلوك المستهلك هو نتيجة تفاعل بين الخصائص الشخصية للفرد مع بيئته الخارجية.
- يمكن أن يأخذ السلوك أحد الشكلين:

سلوك ضماني: مستتر أو باطني غير ملموس ولا يمكن مشاهدته، مثل التفكير الإدراك والتأمل؛

سلوك ظاهري: حسي ملموس، وهو التصرفات والأفعال الظاهرة التي يمكن ملاحظتها من الخارج كالأكل، الشراء والبيع... الخ.

إن دراسة سلوك المستهلك لها أهمية بالغة يمكننا أن نلمسها في كل طرف من أطراف العملية التبادلية فهي تمس

المنظمة التي تهدف إلى النجاح، كما تمس أيضاً المستهلك في حد ذاته بالشكل التالي²:

- التجزئة الفعالة للسوق والتي تساعد على تحديد المنظمة للاستراتيجيات المتبعة لتلبية حاجتها للانتشار في الأسواق الدولية؛

- قياس المنظمة لأدائها التسويقي والاستفادة من جوانب النجاح أو القصور في تصميم برامجها واستراتيجياتها التسويقية والعامية في المستقبل؛

- مساعدة المستهلك في حد ذاته، وذلك بتمكينه من إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي وذلك بمعرفته ماذا يشتري؟ وكيف يحصل عليها؟

2-2 نماذج تفسير سلوك المستهلك

لا شك بأن زيادة الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك أدت إلى ظهور عدد من النماذج المبنية على توجهها نظرية مختلفة مثل: علم النفس، علم الاجتماع والاقتصاد... الخ، والتي حاولت فهم السلوك لدى المستهلكين وتفسيره، ويعتبر النموذج

¹ Claude Matricon . Le système marketing Dunod .paris 1993.pp 23-32

² خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 171

ذلك التمثيل المبسط لواقع ظاهرة ما مع تبيان أهم المتغيرات وكذا طبيعة العلاقة الموجودة بين مختلف عناصر الظاهرة وكيفية تفاعلها، وبغية تفسير سلوك المستهلك برزت عدة نماذج يمكن تصنيفها إلى نماذج جزئية ونماذج شاملة:

- **النماذج الجزئية:** وهي النماذج التي تعتمد على عامل أو عاملين في تفسير سلوك المستهلك وقراره الشرائي، فهي التي تركز على المدخل الاقتصادي ومنها من تركز على المدخل النفس؛
- **النماذج الشاملة:** وهي على عكس النماذج الجزئية التي تنسب سلوك المستهلك لنوع واحد من المؤثرات، تحاول النماذج الشاملة إدخال عدد كبير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية لتحليل وتفسير سلوك المستهلك، وتختلف أهمية كل نوع من العوامل، وعددها وأولويتها باختلاف نموذج كل باحث ومن النماذج نذكر نموذج الصندوق الأسود.

نموذج الصندوق الأسود

وهو من النماذج الحديثة و الأكثر شمولية وتطور في سلوك المستهلك، حيث قدم العالم النفساني تورت ليفيان والذي كان مهتما في تحرير كيفية تفاعل الحاجات الداخلية و الأفكار الخاصة بشخص ما مع العوامل البيئية لتحرير السلوك النهائي للمستهلك، وفي نموذج الصندوق الأسود التسويقي يوجد عدد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة في الأفراد ، الذين يقومون بمعالجة المعلومات في ظل العوامل الشخصية في حياتهم ، وتقود أخيرا إلى عملية اتخاذ القرار لشراء سلعة معينة، كما يوضح الشكل 4

ويتكون الشكل من ثلاث مكونات أساسية الأول المتمثل بالعوامل الخارجية المؤثرة في سلوك المستهلك مثل المزيج التسويقي، وهو يمثل ما تقوم به المنظمة من جهود تسويقية للتأثير في السلوك والقرار الشرائي للمستهلك ، أما بقية العوامل الخارجية فهي العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه، وهذه العوامل تؤثر على تفكير المستهلك وقراره وهو المكون الثاني للنموذج، حيث أن تعبير الصندوق الأسود هو تعبير مجازي عن المستهلك للدلالة على صعوبة تحرير ما في ذهن الزبون ، حيث تتم المعالجة للمعلومات المستلمة والتأثيرات الناجمة بفعل المؤثرات الخارجية ، والتي تتفاعل مع العوامل الداخلية للفرد مثل حاجاته ورغباته وقيمه وشخصيته ، وناتج هذا التفاعل يتمثل في القرار وتحقيق الاستجابة الممثلة للجزء الثالث من النموذج، وهذه الاستجابة قد تتوج نحو الرغبة بذلك المنتج والقيام بشرائه ، أو عدم الرغبة وعدم القيام بالشراء ، وان تحقق قد يتكرر أو لا يتكرر ، أيضا الاستجابة قد تكون اتجاهات ومواقف الفرد اتجاه السلعة مثلا ، وأيضا قد تكون خبرة ومعرفة مكتسبة ، وبالتالي يمكن القول أن الاستجابة قد تكون سلوكية أو عاطفية أو معرفية¹.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 172

الشكل رقم (1-4): نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك



المصدر: د. خالد عبد الرحمان الجريسي . سلوك المستهلك .الرياض 2004 ص36

3.2 دراسة الموزعين: تحليل هيكل التوزيع، عدد وخصائص الوسطاء، السياسات المتبعة من طرف الوسطاء، قدراتهم

وإمكاناتهم، تقييم حجم المبيعات حسب نوع الوسطاء والتطورات المستقبلية لهذا التقييم؛

4.2 دراسة الموردين: عددهم، استراتيجياتهم، أهدافهم، إمكانياتهم، تمركزهم، منتجاتهم وخدماتهم وتطوراتها؛

5.2 تحليل المنافسة: في السابق كان يعتقد أن المنافسة لا تتم إلا بين المنافسين الحاليين فقط، ولكن porter

أعطى للمنافسة مفهوم موسع، حيث يعتبر منافس كل من يمكنه أن يقلص قدرة المؤسسة على توليد أرباح ومنعها من

تشكيل ميزة تنافسية، والحد من درجة الحرية الإستراتيجية. ومنه فإن شدة المنافسة وحاذية الصناعة هي محصلة القوى

التنافس الخمس التي تشكلها، فبتحليل هذه القوى يستطيع المسير أن يتعرف على قواعد المنافسة وعلى الأسس

الاستراتيجية للتنافس في قطاع الأعمال والتي تنتج من قوة هذه القوى ومن العلاقات الهيكلية بين مختلف المؤسسات التي

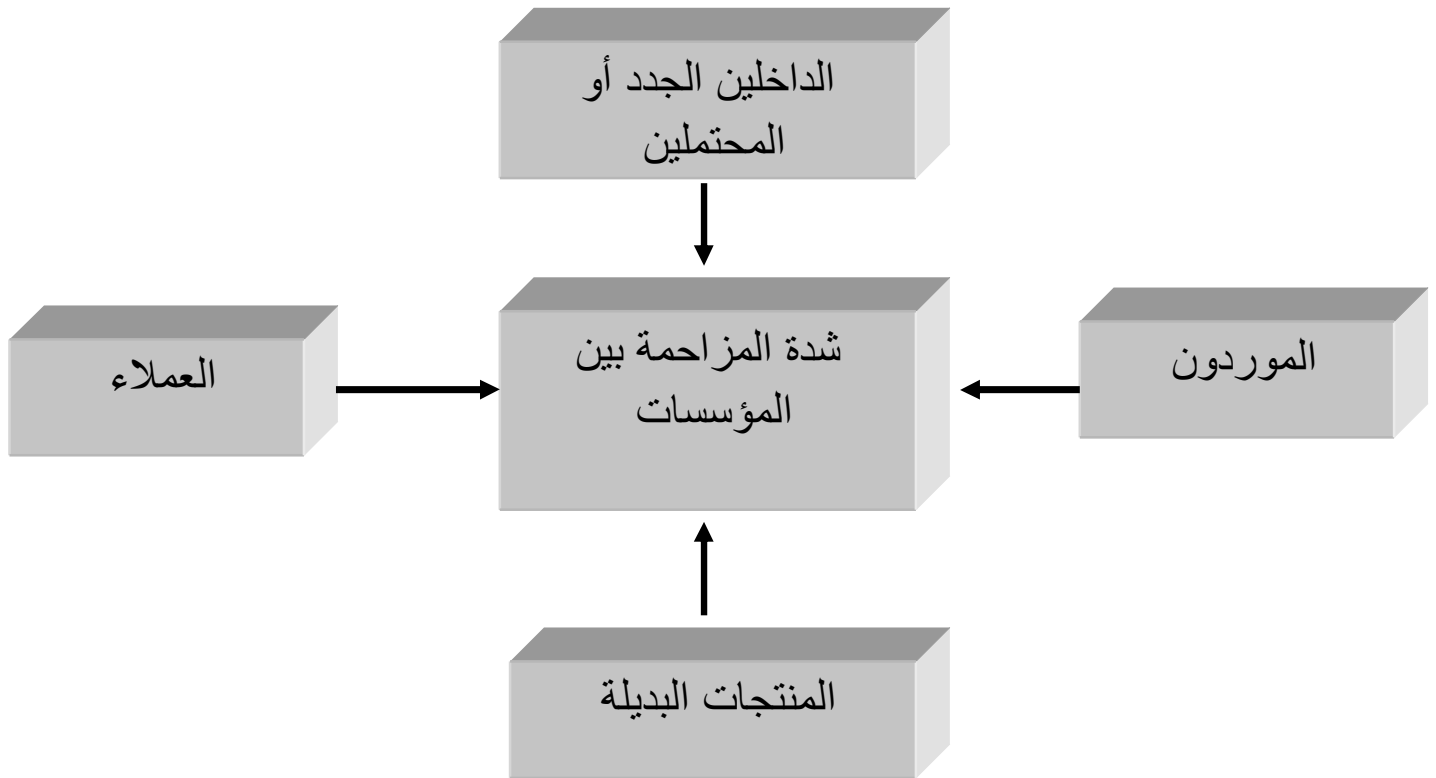
تشكل الصناعة.

* نموذج porter لتحليل المنافسة

اعتبر بورتر أن شدة المنافسة وجاذبية الصناعة ناتجة من القوى التنافسية التي تشكلها والتي بينها في نموذج القوى الخمس الذي وضعه كما هو مبين في الشكل، فبتحليل هذه القوى يستطيع المسير أن يتعرف على قواعد المنافسة وعلى الأسس الإستراتيجية للتنافس في قطاع أعماله التي تنتج من قوة هذه القوى ومن العلاقات الهيكلية بين مختلف المؤسسات التي تشكل الصناعة.

إن الافتراض الأساسي لهذا النموذج، يتمثل في أن هدف المنظمة هو الحصول على ميزة تنافسية، و التي تقاس بقدرتها على توليد أرباح، بالتمكن من احتلال مكانة في صناعتها تسمح لها بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية الأخرى أو التأثير عليها لصالحها. فالهدف النهائي للإستراتيجية التنافسية في أو الأفضل تغيير- قواعد اللعبة التنافسية لصالح المؤسسة¹.

الشكل رقم (1-5): نموذج قوى التنافس الخمسة



SOURCE : PORTER, AVANTAGE CONCURRRENCIEL, P.15

¹ احمد مصطفى: مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السن الرابع حول استراتيجيا تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000، ص 3 سيد

1- شدة المزاومة: تأخذ المزاومة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاومة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمد المؤسسات ضد المنافسة آثارا مهمة على المنافسين، حيث ترفعهم إلى بذل الجهود للطرده على هذه العمليات. وتوصف المزاومة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنجم المزاومة الشديدة عن توافر عدد من العوامل الهيكلية و المتمثلة في¹:

- عدد المنافسين في القطاع عندما يكون عدد المنافسين كبيرا ، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركزا أو مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقا إمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقتها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي؛ - بطء نمو قطاع النشاط يحول بطء نمو قطاع النشاط ، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع؛

- التكاليف الثابتة للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط ، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب. ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، واتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة؛

- غياب التمييز يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتنتشر المنافسة أكثر فأكثر.

¹ محمد بن عبده عوض: استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قدم ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي

الواقع وآفاق التطوي-، الشارقة ر ، 2002، ص2

2- **تحديد الداخلين الجدد:** يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفاً في القطاع. وتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناء على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:

- **اقتصاديات الحجم:** وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحديّة للمنتج أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملاً حاسماً بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير، فيتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحديّة للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع.

- **تميز المنتج:** ويعني ذلك أن المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزيائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزيائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت السبّاقة إلى هذا القطاع. ويشكل التمييز حاجزاً للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛

- **الاحتياج إلى رأس المال:** تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة. وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات، وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالاً معتبرة أيضاً. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازاً للمؤسسات المتواجدة في القطاع¹؛

- **تكاليف التبديل:** تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد لتمويل الاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع؛

¹ المرجع السابق، ص 3

- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم ، فهذا يشكل بحد ذاته حاجزا للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها ، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار ، مؤونات للإشهار...الخ. ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع خدمات راقية ، أو حتى علاقات خاصة جدا ، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز ، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم

- السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائية مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

3. تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع. هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج. أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة الجودة - سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4. قوة تفاوض العملاء: يجتهد العملاء لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتب قوة العملاء في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع. وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية¹:

¹ وائل محمد ادريس و طاهر محسن منصور اغايب: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات دار وائل، الأردن، 2011، ص 50

- حجم المشتريات من القطاع إذا شكلت مشتريات الزيتون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزيتون تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزيتون التفاوضية؛
- منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزيتون يميل الزيتون إلى إنفاق الموارد الضرورية، للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف الزيتون، فإن هذا يكون عموما أقل حساسية للسعر؛
- ضعف ربحية الزيتون يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح. وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم. وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الرواتب معهم واستثمارها مستقبلا؛
- الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازل أثناء التفاوض. وتعتمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية ولو جزئيا إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن؛
- أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزيتون عندما ترتب جودة منتجات وخدمات الزيتون ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عموما أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح؛
- امتلاك الزيتون لمعلومات كاملة في حال حيازة الزيتون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزيتون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجارين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط؛
- 5- قوة تفويض الموردين:** يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفويض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:
- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين عموما التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن¹؛

¹ وائل محمد ادريس وطاهر محسن منصور اغاوي: الإدارة الاستراتيجية مرجع سبق ذكره ص 51

- غياب المنتجات البديلة حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردین معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردین التفاوضية. ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطا الموردین على الزبائن، ومن ثمّة تزيد ربحيتهم؛

- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردین يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلا؛

- يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري في هذه الحال، يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردین التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه؛

- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل في حال امتلاك المورد لمنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردین، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردین الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة؛ جراً استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره؛

- تهديد التكامل الأمامي يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمّة فهو يقوي من قدراته التفاوضية¹.

1-3 تحليل البيئة الداخلية

من التطورات الحديثة في بناء الإستراتيجية، نجد أن المؤسسات التي وضعت استراتيجياتها على أساس تطوير استخدام قدراتها الأساسية، بدلا من الاهتمام ببعض الأسواق والمنتجات فهذه الشركات استطاعت أن تتعرف على سر الإجابة عن التساؤل: لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولها مستويات أداء مختلفة؟ والإجابة تكمن في أن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد القرارات المتميزة بدل من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

ولهذا فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يسمح بفهم طبيعة الموارد والقرارات التي تتمتع بها المؤسسة، تحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع أكبر المنافسين، كذلك مقارنة مع وضع مثالي تفرضه البيئة الخارجية والظروف التنافسية.

¹ طاهر محسن منصور اغايي ووائل محمد ادريس: الإدارة الاستراتيجية مضمون مظهجي متامل، دار وائل، الأردن، 2007، ص، ص282-283

فالعملية تتضمن تحليل الموارد الموجودة في المؤسسة والتعرف على الكفاءات والقرارات المتميزة التي يمكن استغلالها، ويمكن تناول مدخلين في التحليل المدخل الوظيفي، ومدخل الموارد، بالإضافة إلى نموذج سلسلة القيمة:

1- المدخل الوظيفي: يتضمن القيام بتحليل وتقييم الأنشطة الوظيفية- الإنتاج. التسويق. المالية. الأفراد التي تمارسها

المؤسسة فضلاً عن تقييم ومراجعة هيكلها وثقافتها التنظيمية، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف، وتتم العملية على ثلاث مراحل أساسية:

- أولاً تحديد الوظائف والسيرورات التي سوف يتم تحليلها، بالإضافة إلى الوظائف الأساسية المعروفة تقليدياً

التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، البحث والتطوير، التمويل والإمداد... إلخ، لا يجب إهمال الأنشطة التي لها تأثير كبير ومهم على الأداء، و التي تتمثل في السيرورات التنظيمية، التنشيط، المعلومات، الرقابة؛

- ثانياً تحديد معايير التقييم: في هذا المدخل من التحليل ، نقوم بوضع لكل وظيفة قائمة من معايير التقييم تسمح

بتقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تحدد قائمة المعايير التي تناسب مع طبيعة نشاطها

- ثالثاً تحديد طريقة التقييم، فمن أجل تشخيص الوظائف والسيرورات داخل المؤسسة، هناك ثلاثة طرق، الأولى هي

أن تقوم المؤسسة بالتقييم دون أن تأخذ بعين الاعتبار المحيط أو المنافسة، والثانية أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين وخاصة أهم المنافسين، والثالثة أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع وضع مثالي في المحيط أو السوق¹.

2- تحليل سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي طريقة قدمها بورتر بغرض إجراء تحليل داخلي للشركة، وتعرف على أنها

طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة

التي تحققها عن منافسيها، إن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة لغرض التعرف على

المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية، بحيث يؤكد بورتر على أن المحدد للقدرة التنافسية يجب أن يبدأ بتحديد كل

مرحلة في عملية خلق القيمة، فالميزة التنافسية تتركز على قدرة تعظيم كل مرحلة من مراحل خلق القيمة وانسجامها

وتجانس تسلسلها. ولقد قسم بورتر مجموع أنشطة و وظائف المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الوظائف الأولية: التي تضمن توفير المنتجات والخدمات وتساهم مباشرة في خلق القيمة، فهي وظائف أساسية لا

تخلو منها أية مؤسسة، تقسم إلى الإمدادات الداخلية، إنتاج، التسويق والخدمات؛

- الوظائف الداعمة: وهي تعمل على دعم الأنشطة الأولية، فهي تحسن الفعالية والكفاءة للوظائف الأولية، تقسم

إلى البنية الأساسية، مشتريات، تسيير موارد بشرية، تطوير التكنولوجيا، ولكن في معظم الصناعات من النادر أن تكون

المنظمة وحدها، ويقع على عاتقها تكامل الوظائف التي تخلق القيمة من تصميم العرض حتى الخدمات ما بعد البيع

للزبون، حيث نجد مشاركة منظمات متخصصة، في ظل نظام القيمة الذي يجمع كل سلاسل القيمة لكل واحد من

¹ طاهر محسن منصور اغابي ووائل محمد ادريس ، مرجع سابق، 285

الموردين حتى الزبائن، إلى مؤسسات أخرى، كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال بصفة عامة يمكن القول أن شكل الميزة التنافسية يأخذ كمرجع طريقة تصميم وهندسة سلسلة القيمة، بعبارة أخرى الأداء العام لسلسلة القيمة يمكن أن يطور بتقوية و دعم كل حلقة وتقوية الرواتب بين هذه الحلقات ، ومنه يمكن أخذ تحليل سلسلة القيمة في البحث عن مصادر الميزة التنافسية من خلال¹:

1/ الأمثلية: لا يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية تؤسس على كل وظائف السلسلة، فالمؤسسة بوظائفها ومواردها هي طبعاً محدودة، بعبارة أخرى، بعض الأنشطة في السلسلة تعطي قيمة أكبر من أنشطة أخرى. ومنه التفكير الاستراتيجي يقود إلى البحث عن ميزة حقيقية حول واحدة أو العديد من هذه الوظائف والأنشطة التي تعتبر كمصدر حقيقي لبناء الميزة التنافسية، وإخراج الأعمال الأخرى إلى شركاء أو موردين آخرين، بعبارة أدق هذا التحليل يسمح بتحرير أي الوظائف التي تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة، أي ما هي الموارد والكفاءات المحورية والمميزة للمؤسسة²؛

2 / التنسيق بين الوظائف الميزة التنافسية: يمكن أن تأتي بالتنسيق الجيد داخل سلسلة القيمة، فلا يتعلق الأمر فقط بتحديد الوظائف الأساسية، ولكن يجب أن تركز على الرواتب التي تشكلها، فالمشكل هو قبل كل شيء مشكل هندسة، يتعلق الأمر بوظيفتين تتعاونان لتوفير قيمة عالية للزبون، مثلاً غياب تنسيق قوي بين تسيير الموارد البشرية وتطوير التكنولوجيا، الإنتاج والتسويق سوف يؤدي إلى مشاكل كبيرة، فوجود مستوى أداء عالي في كل وظيفة غير كاف إذا لم تكن الكفاءات مترابطة ومتناسقة تؤدي إلى أداء عالي المستوى للمنظمة ككل؛

3/ تنسيق خارجي: سلسلة القيمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة في سياقها، فهي مرتبطة من الأمام ومن الخلف سلسلة الموردين، الموزعين والزبائن ولا يجب حصر الملاحظة على السيرورات الداخلية، لأن جزءاً مهماً من القيمة يخلق خارج المؤسسة، من الأمام تمويين ومن الخلف التوزيع، ومنه تشكيل ميزة تنافسية يمكن أن يركز على تنسيق فعال مع شركاء المؤسسة سواء من الأمام أو الخلف بحيث أن القدرة على التأثير في أداء من يأتي قبلها في سلسلة القيمة ومن يأتي خلفها، وتسيير ارتباطاتها معهم تشكل رافعة جوهرية لميزتها التنافسية، مثل نظم الإنتاج إلى **ابانية جيت**؛

4 / إعادة تشكيل سلسلة القيمة: إن المؤسسة يمكنها إعادة تشكيل وهندسة سلسلة قيمتها بأن تأخذ سلسلة مختلفة عن منافسيها، وهو ما يسمح لها بتشكيل وبناء ميزة تنافسية. إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها: سيرورة إنتاج جديدة، شبكة توزيع وطرق بيع جديدة، مواد أولية جديدة، تكنولوجيا جديدة. إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يؤدي إلى ميزة في التكاليف حسب بورتر على اعتبار أنه يسمح بإعادة هيكلة التكاليف بدل

¹ نادية العارف. الإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2003 ص 21

² جمال الدين المرسي. التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الدار الجامعية. الإسكندرية 2002 ص 45

التحسين الهامشي لها، بحيث يمكن أن تضع قواعد جديدة للتكاليف في القطاع، وهو ما قد يعني تغير قواعد المنافسة في الاتجاه الذي تفضله المؤسسة، أي الذي يدعم نقاط قوتها، كما أن اكتشاف سلسلة تماما جديدة يفتح إمكانيات للتميز؛

3. تحليل الموارد والكفاءات المحورية: مقارنة الموارد تحتوي على رسالة واضحة للتحليل الإستراتيجي مفادها، أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير المادية تسمح بتطوير كفاءات أساسية ومتميزة ضرورية لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة، ومنه تحقق ربحيته ويمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذه المقارنة:

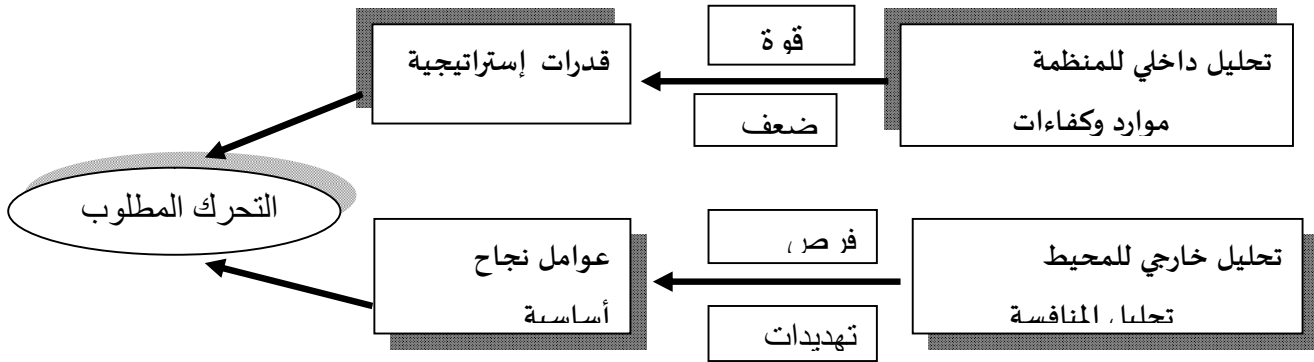
- أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على موارد بدلا من هيكل السوق؛
- المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات؛
- تشكيل الموارد يتطلب وقت؛
- بعض الأصول الحرجة هي ليست قابلة للمتاجرة الشهرة المعارف الضمنية؛
- نظرة ديناميكية ومتناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.

Swot التشخيص وتحليل

يتيح لنا تحليل SWot إبراز جوانب القوة والضعف المؤسسة وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط. فبعد إجراء تحليل داخلي وخارجي وهو الشيء الذي يوفر لنا كمية كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والدقة، يقوم التشخيص بغربلة هذه المعلومات وانتقاء الأكثر أهمية منها مما يسمح بتحديد النقاط الجوهرية والرهانات الأساسية التي تركز عليها المؤسسة اهتمامها في قراراتها الإستراتيجية، إن التشخيص يحدد لنا إذا كانت نقاط القوة والضعف هي نفسها تسمح لنا بمواجهة تطورات المحيط فرص/تهديدات أو أنها من الممكن أن تسمح لنا باكتساب أو خلق فرص جديدة محتملة تسمح لنا بأحسن استفادة من الموارد والكفاءات المتميزة. وفي الحالتين يجب علينا تحقيق تناسق بين القرارات الإستراتيجية وعوامل النجاح في المحيط إما بتغيير أحدهما اكتساب موارد جريرة أو تغيير الآخر الدخول في أسواق جديدة¹.

¹ احمد ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية 1999، الإسكندرية، 134

الشكل رقم (1-6): العلاقة بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي



المصدر: أحمد ماهر دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية 1999 ، الإسكندرية، 134

المطلب الثاني: التسويق المستهدف التجزئة السوقية والتوقع

عندما تتعامل المؤسسة مع سوق معين فإنه يجب عليها أن تدرك بأنها تتعامل مع أفراد ليس لهم نفس الحاجات والرغبات والاتجاهات، مشتتين جغرافيا وغير متجانسين ديموغرافيا لماذا لا يشتري الجميع نفس السيارة، لا يلبس الجميع نفس اللباس ويشتري نفس الهاتف النقال، لذلك فإن المؤسسات تتعامل مع قطاعات سوقية مختلفة ومتنوعة، وبالتالي فإن الهدف الأساسي في مفهوم التسويق الحديث الذي يعتمد على ضرورة تلبية حاجات ورغبات الزبائن يصبح صعب جدا تحقيقه في ظل اشتداد المنافسة، كذلك إمكانيات المؤسسة ومواردها وكفاءتها قد لا يسمح لها بالتعامل مع جميع الشرائح أو أن ذلك قد يكون غير مجدي، لأن تقديم كل شيء لكل شخص قد لا يمثل الاستخدام الأمثل للإمكانيات للتعامل مع السوق والمنافسة¹.

1 - مفهوم التسويق المستهدف

إن فكرة التسويق المستهدف تقوم على تحديد القطاعات السوقية أو مجموعات المستهلكين المشابهين، ومن ثم اختيار مجموعة أو أكثر وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائمة لكل مجموعة، إن هذا المدخل يعتمد على التوجه بالمستهلك فلسفة المفهوم التسويقي والتي تركز على تحديد احتياجات المستهلكين قبل إعداد المنتجات التي تشبعها ومنه فإن تعريف التسويق المستهدف يكون كما يلي إن الاستهداف هو المسار الذي يقصد من وراءه إجراء مبادلة مع مجموعة محددة من خلال الإعلان وباقي الأنشطة التسويقية والتي يجب أن تكون معدة بحيث تحقق استجابة أكبر في المجموعة المستهدفة دون غيرها من القطاعات الأخرى².

¹ أحمد ماهر، مرجع نفسه، 135

² D.Jones Ringold, Social criticisms of target marketing,[Electronic Version], American behavioral scientist, Vol38, N°4, February 1995, p: 579.

1-1 التسويق المستهدف مقابل التسويق الشامل

إن مدخل التسويق المستهدف يتعارض في أساسه مع التسويق الشامل، ذلك أن المبرر الذي كان يقوم عليه هذا الأخير هو قدرته على توسيع الحجم والحصة السوقية للمؤسسة من خلال السعر المنخفض المتأتي من تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج والتوزيع، غير أن التغير المستمر في تكنولوجيا الإنتاج، والتنوع المتنامي في ظاهرة الاستهلاك أضحى لا تتوافق مع هذا المدخل، كذلك فإن كثرة وسائل الإعلام وتعدد قنوات التوزيع جعلها من الصعب ومن المكلف التوجه إلى المستهلك بطريقة شمولية، ولأجل ذلك فإن كثيرا من الخبراء وكتاب التسويق أعلنوا نهاية عصر التسويق الشامل وعلى المؤسسات أن تتجه نحو التسويق المستهدف، ويمكن التمييز بين المدخلين من خلال النقاط التالية إن التسويق الشامل يتميز بما يلي:

* اعتبار أن حاجات السوق متجانسة؛

* منتج واحد أو عدة منتجات محدودة جدا تم توجيهها إلى السوق ككل؛

* تعتمد الميزة التنافسية على عرض واحد مميز بخصائصه وسعره والنشاط الترويجي الخاص به؛

* تعظيم الأرباح يعتمد على اقتصاديات الحجم في الإنتاج والتسويق؛

* تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في نفقات الترويج والإعلان الإضافية.

أما التسويق المستهدف فيتميز بما يلي¹:

* حاجات المستهلكين متنوعة وغير متجانسة؛

* منتجات متعددة يتم توجيهها إلى قطاعات محددة في السوق؛

* تعتمد الميزة التنافسية على تحقيق التمايز، منتجات متميزة لتقابل احتياجات متفاوتة لقطاعات محددة من السوق؛

* تعظيم الأرباح يتم من خلال زيادة الإيرادات المحققة من تقديم منتجات جديدة لأسواق؛

* تتمثل القيود الخاصة بتعظيم الأرباح في النفقات المخصصة لكسب قطاعات جديدة.

1-2 مبررات وأهمية التسويق المستهدف

وبذلك فإن اتباع مدخل التسويق المستهدف من قبل المؤسسة يجد مبرراته كثيرة الأمور أهمها²:

عدم تجانس الحاجات، من الواضح مما سبق أن المبرر الرئيسي للتسويق المستهدف يتمثل أساسا في أن المفردات التي يتكون منها السوق غير متجانسة في حاجاتها وتفضيلاتها، ولو كان هؤلاء الأفراد متجانسين لانتفت الحاجة إلى عملية استهداف السوق من أساسها، وفي الواقع فإنه يندر أن يتماثل شخصان تماما من حيث الحاجات والرغبات والدوافع تجاه منتج ما، ووفقا لذلك فإنه عندما يتكون سوق ما من اثنين أو أكثر من المشتريين فإنه يمكن تطوير مزيج

¹ Kotler et al, Le marketing en mouvement, Pearson education, Paris 2002, p : 19-20

² عبد العزيز بن حبتور. الإدارة الاستراتيجية. دار النشر والتوزيع عمان 2004 ص 93

تسويقي لكل منهما، إن التسويق المستهدف يعمل على تعديل وتكييف ذلك المزيج مع السوق المستهدف -أحيانا بإدخال تعديلا على المنتج، وأحيانا أخرى بتصنيع منتجات جديدة تماما - ذلك أن هذا المدخل يهدف إلى إشباع كل سوق جزئي بأحسن كيفية ممكنة مبدأ الغالبية الزائفة إن الأساس الآخر الذي يمكن أن يبرر انتهاز استراتيجية التسويق المستهدف هو أنه من الأفضل الإشباع الحسن لجزء من السوق وتحقيق الرضا لدى فئاته بدل الإشباع السيئ لمجموع السوق ، وفي الواقع فإن منتجات يراد له أن يكون وسطيا في جميع خصائصه فإن له بالنهاية حظا قليلا في أن يبحث عنه المستهلك، في مقابل ذلك فإن اختيار جزء -أو أجزاء محددة -من السوق الكلي سيسمح بتعديل المنتج أو الخدمة لتوافق التطلعات الخاصة لهذا الجزء مع إهمال تطلعات الأجزاء الأخرى غير المختارة. ولذلك فإن رجل التسويق عليه أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين رئيسين رغبات المستهلكين و خيارا المنافسين إن أهمية التسويق المستهدف يمكن النظر إليها من نواحي مختلفة سواء من خلال دوره في الكشف عن الرغبات الكامنة للمستهلكين أو عن طريق إسهامه في وضع الخطة التسويقية المزيج التسويقي، ويمكننا أن نحدد سببين أساسيين تنبثق عنهما أهمية التسويق المستهدف¹:

- إن تطبيق إستراتيجية الاستهداف يدفع المؤسسة إلى أن تصبح موجهة بدرجة أكبر باحتياجات ورغبات القطاعات السوقية المختلفة مما يسهم في تطبيق المفهوم التسويقي كأساس لوضع الخطة التسويقية للمؤسسة واتخاذها لقراراتها؛
- إن استهداف السوق يدفع المؤسسة إلى النظر بموضوعية وواقعية إلى منتجاتها المختلفة وخدماتها وإلى مستهلكيها المختلفين كذلك، الأمر الذي يحتم عليها اختيار أفضل المنتجات لأفضل المستهلكين مما يوفر أساسا سليما لتخطي وتصميم الإستراتيجيات التسويقية بكفاءة وفعالية عالية كما يمكن عرض أهمية التسويق المستهدف من خلال ما يلي:

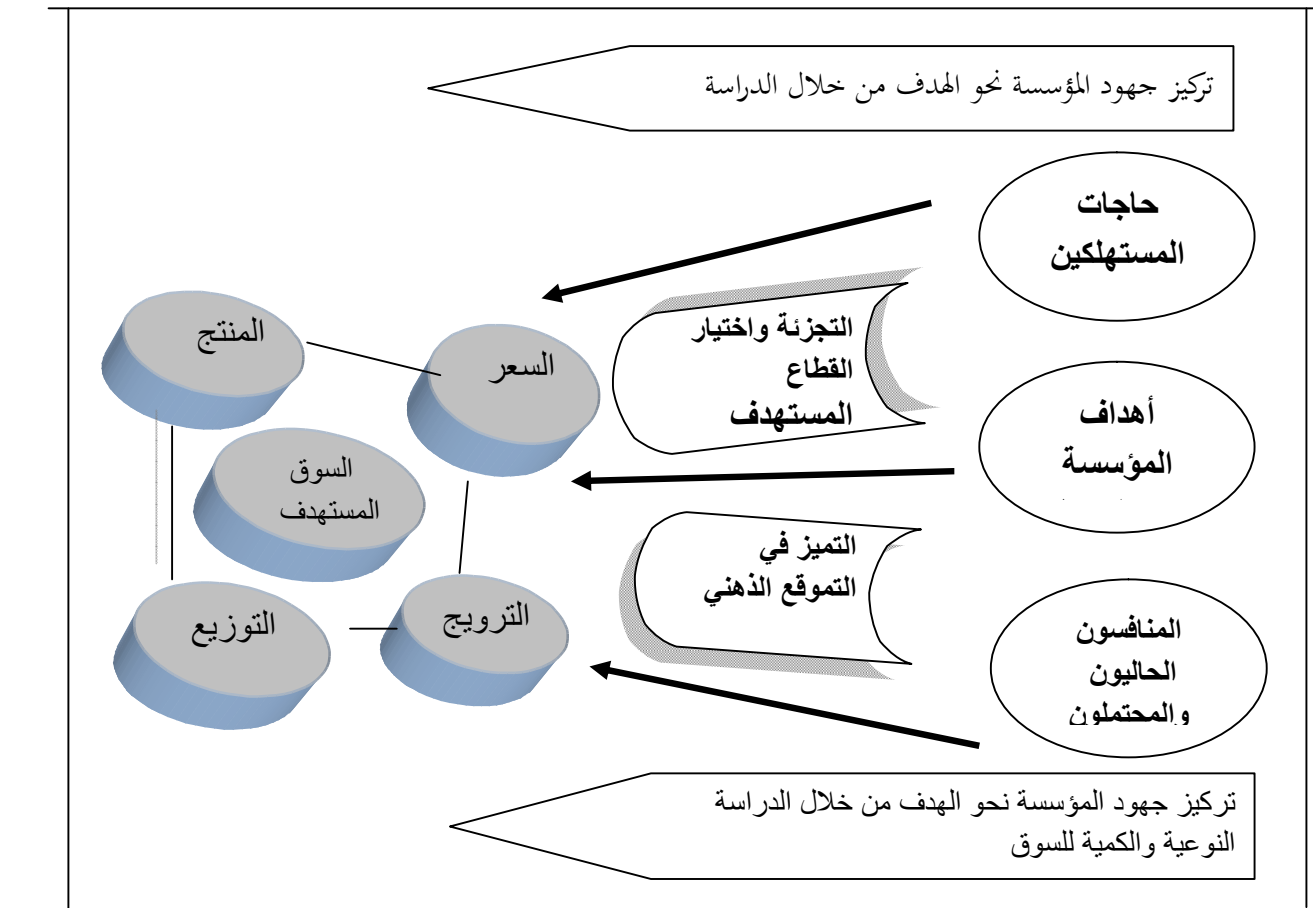
دوره في تحديد احتياجات المستهلكين: من المهم جدا أن تحدد الحاجات التي تسعى المؤسسة إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة قصر النظر التسويقي، والتي تبدو جلية في المؤسسات التي تحدد مجال نشاطها على أساس السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها بدلا من الحاجات التي يجب إشباعها، فالكثير من رجال الأعمال يتناسون أن المنتجات هي وسيلة فقط لحل مشكلة لدى المستهلك وإشباع حاجاته، فعندما سئل أحد المديرين في شركة ابي ام للحاسبات والاتصالات عن المنتجات التي تقوم شركته ببيعها، كانت إجابته أن الشركة لا تباع منتجات ولكنها تقدم حلولاً لمشاكل العملاء، إن هذه الإجابة تقدم منهاجاً سليماً لعمل المؤسسات، وهو أن تجعل المستهلك في مركز اهتماماتها وتركز على اكتشاف ما يرغبه الأفراد ثم تترجم هذه الرغبات إلى سلع وخدمات تقدم حلولاً لمشاكلهم، إن التسويق المستهدف يعمل على اكتشاف تلك الرغبات والمشاكل من خلال عملية تجزئة السوق، والتي تعتبر المحرك الأول لاستهداف السوق، إن تجزئة السوق لا تعني تقديم أشكال متنوعة من المنتجات أو الخدمات، ولكنها كأساس لتوجيه

¹ عبد السلام أبو قحف. التسويق وجهة نظر معاصرة، الطبعة الأولى (مصر: مكتبة الإشعاع الفنية، 2001)، ص.45.

الإستراتيجية التسويقية تبدأ بتمييز حاجات ورغبات المستهلكين عن طريق تحليل المعايير والأسس التي يمكن أن تشارك أو تختلف فيها مجموعات المستهلكين؛

دوره في وضع المزيج التسويقي إن إستراتيجية استهداف السوق تستوجب قرارات تخص المستهلك الذي تتوجه إليه المؤسسة من خلال مزيج تسويقي تطوره لأجله، وسعياً إلى ذلك فإن مسار التسويق المستهدف يفترض تصنيف المشترين المحتملين في قطاعات فرعية على أساس تعظيم درجة التشابه والتجانس داخل كل قطاع، وتعظيم التباين والاختلاف بين القطاعات من حيث الرغبات والأذواق، والغرض الأساسي من هذا هو الوصول إلى قطاع السوق المستهدف وذلك ما يمكن المؤسسة من تصميم البرنامج التسويقي الذي يتناسب مع تلك الرغبات والأذواق.

الشكل رقم (1-7): دور و أهمية التسويق المستهدف



Source: www.mhle.com Op.cit p 64

إن معرفة المؤسسة برغبات قطاعات معينة في السوق تمكن رجل التسويق من التركيز على تطوير وتعديل المنتج الحالي للمؤسسة-أو إطلاق منتج جديد تماما - ومن وضع استراتيجيات تسعيرية واختيار قنوات توزيعية أكثر تلاؤماً مع المشترين المحتملين وأكثر ربحية، كما يمكنه ذلك من توجيه رسائل إعلانية مستهدفة، وإعداد وترتيب مناسب لرجال البيع والتسويق، وهكذا فإن التسويق المستهدف يوفر قاعدة لتصميم وإنجاز أنشطة تسويقية، يمكن أن تحقق الإشباع

للمستهلك وبالنهاية فإن تبني التسويق المستهدف سيجعل المزيج التسويقي أكثر فعالية ومردودية، فانطلاقاً من أن هذا المزيج سيوجه إلى فئة معينة من المشترين وإليها وحدها، فإن فعاليته ستزداد لأنه سيكون ملائماً بطريقة أحسن لرغبات هؤلاء المشترين، ذلك أن كل واحد منهم سيجد المنتج الذي يوافق ذوقه، في مكان التوزيع الذي يرتاده عادة، وبسعر يمكنه دفعه، وبعملية ترويجية يرغب فيها، إن هذا لن يجعل المشترين يزدادون عدداً فقط، ولكنهم سيزدادون أيضاً وفاء وولاء لمنتج المؤسسة، ومن جهة أخرى كذلك فإن الاستثمارات التجارية ستكون أحسن مردودية لكونها أصبحت أقل تشتتاً في المجتمع من خلال توجيهات نحو الفئة التي تشكل اهتمامات بالنسبة للمؤسسة، أي الفئة الراغبة في الشراء، إن الاستهداف سيقود إلى إطلاق عمليات تسويقية قريبة من هؤلاء المشترين، مما يؤدي إلى تقليص تكلفة ووقت الوصول إليهم، ومن الواضح في هذا الإطار أن رسالة الإشهار التي تستعمل وسيلة منتقاة ستكون تكلفتها أقل، وبصفة عامة فإن اختيار استراتيجية التسويق المستهدف هي وسيلة إيجاد توازن بين التكاليف المبذولة والفوائد المحصلة¹ إنه من أجل رسم استراتيجية تسويقية ناجحة يسعى المسوقون إلى تبني منهج التسويق المستهدف الذي يقوم على خطوات كما يلخص في الشكل التالي الذي يتضمن²:

- تقسيم السوق إلى شرائح سوقية متجانسة؛
- تحديد الأسواق المستهدفة التي سوف تركز عليها؛
- تحديد التموقع المناسب؛
- وضع المزيج التسويقي المناسب لتلبية احتياجات السوق؛

2- التجزئة السوقية

بعد أكثر من أربعين عاماً من المقالة الشهيرة التي قدمها ويتدل سميث حول تقسيم السوق إلى قطاعات، لا يزال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التسويقية الواسعة الانتشار على المستويين الأكاديمي والتطبيقي في التسويق. ولم تقتصر أهمية إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات على مجرد كونها أحد الأدوات الرئيسية للتطبيق العلمي للمفهوم التسويقي، بل وأيضاً لكونها المرشد للإستراتيجية العامة للمنظمة ولتخصيص مواردها ما بين الأسواق والمنتجات، وتعتبر هذه العملية جزءاً من التسويق الاستراتيجي وأداة للبحث عن المزايا التنافسية من خلال البحث والكشف عن الفرص الكامنة في السوق وفي الواقع هناك بعض القطاعات يكون فيها للمنافس موقع أقوى من موقف المنظمة، بينما يكون موقف

¹ زكريا عزام؛ عبد الباسط حسونة؛ مصطفى الشيخ. مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2008

² أبو قحف. التسويق: وجهة نظر معاصرة، مرجع سابق، ص 46

المنافسين في قطاعات أخرى ضعيفا، الأمر الذي يمكن المنظمة من استمالة عملاء هذا القطاع لصالحها فهي عبارة عن فرص سوقية تحقق للمنظمة مزايا تنافسية.

1-2 تعريف التجزئة السوقية

هي عملية تقسيم السوق إلى جماعات متجانسة حسب معايير محددة كل واحد من هذه القطاعات يتميز عن الآخر ، يمكن اختيارها كقطاعات مستهدفة من طرف المؤسسة بجهود تسويقية تتلاءم معها¹ ومما سبق فإنه يمكن إيجاز أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة في اختيار المزايا التنافسية فيما يلي، حيث أنها تسمح بتعريف دقيق للسوق من خلال الكشف الدائم لتطور وتغير احتياجات ورغبات المستهلكين، وبذلك البحث عن الفرص التي تحقق لها ميزة تنافسية:

- تحديد القطاعات التي تشمل على مجموعة من المنظمات والأفراد ذوي الخصائص والحاجات المشابهة، ومن ثم فهم لسلوك المستهلك ومعرفة دوافع شرائه؛
- دراسة المستهلك من حيث حاجاته ودوافعه من تحرير المنظمة استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب تشبع من خلاله الحاجات بكفاءة؛

- متابعة ومقابلة التغيرات المستمرة في الطلب وبذلك تقديم المنتجات الجديدة التي تشبع هذه الاحتياجات المتجددة؛
- التعرف على أسباب قوة ومظاهر ضعف المنافسين، وكذلك تحديد القطاعات التي تواجه فيها منافسة قوية مما يمكنها من توجيه الموارد اللازمة لخدمة القطاعات التي قد تكون مهمة أو يتم خدمتها بشكل غير كافي من جانب المنافسين، بدلا من توجيهها إلى قطاعات تعلم المنظمة أنه من الصعب الخوض فيها؛
- الاستخدام الكفء للموارد التسويقية وتخصيصها على قطاعات السوق بأفضل طريقة ممكنة؛

2 - 2 مراحل عملية تجزئة السوق

- اختيار معايير وأسس التجزئة التي تميز بين القطاعات؛
- دراسة كل قطاع من القطاعات دراسة وافية؛
- اختيار القطاع أو القطاعات التي تريد التعامل معها؛
- تحديد الاستراتيجيات الخاصة بكل قطاع.

1-2-2 معايير التجزئة السوقية: من أجل القيام بعملية تجزئة السوق يجب الاعتماد على أسس أو معايير تتمثل

في العناصر التالية:

¹ شريف احمد شريف العاص .التسويق النظرية والتطبيق . مصر الدار الجامعية 2006 ص 30

* **المعايير الجغرافية:** يعتبر المعيار الجغرافي من أقدم وأكثر الأسس استخداما في تجزئة السوق سواء السوق الاستهلاكية أو الصناعية، حيث يتم تجزئة السوق إلى قطاعات حسب المناطق المختلفة إلى دول الأقاليم. مدن وتجزئة السوق جغرافيا تستند إلى فرضية أن التوزيع الجغرافي للمستهلكين يحدد حاجاتهم ورغباتهم، وهو في الأصل تنمية وتطوير للتسويق الجغرافي. ومن أمثلة المعايير الجغرافية البلد، المناخ، نوع السكن¹.

* **المعايير الديمغرافية والاجتماعية:** وهو أيضا أحد أكثر المعايير استخداما، ويعتمد على تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة استنادا إلى متغيرات ديمغرافية واجتماعية، حيث يتم تقسيم السوق إلى أجزاء على أساس: العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي، المهنة، الديانة، ويقوم هذا المعيار على أساس أن الأشخاص الذين ينتمون إلى الفئة نفسها من العمر أو الدخل سيكون لديهم الرغبات ذاتها، وأنهم سيشترون سلعا متشابهة ولهم سلوك مشترك تجاه ما يعرض عليهم من منتجات وخدمات، فمثلا النساء والرجال لديهم حاجات ورغبات مختلفة في منتجات مثل الألبسة، مواد التجميل وكذلك من له دخل مرتفع ليس كالذي له دخل منخفض، إن هذا المعيار يشترك مع المعيار الجغرافي في أنه سهل الاستخدام والقياس².

* **المعايير النفسية:** وتعرف المعايير البسيكوجغرافية بأنها العوامل التي على أساسها يتم تجزئة السوق إلى قطاعات من المستهلكين وفقا لسماهم الشخصية وأنماط حياتهم، إن الشخصية تعبر عن مجموع الخصائص النفسية للمستهلك كالاندفاع والقلق والرغبة في الأمان، التردد والتي تجعله فريدا ومتميزا عن الآخرين، أما نمط الحياة فإنه يشير إلى مجموعة القيم والطرق التي يريد إنسان ما أن يعيش حياته بها والتي يفترض أنها تؤثر على سلوك الفرد تجاه المنتجات والعلامات التي يشتريها، فمثلا إن بعدهم قد يفضل أسلوب حياة تقليدي محافظ في حين يرغب آخرون في نمط معيشة متطور وعصري متجددة؛

* **معايير سلوكية:** وهي المعايير الأكثر شيوعا واستخداما في تجزئة السوق وتمثل في³

3-متطلبات التجزئة الفعالة

حتى تكون إستراتيجية تجزئة السوق فعالة من أجل تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، فإنه لابد من توفر بعض الخصائص في معايير تقسيم السوق تتمثل فيما يلي:

- إمكانية القياس إن إعطاء الجانب الكمي للمعايير يسهل عملية تجزئة السوق ، لكن تجدد الإشارة إلى أن هناك بعض المتغيرات يصعب قياسها مثل: المتغيرات البسيكو-ديمغرافية والمزايا المبحوث عنها في المنتج؛

¹ John T .Bowen .Market segmentation in hospitality .research .international journal of contemporaray hospitality management MCB University presss USA Vol 10/N 7 1998 P 298

² C . Gilligan et al .Op .cit .pp 312-314

³ D darpy et P volle .Comportement du consommateur .Dunod paris 2003 p 243

- سهولة الوصول أي إلى أي مدى يمكن الوصول إلى الأجزاء السوقية وخدمتها عن طريق هذه المعايير؛
- الملائمة نقول أن المعيار ملائم إذا كان يفسر ردود أفعال الأفراد وسلوكهم اتجاه المنتج؛
- التمايز بين القطاعات السوقية، حيث أنه في حالة ما إذا كانت بعض القطاعات السوقية غير متميزة يمكن تجميعها في قطاع سوقي واحد؛
- التجانس إذا كان الأفراد الذين يكونون القطاع السوقي غير متجانسين، يمكن تجزئة هذا القطاع إلى قطاعات سوقية أخرى.

1- إستراتيجية الاستهداف

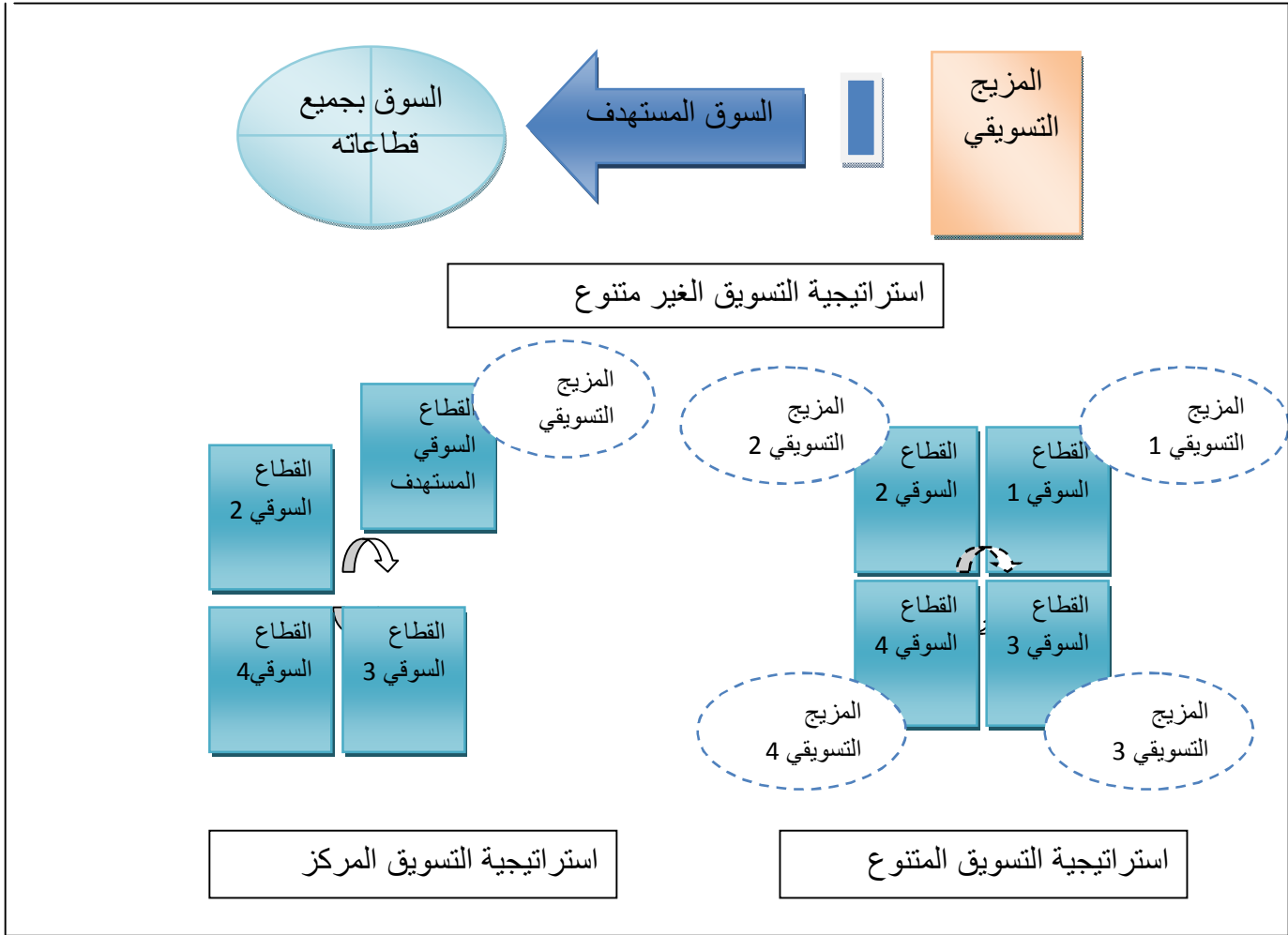
إن الهدف من تقسيم السوق إلى قطاعات سوقية يتمثل أساساً في التعرف على مجموعات المستهلكين الموجودة حالياً في السوق ودرجات التجانس بينهم وهي الخطوة الأولى في الإستراتيجية التسويقية بحيث بعدها تقوم المؤسسة بتقييم مختلف القطاعات السوقية، وتختار الأسواق المستهدفة واستراتيجيات الاستهداف التي سوف تتبعها¹.

3-1 أنواع استراتيجيات الاستهداف

للمؤسسات الخيار بين ثلاثة استراتيجيات أساسية للسوق المستهدف: إستراتيجية التسويق المركزة، إستراتيجية التفرقة وإستراتيجية عدم التفرقة التسويق الموسع.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا. إدارة التسويق: مدخل معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 17

الشكل رقم (1-8): أنواع استراتيجيات الاستهداف



Source: Y. Chirouse, Le marketing, Op.cit, p : 108

إستراتيجية عدم التفرقة أو التسويق الموسع غير المتنوع، طبقا لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بتقديم عرض واحد من خلال مزيج تسويقي واحد يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواق مستهدفة، حيث يركز المفهوم الأساسي لهذه الإستراتيجية على أن حاجات المستهلكين متشابهة وغطية و من ثم يمكن لسلعة واحدة أن تخدم جميع المستهلكين بمزيج تسويقي واحد كما هو موضح في الشكل أعلاه في حالة إتباع هذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تعتبر المجتمع كسوق واحد وتغفل الاختلاف بين الفئات والقطاعات التي تكونه، ولذلك فإن رجل التسويق يقوم بتوجيه سياسة تسويقية موحدة لقطاعات المستهلكين بعد أن قام بتحليل الاختلافات بين تلك القطاعات في السوق الكامن للمؤسسة أين استنتج بأن نقاط التجانس والتشابه بين حاجا المستهلكين ورغباتهم هي أكبر من نقاط الاختلاف، ونتيجة لذلك فإنه يتم التركيز على النواحي المشتركة بين الأفراد و ليس على نواحي الاختلاف والتمييز. ومن خصائصها أنها غير مكلفة نظرا لاقتصاديات الحجم، الدراسات السطحية للسوق والمزيج التسويقي الواحد المقترح لكل القطاعات السوقية

إستراتيجية التفرقة أو إستراتيجية التسويق المتنوع، وتعني أن تستهدف المنظمة على الأقل قطاعين سوقيين، وذلك باعتماد مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي، تبعا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقرر التمييز بين قطاعات السوق بسياسة تسويقية مختلفة أخذا بعين الاعتبار التباينات التي أفرزتها عملية تجزئة السوق، ويمكننا أن نعرف هذه الإستراتيجية بأنها اختيار قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الكلية وتكييف منتجات المؤسسة وخدماتها مع رغبات وظروف كل مجموعة مختارة من المستهلكين¹

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم إذن بتطوير عدة برامج تسويقية كل واحد منها يوجه إلى قطاع محدد في السوق، ومن الواضح أن تصميم منتجات خاصة لكل قطاع سيكون أسهل من إعداد منتج واحد يرحى منه إشباع جميع القطاعات ذلك أن المستهلكين داخل القطاع الواحد سيكونون أكثر تجانسا -على عكس المستهلكين في مجموع السوق كله - وبالنتيجة فإن تفضيلاتهم وظروفهم ستكون متشابهة نسبيا ويسهل تحديدها وبالمقارنة مع الإستراتيجية غير التمييزية فإن سياسة التسويق المتنوع تسعى إلى تحقيق مبيعات أكثر ومركز أقوى في كل قطاع من قطاعا السوق، كما تعمل على الحصول على درجة أعلى من الدعم والولاء والشراء المتكرر نظرا لأن العرض الذي تقدمه المؤسسة مكيف ومعدل وفق رغبة كل قطاع من المستهلكين إستراتيجية التسويق المركزة من خلال هذه الإستراتيجية تعمل المنظمة على توجيه نشاطها إلى قطاع سوقي واحد، وذلك بتقديم مزيج تسويقي واحد، تعتمد هذه الإستراتيجية على مفهوم تجزئة السوق، فتقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة ولكنها تركز على خدمة قطاع واحد مستهدف في السوق أو عدد قليل من القطاعات السوقية من خلال مزيج تسويقي واحد، وهي إستراتيجية المنظمة المتخصصة التي عادة ما تتبناها المنظمات ذا الموارد المالية المحدودة نظرا للانخفاض النسبي في التكلفة الذي تتميز به، فتركز جهودها ومواردها على جزء واحد من السوق، الأمر الذي يؤدي إلى اكتساب بعض المزايا منها دراسة السوق وخدمته بكفاءة ومن ثم تحقيق مركز سوقي قوي نتيجة للخبرة التي تمتلكها والسمعة الجيدة التي تحصل عليها من السوق، بالإضافة إلى ذلك فإن إتباع إستراتيجية التسويق المركز قد يضيق من نطاق المنافسة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة، كما أن قوة المنافسين في قطاع واحد تكون أقل من المنافسين الكبار على مستوى السوق ككل.

2- التوقع في الأسواق -إحداث مواقع للسلع

أمام سوق جد تنافسي مزدحم بمنتجات كثيرة ومتنوعة مع سياسات اقتصادية أكثر تنوع وجدية، يكون المستهلكون أكثر اطلاعا وعادة ما يختارون تلك السلع التي تمثل في نظرهم قيمة عليا، لذلك ومن أجل كسب المستهلك والاحتفاظ به ينبغي على الشركة أن يكون لها الإدراك العميق لمتطلبات الزبائن وتمثل قيمة عليا في أعينهم، لكن يجب أيضا أن يتم ذلك بطابع مختلف عن المنافسين حتى يستحضر في أذهان المستهلكين أنه متميز وفريد من نوعه. وهو ما يسمح

¹ محمد او العظيم ابونجا، مرجع سابق، ص 19

للمؤسسة من احتلال موقع تستطيع من خلاله تأدية متطلبات سوقها المستهدف بقيمة عالية وبالتالي امتلاك ميزة وسبق تنافسي وبصفة عملية يتمثل التموقع في إعطاء السلعة مكانة خاصة في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين أولاً بهدف التميز الواضح عن منتجات المنافسين وثانياً بهدف مطابقة الرغبات الأكثر حسماً عند المستهلكين عند قدراتهم الشرائية

1- تعريف التموقع

يعرف بأنه ذلك الجهود الإبداعي لصناعة المنتج بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن المستهلك ، كما يشير مفهوم التموقع التسويقي إلى الكيفية التي تميز منتجات المنظمة عن المنتجات المنافسة ، التموقع التسويقي هو عبارة عن إستراتيجية تسويقية تعني إعطاء صورة ملائمة للمنتج أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة مع المنتجات المنافسين ، أيضاً التموقع التسويقي هو عبارة عن رد فعل استراتيجي لازدحام الأسواق، والذي يسمح بإعطاء وضعية خاصة للمنتج¹ أو العلامة في ذهن المستهلك، وذلك بطريقة تختلف عن المنتجات المنافسة إن التموقع يتضمن عاملين أساسيين - الكشف عن الوسط أو المرجع أو الهوية: أي تحديد الفئة التي يربطها الجمهور في ذهنه أو بعبارة أخرى عالمها أو كونها المرجعي؛

- التمايز: وهو ما يدل على خصوصية أو أكثر من خصوصيات السلعة، تميزها عن غيرها من السلع الأخرى المنتمة لنفس الفئة.

2/ أهمية التموقع - لماذا تهتم المؤسسات بالتموقع؟

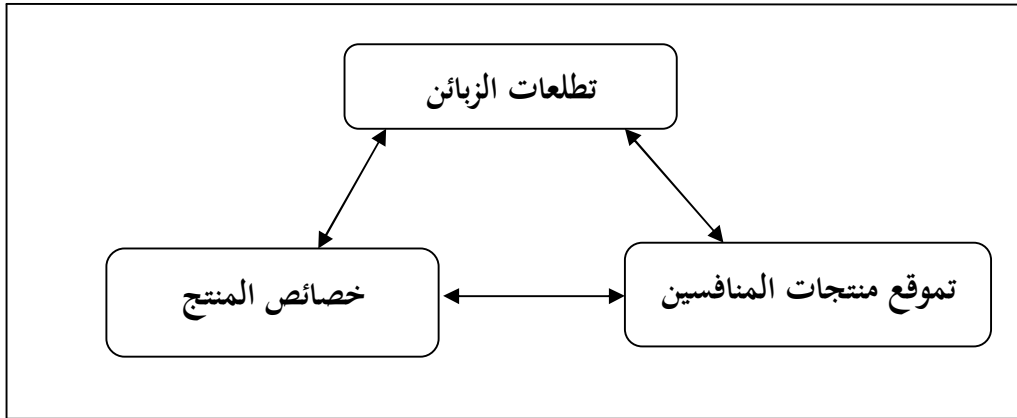
- إذا لم تختار المؤسسة أو المسؤول التسويقي موقعا لسلعته ، فإن الجمهور سيقوم بذلك فكل السلع تخضع التموقع من طرف الجمهور؛
- التموقع يلعب دورا هاما في توجيه القرارات الشرائية للمستهلكين ، نظرا للتنوع والتشابه الكبيرين بين المنتجات فإن قرار الشراء يخضع لمواقع السلع في أذهان المستهلكين؛
- التموقع يضمن الانسجام بين عناصر المزيج التسويقي التي تأتي بعد عملية تحديد الموقع.

/ إستراتيجية إحداث الموقع: كيف يمكن إحداث وبناء مواقع السلع؟

- 3-1 المثلث الذهبي للتموقع: من أجل تحديد الموقع والخصائص المميزة للعروض في السوق على رجل التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار العوامل الرئيسية التالية:
- * توقعات الزبائن وتطلعاتهم؛
- * متوقع سلع ومنتجات المنافسين؛
- * المزايا الممكنة للسلعة المراد توقعها في السوق.

¹ ال ريس وحاك تروت . القوانين التسويقية الثابتة . ترجمة معتصم الجلابي . مطابع اطلس للأوفست الرياض 1993. ص 18

الشكل رقم (1-9): مثلث التموقع



Source : Helfer et Orsoni.Op .eit .p 191

إن مثلث التموقع يعتبر أداة جد مهمة من اجل تحديد وتأكيد وتقييم موقع معين، بحيثيسمح بطرح الأسئلة الأساسية

التالية:

- هل يستجيب الموقع المختار أو يلبي توقعات وحاجات الجمهور المستهدف؟
 - هل ينسجم الموقع المختار مع المزايا الممكنة للمنتج؟
 - الموقع المختار هل يسمح لنا بالتميز عن المنافسين؟
- ومن أجل الإجابة عن هذه الأسئلة التي سوف تحدد لنا إستراتيجية التموقع الجيدة، يلجأ المسوقون إلى عدة أنواع من الدراسات تتناول الأبعاد الثلاثة السابقة¹:
- دراسة توقعات ورغبات الزبائن، فدراسات التجزئة تمنح لنا القدرة على التعرف على مختلف الرغبات والتوقعات للزبائن أيضا يجب تحديد الأهمية النسبية لهذه الحاجات والتوقعات؛
 - دراسة المزايا الممكنة للمنتج: تحليل الخصائص الوظيفية والرمزية التي يوفرها المنتج مقارنة بالمنافسين. تحليل المنتج وعلامته و إبراز نقاط قوته وضعفه؛
 - دراسة تموقع عروض المنافسين: إدراك المنتج من قبل الجمهور تتم بالمقارنة مع منتجات المنافسين ولهذا يجب معرفة تموقع المنافسين قبل اختيار التموقع لعرضك من أجل أحسن تمييز له.
- إن دراسة وتحليل تموقع المنافسين يخضع إلى تفسيرها وأحكام رجال التسويق للمؤسسة تحليل الرسائل الإشهارية. سياسات التسعير غير أن التموقع المرغوب ليس بالضرورة هو التموقع المدرك، لهذا يجب إتمام التحليل بتحليل عينة

¹ ال رايس وحاك تروت .مرجع سبق ذكره ص 37-38

من المستهلكين والتعرف عن ادراكاتهم للعلامات والمنتجات الموجودة في السوق ، هذا التحليل يمكننا من رسم الخرائط الإدراكية

2-3 مراحل وضع الخريطة الإدراكية للموقع في السوق

- 1- تحديد الخصائص المحددة والتي تميل إدراكات الزبائن للعروض التسويقي؛
- 2- العمل على تقييم العروض في السوق على أساس هره الخصائص ، اختيار عينة من الزبائن؛ طرح أسئلة عليهم تخص إدراكاتهم حول مجموعة من السلع والعلامات على أساس الخصائص السابقة؛
- 3- إنشاء الخرائط الإدارية هذه الأخيرة تعتبر أداة هامة لإحداث مواقع للسلع تتضمن انعكاس نتائج الدراسة على الخريطة بحيث يمكننا تمييز مختلف العلامات و المنتجات حسب إدراك الزبائن لها.

3-3 ما هي الشروط الواجب توفرها في الميزة أو الموقع الجيد؟

- الأهمية التي تحدد حجم السوق؛
- التميز الذي يحدد جاذبية الموقع التحدي هنا في البحث عن نقطة الاختلاف المميزة والجذابة للمستهلكين؛
- التفوق بأن يكون الأقوى مقارنة بالبدائل الأخرى التي تركز على نفس الميزة؛
- الحماية أي إمكانية الاستمرارية والدوام¹.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التسويقية التنافسية

إن توسيع مجال السوق التي تتمتع فيه المنظمة بوجود ميزة تنافسية وتعزيد تلك الميزة يصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق. ويصبح الموقف التنافسي أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنظمة وعليه، يتم معرفة توقيت التنافس من خلال دور التسويق في تحديد المواقف التنافسية للمنظمة والتعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى.

3- استراتيجيات منتج/سوق حسب مصفوفة انسوف

إن صياغة استراتيجية المنتج /السوق تعتبر من أساسيات التسويق الاستراتيجي و التي من خلالها يتوضع التصور اللازم لكيفية التعامل بين ما يتوفر من منتجات حالية وجديدة التي تكون ضمن الخط الاستراتيجي للمنظمة، والأسواق المختلفة الحالية أو الجديدة التي ترغب المنظمة الدخول إليها الإطار التحليلي لهذين البعدين المنتج/السوق يساهم في اتاحة الفرصة لاختيار استراتيجية النمو التي تستند على تحليل هذين البعدين اختيار وضع حالي أو جديد/ وسوق حالي

¹ عمار بوشناف. الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مصادرها. تنميتها وتطويرها. ماجستير. جامعة الجزائر 2002 ص 104-105

أو جديد لقد وضع أنصوف ما تسمى بمصفوفة استراتيجية النمو وتعتبر من أفضل ادوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد على صياغة إستراتيجية المنتج/ السوق ، بحيث تتألف المصفوفة من بعدين¹:

- بعد المنتج: حالي أو جديد؛

- بعد السوق: حالي أو جديد

الجدول رقم (1-1): مصفوفة انصوف

	منتجات جديدة	منتجات حالية	المنتج السوق
إستراتيجية تطوير المنتج	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير السوق	أسواق حالية
إستراتيجية التنوع			أسواق جديدة

Source: I. Ansoff, Politique générale, Mc grawhill, 1965

وفقا لهذه المصفوفة نجد أربع استراتيجيات هي:

1- استراتيجية اختراق السوق: هذه الإستراتيجية تمثل الاختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق ، ودرجة شدة المنافسة، والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق، وإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة خلق المواءمة لظروف المنظمة والسوق.

2- استراتيجية تطوير السوق: إن هذه الاستراتيجية تتمثل في إدخال المنظمة منتجاتها الحالي إلى السوق أو الأسواق الجديدة حيث تعمل المنظمة على البحث على أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية وهذه الاستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر أكثر من الاختيار السابق وذلك لجهلها وعدم امتلاكها الخبرة بالأسواق الجديدة.

3- إستراتيجية تطوير المنتج: حيث تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة وهذه الإستراتيجية هي أيضا أكثر مخاطرة من الإستراتيجية الأولى لتعامل المنظمة من منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النهج أكثر استخداما ويحقق أكثر نجاحا من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق القوية.

¹ علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، دار الحماد للنشر والتوزيع ، عمان، 1999 ص 434

4- إستراتيجية التنوع: وتمثل هذه الاستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما تطوير منتجات جديدة ومحاوله إدخالها إلى أسواق جديدة أيضا وهذه من أكثر الاستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كل المجالات، المنتج والسوق، وهناك ثلاث أنواع من استراتيجيات التنوع وهي - استراتيجية التنوع المركزة: حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذا خصائص تكنولوجية و/أو تسويقية منسجمة مع خط المنتج الحالي.

- استراتيجية التنوع الأفقية: حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة أو إعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي؛

- استراتيجية التنوع المتعدد: بحيث تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على البحث على أنشطة جديدة تختلف عن أنشطتها الحالية من ناحية التكنولوجيا و المنتجات والأسواق؛

4- الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لكوتلر

1- إستراتيجية القائد

وتطلق تسمية القائد أو الرائد على المنظمة وربما تكون منظمين التي تشغل مكانة مهيمنة في السوق، حيث يتراوح نصيبها ما بين 40 - 30 بالمائة من الصناعة فتهيمن بذلك على السوق وتصبح النقطة المرجعية بالنسبة للمنافسين فكل منظمة إما أن تنتجها أو تقلدها أو تتجنبها وبذلك، فإن أهم ما يميز قائد السوق هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وتخفيض التكاليف وتغيير الأسعار وحتى تتمكن المنظمة من المحافظة على هذه الوضعية المتميزة في السوق، فإنها تلجأ إلى إتباع حدى الإستراتيجيات التكنيكات التالية¹.

* **توسيع حجم الطلب الأساسي:** تعتمد المنظمة القائدة لتحقيق التقدم والريادة على زيادة حصتها السوقية من خلال توسيع حجم الطلب الكلي والحصول على النصيب الأكبر من تلك الزيادة. ويتم ذلك بإتباع عدد من البدائل الإستراتيجية الفرعية التالية

- جذب مستخدمين جدد كان إدراكهم ضعيف بالنسبة للمنتج

- إيجاد استخدامات جديدة للمنتج

- زيادة معدلات الاستخدام

* **المحافظة على الحصة الحالية:** عندما تكون المنافسة شديدة ومتزايدة، تلجأ المنظمة إلى استخدام أساليب الحرب العسكرية، حددها كوتلر من أجل حماية مركزها السوقي ومكانتها من خلال البدائل الإستراتيجية الدفاعية الفرعية التالية

- الدفاع عن مركز المنظمة: حيث يتم ذلك من خلال تقوية منتجاتها وعلاماتها التجارية بالابتكار والتجديد

¹ PHILIP KOTLER ET AL. MARKETING MANAGEMENT, P. 402

- الدفاع عن الجوانب: حيث يجب على المنظمة أن تولي اهتمامات خاصة بمراقبة جوانبها الضعيفة بإحكام كإنتاج منتجات فرعية، حتى تتصدى لمهاجمة المنافسين خاصة الصغار منهم.

- الدفاع الوقائي: ويفترض هذا النوع من الدفاع أو كما يسمى بالدفاع من خلال الهجوم أن الوقاية خير من العلاج، فهي بذلك تحاول تقليل توقعات المنافس المتحدي بحرب نفسية من خلال تصريحات عن منتجات جديدة أو تخفيضات في الأسعار أو الزيادة في حجم الإنتاج.

- الدفاع من خلال الهجوم المراد: قد يهتز موقف المنظمة القائدة في السوق إزاء قيام المنافسين بتطوير منتجاتهم أو تخفيض أسعارهم أو تكثيف أنشطتهم الترويجية. عندئذ، فإنها تقوم بهجوم مراد قد تستخدم فيه نفس أساليب المنافسين ولكن بشكل أكثر فاعلية، وربما تحاول توجيه ضربات إلى الجوانب الضعيفة للمنافسين أو أن تستغل ثغراتهم - الدفاع المتحرك: ويتضمن قيام المنظمة بأكثر من تحرك في أكثر من اتجاه من أجل حماية وتدعيم مركزها السوقي. ويتم ذلك إما من خلال توسيع السوق مثل دخولها إلى أسواق جديدة يمكن أن تتخذ منها قواعد للدفاع والهجوم، أو من خلال التنويع مثل توسيع مفهومها للمنتج لدى العملاء¹.

- التراجع الإستراتيجي: قد تجد المنظمة القائدة نفسها غير قادرة على الدفاع عن أوضاعها في السوق، عندئذ تلجأ إلى الانسحاب المخطط من بعض المواقع. وهذا لا يعني ترك السوق كلية وإنما التخلص فقط من الأوضاع الضعيفة وإعادة تخصيص وتوزيع الموارد لدعم الأوضاع الرئيسية والأقوى مثل إسقاط بعض المنتجات والإبقاء على الأخرى *توسيع الحصة السوقية: يمكن للمنظمة الرائدة تحقيق ميزة تنافسية من خلال توسيع وزيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط قوتها تجاه نقاط ضعف المنافسين، وذلك من خلال الاعتماد على الطريقة التي يتم الحصول بها على المواد الخام وتوفر التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى اعتمادها على اقتصاديات أو وفورات الحجم والاستفادة من آثار عوامل منحنى التعلم والخبرة.

2- استراتيجيات المتحدي: تكون هذه الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية لكونها ليست الرائدة في مجال عملها. والمتحدي هو المنظمة التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة وربما أقل من ذلك في صناعة معينة، تتوفر على إمكانيات وموارد كافية لتطمح بأن تصبح القائدة في السوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين² في محاولة منها لزيادة نصيبها السوقي. ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على طريقة الهجوم المستعملة. وإذا اختار الهجوم الجبهي فهي بذلك تريد منافسة القائد في جزئه الأكثر أهمية الأمر الذي يعرضها إلى مخاطرة كبيرة ولكن قد يحقق لها مكاسب أكبر ولتحقيق النجاح في مثل هذا الهجوم يجب أن تمتلك المنظمة المتحدية ميزة تنافسية واضحة في

¹ مرجع نفسه 403

² KOTLER ET AL, IBID, P. 409

مواجهة القائد، بالإضافة إلى عدم قدرة القائد لخدمة السوق بشكل جيد، أما إذا لم تتوفر هذه الشروط وتكون إمكانية المتحدي أقل من الخصم فيعتبر هذا الهجوم انتحارياً بينما إذا اختار المنظمة المتحدية طريقة الهجوم الجانبي وهو منافسة القائد في جزء صغير من السوق، فإن هذا الهجوم يعتمد على رد الفعل المتوقع من القائد إذا كان بطيء أو غائب أو في حالة اليقظة الكاملة. والشكل التالي يوضح مختلف الإستراتيجيات الهجومية التي يمكن أن تتبعها المنظمات المتحدية داخل السوق:

* **هجوم المواجهة الأمامية:** تشن المنظمة المتحدية في هذه الحالة هجوماً شاملاً على المنافس في منتجاته، مجهوداته الترويجية، برامج توزيعه وأسعاره. وهي بذلك تهاجم جوانب القوة أكثر من مهاجمتها لجوانب الضعف معتمدة في ذلك على المزايا التنافسية الواضحة للمنافسين¹.

* **هجوم الأجنحة والجوانب:** إن هذه الإستراتيجية تعتبر مناسبة للمنظمة المتحدية التي تكون مواردها وإمكاناتها أقل من المنافس الذي تهاجمه، فبدلاً من مهاجمته في مركزه توجه المنظمة المتحدية هجومها إلى الجوانب الضعيفة والتي قد يغفل المنافس عن تحصينها بطريقة كافية عكس مراكزه القوية التي غالباً ما يسخر لها كل موارده وإمكاناته للتحصين. ويمكن أن تتبع المنظمة عدة أساليب للمهاجمة على الأجنحة أهمها مهاجمة السياسة الضعيفة في التغليف أو الجودة أو استغلال ثغرات سوقية.

* **هجوم متعدد الجوانب:** إذا كان الهجوم في الجوانب يبحث عن مناطق سوقية غير مغطاة من طرف الخصم ومحاولة استغلالها، فإن الهجوم متعدد الجوانب هو قيام المنظمة المتحدية بمهاجمة الخصم في اتجاهات عديدة حيث يصعب عليه حماية الجهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت وتكون هذه الإستراتيجية مقبولة إذا كانت إمكانيات وموارد المتحدي كبيرة وكافية، بالإضافة إلى أن تكون مدة الهجوم قصيرة ما أمكن.

* **هجوم التجنب:** يعتبر هذا النوع من الإستراتيجيات التنافسية غير المباشرة، حيث يتجنب المتحدي المواجهة المباشرة مع المنافس ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات غير تقليدية لتوسيع قاعدة موارده. ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل وهي: التنوع غير المرتب بمنتجات المنافس، التنوع في أسواق جديدة جغرافياً، والاعتماد على التكنولوجيا الجديدة لتنمية منتجات تحل محل المنتجات الحالية.

* **هجوم العصابات:** تعد هذه الإستراتيجية التي تشبه حرب العصابات إحدى الخيارات أمام المنظمة المتحدية الصغيرة أو ذا موارد وإمكانات محدودة. ويشن المتحدي هجمات مركزة وسريعة ومتقطعة تترك المنافس وتلحق به الضرر، ثم يتجه إلى الانسحاب السريع خوفاً من الهجوم المراد وحاملاً ما تحصل عليه من خلال هذا الهجوم. وتستخدم هذه الإستراتيجية

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص 221.

بعض الوسائل مثل التخفيضات غير المتوقعة، هجوم مفاجئ على بعض مناطق السوق أو بعض الجوانب الضعيفة في المزيج التسويقي للمنافس أو أن تقوم بنشاط ترويجي مكثف يحدث ارتباكاً في السوق.

3/ إستراتيجيات التابع

وتسمى أيضاً بإستراتيجية التحسين الجوهرية أو إتباع القائد، فليست كل المنظمات المتطلعة لديها الجرأة والقدرة على تحدي قائد السوق، ولكن تختار الكثير منها خيار التعايش السلمي لأن هدفها ليس قيادة السوق ولكن الاكتفاء بمراكز أخرى ولذلك يجب أن تكون لها قدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة الفنية السريعة للمنتوج المطور من قبل قادة السوق، فهي تحاول الاستفادة من تجارب الآخرين والتركيز على المحافظة على حصتها السوقية مع معرفتها بأنها مستهدفة بالدرجة الأولى من قبل المنظمات المتحدية ويمكن لها أن تتبع البدائل الإستراتيجية التالية¹:

***التبعية عن قرب:** وفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة التابعة إلى تقليد الرائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي، حيث يمتد هذا التقليد إلى قطاعاً عديدة في السوق، فهي بذلك تسمى المزور وقد يظهر من خلال هذه الإستراتيجية المنظمة التابعة كمتحدية للمنظمة القائدة ولكن بطريقة غير مباشرة

***التبعية عن بعد:** تحتفظ المنظمة التابعة لنفسها من خلال هذه الإستراتيجية بنواحي تميزها عن المنظمة الرائدة، ولكن في نفس الوقت نجدتها تتبع المنظمة الرائدة في بعض المكونات الهامة للمزيج التسويقي، وتسمى في هذه الحالة بالمقلد

***التبعية الاختيارية:** يختار التابع بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، فهي بذلك تعتبر كمعدل أو متأقلمة، غير أنها مع الاستمرارية في إتباع هذا النوع من الإستراتيجية يمكن أن تتحول المنظمة من تابعة إلى متحدية.

4/ إستراتيجيات المتخصص

تلجأ إلى هذه الإستراتيجية المنظمة التي تحاول تجنب مشاكل الاصطدام مع المنافسين، وهي تبحث لنفسها استهداف الأسواق الصغيرة ذا الأهمية القليلة أو المنعدمة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، والتي عادة ما تفضل الجودة مهما كان السعر مرتفع، ويشترط في المجال المتخصص الذي يكون مناسب للمنظمة المتحبة ما يلي²:

- أن يتضمن حجماً كافياً من الطلب والقدرة الشرائية؛
- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلاً؛
- ألا يكون موضع اهتمام من جانب المنظمات الكبرى؛
- أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم؛

¹ KOTLER ET AL, IBID, P.418

² KOTLER ET AL, IBID, P.420

- أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم .

إن أساس إستراتيجيات التجنب هو لجوء المنظمة إلى التخصص الذي يتخذ أشكالا عديدة أهمها التخصص على أساس نوع العميل أو على أساس حجم السوق ، التخصص من خلال المستوى الرأسي، التخصص الجغرافي، التخصص في أحد أجزاء المنتج أو في تقديم أحد عناصر المزيج التسويقي أو في تقديم خدمات خاصة جدا يمكن أن تعتمد المنظمة المتوسطة أو الصغيرة إستراتيجية التخصص أو كما تسمى بإستراتيجية التحسين الموجه نحو التميز "من خلال قدرتها على إدخال التعديلات على المنتج الحالي وتكييفه لخدمة جزء محدودا ومحددا من السوق. وهي تدخل السوق في مرحلة نضج المنتج لتقوم بتوجيهه من خلال التحسين والتطوير نحو فئة معينة من السوق ، حيث تستلزم هذه الإستراتيجية جهودا ضئيلة في البحث التطوير مع جهد قوي وكثيف في هندسة الإنتاج.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن التسويق الاستراتيجي هو الموجه العام لإدارة التسويق من خلال مجموعة من الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية، وكذلك من خلال مزيج تسويقي متكامل إذا تم تصميمه بالطريقة المناسبة بهدف إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، حيث جاء خبراء التسويق بمفاهيم واستراتيجيات في غاية الأهمية، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبيرة و المتنامية التي تعاضم عددها، وتكاثرت اختصاصاتها بتنوع السلع والخدمات وتغير أذواق المستهلكين، كل ذلك في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والقاسية، حيث تحاول المؤسسة جاهدة لفهمها وفهم مكوناتها والتكيف معها لضمان البقاء والاستمرار بتحقيق أكبر قدر ممكن من الحصص في السوق من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

الفصل الثّاني

نظرا للتحويلات الهامة في عالم الأعمال في الآونة الأخيرة انصب الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع السلعي، وأصبح هذا القطاع يشكل بداية لثورة تنظيمية جديدة وانقلابا في الموازين الاقتصادية خاصة وأنه ظهر نوع جديد من الطلب على الخدمات الذي ارتبط بتطور المجتمع عامة وارتفاع مستوى المعيشة خاصة، كالطلب على خدمات السياحة، النقل الجوي، خدمات البنوك، وخدمات الاتصال... إلخ، إضافة إلى هذا فهناك تطور في الطلب على الخدمات المرتبطة بالنشاطات التجارية للمنظمات، فالمنتج لا يمكن أن يتدفق في السوق ما لم تصاحبه تسهيلات في مجال الخدمات كالصيانة وخدمات ما بعد البيع... إلخ. وعلى هذا الأساس فقد أصبح التسويق ضروريا جدا في مجال الخدمات، ويكتسي نفس الأهمية بالنسبة لقطاع الإنتاج المادي، إذ أصبحت المؤسسة الخدمانية أمام مهمة حاسمة ألا وهي إرضاء وإشباع رغبات العميل بالكفاية المثلى والمواصفات والتفضيلات التي يحددها، فالسعر لم يعد العامل المحدد والمحرك لسلوك المستهلك بل ظهرت جوانب أخرى أكثر أهمية، كالثقة في جودة ونوعية الخدمات وكيف يمكن إرضاء الزبون، وكيفية إيصال متطلباته واحتياجاته بأعلى جودة ممكنة ومن هنا سنحاول في هذا الفصل إعطاء بعض المفاهيم العامة حول الخدمات والمؤسسات الخدمانية، إضافة إلى إبراز خصوصيات التسويق الخدماني، وفي الأخير تحديد عناصر المزيج التسويقي للخدمات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات والمؤسسات الخدمانية؛

المبحث الثاني: خصوصيات التسويق الخدماني؛

المبحث الثالث: المزيج التسويقي للخدمات.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات والمؤسسة الخدمائية

لقد أصبح قطاع الخدمات يشكل بداية الثورة التنظيمية الجديدة وانقلابا في الموازين الاقتصادية خاصة وأنه ظهر نوع جديد من الطلب على الخدمات المرتبطة بالنشاطات التجارية للمؤسسة، فالمنتج لا يمكنه أن يصمد في السوق في ظل المنافسة إذ لم تصاحبه تسهيلات وخدمات كالصيانة، التركيب... الخ، مما جعل المؤسسة الخدمائية أمام مهمة صعبة ألا وهي إرضاء وإشباع رغبات الزبائن بالكيفية المثلى وبالمواصفات التي يحددها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الخدمات والمؤسسة الخدمائية

1- مفهوم الخدمات وخصائصها:

1-1- مفهوم الخدمات:

يرجع أصل كلمة "خدمة" والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الأسياد "الملوك"، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل. و لطالما أعتبر ولا يزال مفهوم الخدمة معقدا وطبيعتها غير واضحة، وذلك للأسباب التالية:

إن كلمة "خدمة" توحي بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثلا: منتجات مالية، منتجات سياحية، أو فندقية. إن كلمة الخدمة لا تشمل قطاع نشاط معين، وإنما تمتد إلى عدة قطاعات، أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا. لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الآلة ميدان الخدمات مثل: الغسيل الآلي للسيارات، آلات تقديم القهوة،.... أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي فضلا عن أن كل من الخدمة والسلعة تؤدي نفس الغرض وهو إشباع حاجات المستهلكين.

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بموضوع الخدمات، ومن الصعب أن نستقر على تعريف واحد شامل ملم بكل جوانب الخدمات، وسيظهر ذلك جليا من خلال مجموعة من التعاريف التي سنوردها في هذا الصدد.

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات على أنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض ارتباطها بسلعة معينة"¹

كما يرى كل من كوتلر وأرمسترونج الخدمة على أنها: "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء"¹.

¹ عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2002، ص 269

أما عبد العزيز أبو نبعة فعرف الخدمات على أنها: "تعتبر نشاطات معرفة لكن غير محسوسة وتمثل الهدف الرئيسي للتعامل غرضه تحقيق رضا الزبائن"²

في عام 1990 عرفها "سكينر" الخدمة هي منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك، كنتيجة أعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد والأشياء.

أما من الناحية التسويقية فقد عرفت الخدمة كالاتي: "عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس".

وعلى ضوء ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نستخلص التعريف الآتي: "الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعاً وتخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتج مادي شرط أن لا يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية".

1-2- خصائص الخدمة: من خلال التعاريف السابقة نجد أن الخدمات تتميز بجملة من الخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين المتخصصين ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

1-2-1- اللاملموسة: حيث أنه لا يمكن للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي تذوق الخدمة أو رؤيتها أو لمسها قبل شراؤها ومن هنا فإن مشتري الخدمة يقوم بعملية الشراء بصفة أساسية هو الاعتماد على الثقة في مقدم الخدمة، تتصف الخدمات بخصائص غير ملموسة، أي لا يستطيع المشتري استخدام حواسه الخمسة لإدراكها قبل شرائها، ولهذا فإنه يصعب شرحها وتوضيحها في المعارض التجارية أو عرضها في محلات التجزئة أو شرحها من خلال الإعلان، ولهذا فإنه لا بد من استخدام البيع الشخصي والإعلان للاتصال مع المستعمل أو المشتري من خلال المنافع التي تعود عليه من جراء استخدام أو استعمال الخدمة.

وتخلق هذه الخاصية العديد من المشكلات في مجال التسويق.³

1-2-2- التلازمية (عدم القابلية للفصل): نعني بالتلازمية تلازم عملية الإنتاج والاستهلاك⁴ وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي تصنع وتوضع في المعارض أو توزع على البائعين من خلالها على المشتريين يتم استهلاكها لاحقاً، أي أن معظم الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأنها تعتمد في تقديمها على الاتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والزبون، أي

¹ فليب كوتلر و جاري أمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2007، ص28

² عبد العزيز أبو نبعة، تسويق الخدمات المتخصصة، منهج تطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص28

³ زاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص46.

⁴ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مصر: الدار العالية، 2002، ص352.

لا يمكن فصل الخدمات عن بائعها لأنه هناك ارتباط وثيق بين مقدم الخدمة والخدمة بحيث يؤدي مالياً إلى نتائج إيجابية أو سلبية من خلال عملية تقديم الخدمة¹.

1-2-3- عدم التماثل أو عدم التجانس: وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام. وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلع، فتقدم الخدمة من شخص إلى آخر خاصة إذا تعلق الأمر بخدمات تعتمد بالدرجة الأولى على التدخل الإنساني (درجة اللاملموسية للخدمة أكبر من درجة الملموسية) يصعب على الزبون المقارنة بين نفس الخدمات المعروضة قبل شرائها، ويكون من الصعب على مقدم الخدمة إنتاج نفس الخدمة وبنفس الصفات في الوقت والمكان نفسه، ضف إلى أن الخدمات تقدم في أماكن عديدة ومن طرف أشخاص يختلفون من مؤسسة إلى أخرى².

وبالتالي فإن النمطية في إنتاج الخدمات تعد أمراً صعباً عكس السلع المادية التي تكون في غالب الأحيان نمطية بالرغم من اختلاف العلامة التجارية واختلاف طرق التغليف والتعبئة، وعليه فإن على مؤسسات الخدمات أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان؛

- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة.

1-2-4- عدم تملك الخدمة: إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو بيعها في وقت لاحق، وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة أما بالنسبة للخدمة فإن المستفيد قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصياً لوقت محدد في كثير من الأحيان، مثل تأجير غرفة في فندق أو استئجار شقة أو سيارة، وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه³.

1-2-5- عدم القابلية للتخزين (فنائية الخدمة): والتي تعني أن الخدمات لا يمكن تخزينها لبيعها أو استخدامها فيما بعد حيث لا تمثل إمكانية تلف الخدمة مشكلة عندما يكون الطلب مستقراً أما إذا كان متذبذباً فعادة تواجه شركات الخدمة مشاكل صعبة.

1-2-6- صعوبة تقييم جودة الخدمة: يواجه الزبون صعوبة أكبر عند تقييم جودة الخدمة المقلمة له بالمقارنة بالسلع المادية الملموسة، فأمام المنتج المادي يستخدم الزبون عدة مؤشرات محسوسة ظاهرة كاللون، الملمس، الرائحة، الصلابة، الوزن... إلخ؛ لكن أمام الخدمة لا يوجد هذا الكم من المؤشرات الظاهرة إلا ما يظهر من تجهيزات مادية وتسهيلات في

¹ سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص26 .

² Bréchnac- Roubaud, **le Marketing des services**, paris: Edition d'organisation, 4eme tirage, 2000, P72.

³ فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص96.

مركز الخدمة أو مظهر العاملين، هذا بالإضافة إلى أنّ الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل الزبون مع مقدم الخدمة، وبخبرة الزبون نفسه. وبالتالي فإنّ الحكم على الخدمة بأهليّة دة أو سيئة يختلف من زبون لآخر، ومن وقت إلى آخر بالنسبة للزبون نفسه، وبالحالة المزاجية له. وبالإضافة إلى ذلك فإنّ الحكم على جودة الخدمة يتوقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة، وأنّ هذه التوقعات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة للفرد الواحد من وقت لآخر، وتجدد الإشارة إلا أنه وان تفاوتت هذه الخصائص من صناعة خدمية لأخرى، فإنها مشاهدة في أغلب الخدمات، وتجعل قياس جودة الخدمة أكثر صعوبة لغلبة الخصائص الذاتية للخدمة على الخصائص المادية الملموسة.

2- مفهوم المؤسسة الخدمائية وخصائصها

2-1- تعريف المؤسسة الخدمائية

تعرف المؤسسة الخدمائية على أنّها "هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع" فالشركات والمؤسسات العاملة في مجال الخدمات تقدم فعليا الأنواع المختلفة من الخدمات إلى المستهلكين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فهي تستخدم أشخاص محترفين، وتقوم بتأجير مهاراتهم لإيصال الخدمة إلى الزبون، فهناك مؤسسات تؤدي خدماتها على سلع يملكها الزبون وأخرى تؤديها مباشرة مثل التأمينات، المستشفيات... الخ. كما تعرف المؤسسة الخدمائية على أنّها منظمة تقوم على أساس أشخاص قادرين ومتمكنين من العملية الاقتصادية بوسائل خاصة تهدف إلى تحقيق أرباح، وذلك عن طريق اتساع حاجيات ورغبات الزبون، كما تسهر هذه المؤسسة على تقديم خدمات ذات مستوى مرغوب من الجودة¹.

2-2- خصائص المؤسسة الخدمائية

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص والهيكل التنظيمية.

2-2-1- خصائص المؤسسة الخدمية: إن المؤسسة الخدمائية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم الخصائص نذكر مايلي²:

- استعمال الخدمات: حيث أن المؤسسة الخدمائية تقوم بإعطاء فرص لزيائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها والاستفادة منها بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس للاتصال... الخ.

¹ أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، بدون سنة، ص 77.

² محمد دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 53.

- **كراء الخدمات:** تعتبر خاصية الكراء والإيجار خاصة بالمؤسسة الخدمانية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية، الصناعية، فزيادة على منح المؤسسة الخدمانية لزيائنها إمكانية استعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح لها أيضا إمكانية استئجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة متوسطة أو طويلة الأجل، هذا تبعا لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.

- **صيانة الخدمات:** إن مهمة المؤسسة الخدمانية في مجال الخدمات لا تتوقف في تأجير وكراء الخدمة، بل تقوم على ذلك بصيانتها، فهي تصون الخدمة المقدمة من طرفها، مثال تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل، إصلاح السيارات وإعادة تركيب الأجهزة... الخ.

- **تقديم النصائح:** حيث يقوم عمال المؤسسة الخدمانية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة ومتنوعة لصالح الزبون، ففي المؤسسة الخدمانية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها فهو بذلك يقوم بإحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه وواجباته، كذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الاقتراحات أو الاستشارات التي يقدمها الطبيب لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة.

2-2-2- الهياكل التنظيمية للمؤسسة الخدمية: لا يمكن توحيد الهياكل التنظيمية لجميع المؤسسات الخدمانية، ولكن هناك أنماط أكثر شيوعا للهياكل التنظيمية وأكثرها انتشارا نمطان أساسيان هما¹:

- **الهيكل التنظيمي المفلطح:** يعتبر هذا النمط الهيكلية أحد أنماط الهيكل الهرمي إلا أنه يتميز بأن عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية، ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية النسبية للتخصصات على ذات المستوى، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها، ويتميز هذا النمط الهيكلية بقصر خطوط السلطة والاتصال الرأسية، وسهولة الاتصالات الأفقية. ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات، ولا الشك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون أقل كلفة من الأنماط التقليدية الأخرى.

- **نمط هيكل المصفوفة:** يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد، له بداية ونهاية متفق عليها. ومن ثم يكون تكوين فرق عمل للمشروعات (كل مشروع على حدة) ضروريا تجمع فيه التخصصات المختلفة، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفئة على مدى توافر روح العمل الجماعي، وعلى قدرتها على إتمام المشروعات طبقا للبرامج الزمنية وفي إطار التكاليف المقدرة لها. وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2007، ص215.

الاستشارية، والخدمات البحرية والتوكيلات التجارية، وشركات السياحة، ومنظمو الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزيائنها. وبصفة عامة يمكن للمؤسسات الخدمية أن تستخدم أكثر من نمط واحد في تقديم هيكلها التنظيمي، فتأخذ بالنموذج المفلطح على أساس التخصص الوظيفي، ثم تنظم أحد مجالات التخصص الوظيفي على أساس المصفوفة¹.

المطلب الثاني: أنواع الخدمات والفرق بين الخدمة والسلعة

إن الاختلاف الظاهر عند البعض ليس ظاهرا عند البعض الآخر حول الخدمة والسلعة ومدى الفرق بينهما، فالاختلاف القائم حول أنواع الخدمات يبين أن هناك فرقا بين السلعة والخدمة إلى حد يمكن ملاحظته وتشخيصه.

1- أنواع الخدمات:

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه وتهدف الوصول إليه، كما هو الحال للمنتجات (السلع) فهناك خدمات المستهلكين مثل: التأمين على الحياة، وتأمين السيارات والرعاية الصحية وهناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات وغيرها، ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي أو كلاهما. وقد قسم: kotler and Armstrong الخدمات إلى ثلاثة أنواع:²

- **الخدمات الحكومية:** مثل المحاكم ومكاتب التشغيل والبلديات والمستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.
- **الخدمات الخاصة غير الربحية:** الجمعيات الخيرية، الجمعيات التضامنية، المساجد... الخ.
- **الخدمات الخاصة الربحية:** خطوط النقل البحري، البري والجوي، شركات الترفيه، والشركات العقارية والوكالات الإعلامية.

وبهذا يمكننا أن نستنتج أن كل خدمة ولها خصائصها ومميزاتها، تختلف بها عن الخدمة أو السلعة الأخرى، وأن أنواع الخدمات تختلف حسب هدف أو سبب وجود تلك الخدمة، وتختلف الخدمة على حسب منتجها أو المسؤول عن تقديم الخدمة للمستهلك والجدول التالي يوضح كيفية تقسيم الخدمات.

¹ سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 69-71-16.

² Karts David, E.Kenneth- services Marketing- john willy and sons, 1998, page 14.

الجدول رقم (2-1): تقسيم الخدمات

أمثلة	تقسيم الخدمات
إصلاح خدمات قانونية استشارات، أمن، تركيب	1- نوع السوق استهلاكي صناعي
إصلاح، تعليم، حلاقة الشعر الاتصالات، النقل العام، مراكز صحية.	2- درجة كثافة العمالة: كثيفة العمالة، كثيفة المعدات
خدمات صحية، فنادق، نقل جوي إصلاح، تنظيف جاف، خدمات بريدية	3- درجة الاتصال بالعميل: اتصال عالي، اتصال منخفض
خدمات قانونية، خدمات صحية، خدمات محاسبية نقل عام، تنظيف جاف، خدمات منزلية	4- مهارات مقدم الخدمات محترف، غير محترف
الخدمات المصرفية، الخدمات التأمينية، الخدمات الصحية. الخدمات الحكومية، الخدمات الصحية، الخدمات التعليمية	5- هدف مقدم الخدمة: يهدف للربح، لا يهدف للربح

المصدر: عمرو خير الدين، تقسيم الخدمات، ص2.

وتوجد عدة تصنيفات للخدمات تختلف في التسمية إلا أن جوهرها واحد، وفي مايلي بعض التصنيفات المقترحة من طرف الباحثين:

- التصنيف الأول:

- سلعة مادية خالصة: يتكون العرض هنا أساساً من سلعة مادية ملموسة، دون تقديم أي نوع من الخدمات المرافقة، مثل المنظفات الصناعية، معجون الأسنان وغيرهما من المنتجات التي تصاحب عملية بيعها خدمات؛
- منتج مادي مصحوب بخدمات: يتضمن العرض هنا سلع مادية مصحوبة بخدمة أو أكثر بهدف تحسين المركز التنافسي و تعزيز إعجاب الزبون بالسلعة و زيادة درجة رضاه¹؛

¹ حظير كاضم حمود، مرجع نفسه ص، 216

- خدمات رئيسية مصحوبة بسلع أو خدمات أخرى: يتكون العرض هنا من خدمة رئيسية يمكن أن تصاحبها خدمات مضافة أو سلع مساعدة، و خير مثال على ذلك شركات الطيران التي تضمن النقل الجوي كخدمة رئيسية، تصاحبها تذكرة السفر، مبنى المطار، الأطعمة و الأشرية المقدمة أثناء الرحلات... الخ؛
- خدمات خالصة: يتضمن العرض خدمة لا تصاحبها سلع ملموسة كاستشارات القانونية، الطب النفسي،... الخ.

- التصنيف الثاني:

- من حيث الاعتمادية: حيث أن الخدمات تتنوع وفقا لاعتمادها على المعدات (مثل السيارات، الغسالات... الخ)، أو اعتمادها على الأفراد (مثل تنظيف الشبايك)، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل العمال الماهرين أو غير الماهرين؛
- من حيث تواجد أو حضور المستفيد أو الزبون: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستفيد لكي تؤدي الخدمة (مثل العمليات الجراحية)، بينما لا تتطلب أخرى وجود أو حضور المستفيد مثل تصليح السيارات؛
- من حيث نوع الحاجة: حيث تختلف الخدمات فيما إذا كانت تحقق خدمات فردية أو خدمات أعمال كالأطباء يصنعون تسعيرة الفحوصات الأفراد بشكل مختلف عن فحوصات منتسي الشركات؛
- من حيث أهداف مقدمي الخدمة: حيث تختلف أهداف مقدمو الخدمات في أهدافهم الربحية واللاربحية، فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى.

- التصنيف الثالث:

- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون المستفيد) كآآتي:
- *خدمات استهلاكية: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وخدمات الحلاقة والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية؛
- *خدمات أعمال: وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبية، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة¹.
- حسب درجة كثافة قوة العمل وهي كآآتي:

¹ سعيد محمد المصري ، ص 18

*خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة: ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، الديكور، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات البناء، خدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها؛

*خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية: ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات الصراف الآلي، خدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

● حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالاتي:

*خدمات ذات اتصال شخصي عال: مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، خدمات النقل الجوي، خدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها؛

*خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات التسويق عبر الانترنت والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها؛

*خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح، وغيرها.

● حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالاتي:

-خدمات مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية وغيرها؛

-خدمات غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

- التصنيف الرابع

حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي:

● خدمات معالجة الناس: وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة

إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة ومن أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، وخدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للانتفاع بخدمة السفر؛

● -خدمات معالجة الممتلكات: وتحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو

خدمات غير موجهة إليه شخصيا، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، مثل صيانة السيارة، أو السكن أو أي شيء مادي آخر، وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية إنتاج أو تقديم

الخدمة؛

● -خدمات المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة

إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة

وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية. إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة، فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات، ومن أمثلتها خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.

- -خدمات معالجة المعلومات: وهي خدمات موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم غير الملموسة مثل معالجة البيانات والخدمات القانونية.

2- الفرق بين الخدمة والسلعة:

على الرغم من أن مصطلحات المنتج والخدمة غالبا ما تستخدم بالتبادل، يمكن ملاحظة أنها تختلف اختلافا كبيرا والفرق الرئيسي الذي لوحظ بين الاثنين هو أن المنتج طبيعي في طبيعته وأنه ملموس، ومن ناحية أخرى يمكن ملاحظة أن الخدمة غير ملموسة ولا يمكن الاحتفاظ بها وبالتالي لا يمكن فصلها عن مقدم الخدمة، ولإبراز أوجه الفرق بين الخدمات والمنتجات سنبسطها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

خصائص السلع (المنتجات)	خصائص الخدمات
السلع أشياء ملموسة، وقيمتها تكمن في أنه يمكن تملكها أي أنه يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري	الخدمات تكون غير ملموسة، ذلك أنها عبارة عن أنشطة وتصرفات أو جهود، كما لا يمكن تملك معظم الخدمات، وتكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل، ولا تتضمن الخدمة عادة نقل أو تحويل الملكية
السلع يمكن تخزينها، إذ يمكن أن يخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك الطلب عليه في وقت آخر	الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها، وبالتالي لا يمكن تحويلها من وقت لآخر، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة
السلع تخضع لمواصفات معينة، وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك، ويتم الإيصال لبيئتهما عن طريق الوسطاء،	الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض، فالشخص مقدم الخدمة ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت

	وبالتالي فإن هناك فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها، يتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلع
الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها وكذلك اشتراك الشخص متلقي الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته.	يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة بسهولة
الخدمات غير قابلة للاستدعاء والفحص والقياس	السلع تخضع لعملية الرقابة وضبط الجودة والقياس
الخدمات الاستجابية لها عاطفية	السلع الاستجابية لها موضوعية

المصدر: نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 232 .

المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسة الخدمانية وخصائصها

1- مراحل تطور المؤسسة الخدمانية

تعد المؤسسة الخلية الأساسية في النظام الاقتصادي الاجتماعي والخدمي، في مختلف المجتمعات باعتبارها تعبر عن مختلف العلاقات الاجتماعية الناتجة عن العملية الإنتاجية داخلها ونشاطها بشكل عام، بحيث يتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية، فقد شهد العالم اليوم موجة من التغيرات و التطورات المتسارعة التي طالت مختلف جوانب الحياة ومست كافة المؤسسات في دول العالم، على اختلاف مستوى تقدمها وتنوعها، من عولمة الاقتصاد وتحرير وانفتاح للأسواق و تعزيز للاستثمارات الأجنبية، مع ظهور ثورة المعلومات التكنولوجية كمحرك رئيسي للعولمة الاقتصادية، إضافة إلى تنامي عدد المؤسسات وتباين أنشطتها خاصة في قطاع الخدمات الذي عرف تطوراً كبيراً في الدول الصناعية حيث يمثل أكبر من سبعين بالمائة من إجمال الناتج المحلي فيها. ويعد قطاع الخدمات اقتصاداً بحد ذاته لبعض الدول المتقدمة وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعتبر أول دولة يصبح اقتصادها اقتصاد خدمات حيث تشغل حوالي 75% من القوة العاملة فيها في هذا القطاع، ولقد شهدت أسواق هذا القطاع منافسة حادة بين المؤسسات الناشطة فيها، في محاولة منها لإشباع حاجيات المستهلكين وتحقيق رضاهم والتمتع بالمزايا التنافسية التي مكنتهم من الحفاظ على موقعهم في الخدمات التي يقدموها، وعليه فازدادت أهمية

المؤسسات الخدمانية فقد تطورت عبر عدة مراحل بداية من مرحلة التأسيس و انتهاء عند مرحلة الانحدار ومحاولة تجديد النشاط، وستتطرق بالتفصيل لأهم مميزات و خصائص كل مرحلة فيها يلي:

المرحلة الأولى: المؤسسة الأصل

تعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس، وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيةها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة أو خدمة موجودة مسبقا، ولكن بتركيبية وخصائص مختلفة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمانية الالتزام بالخطوات التالية:

➤ إقامة و توطيد مفهوم الخدمة؛

➤ تحديد مستوى عرض الخدمة المطلوبة أو اللازمة؛

➤ تحديد الفئات المستهدفة؛

➤ تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة؛

ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمانية على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

المرحلة الثانية: التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للفروع:

هدف المؤسسة الخدمانية في هذه المرحلة اختيار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن نمو (زيادة إنتاج الخدمة)، والمرد ودية (كسب عملاء جدد)، ويجب على المؤسسة الخدمانية في هذه المرحلة الالتزام بالنقاط الأساسية التالية:

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل؛

- عملية إعادة إنتاج الخدمة؛

- تحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة؛

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة واختيار مصادر التمويل¹؛

- تحديد الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة، أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة فهي

تتعلق بطرق التسيير، والتحليل و الانضباط².

المرحلة الثالثة: النمو

وفي هذه المرحلة قد يكون النمو سريعا جدا، مما يساعد المؤسسة الخدمانية على توسيع حجم نشاطها، وانتقال من سوق محلي إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار

¹ هاني حامد الضمور، 2002 تسويق الخدمات، ص 58-59.

² Dumoulin Christiane , 1993 , p 163

صورتها بشكل أفضل، كما يسمح لها توسيع نشاطها وانتشارها الجغرافي السريع، والاستفادة من اقتصاديات السلع، هذا ولاستراتيجيات السرعة ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمائية من تقليد منتجها من طرف المؤسسات المنافسة لها، وتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسع نمو رؤوس أموال المؤسسة، معال دعم الضروري غالباً لهذه المرحلة أو دون اختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة (إنشاء وحدات جديدة، أو شراء مؤسسات موجودة مسبقاً، بناء شبكة عمل فعالة من خلال تأطير الوحدات الجديدة، تحديد طرق الإنارة التسيير المناسبة، وأدوار العاملين بالمؤسسة، تكوين العاملين الجدد ووضع نظام الرقابة، إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة) ومن أهمها إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمرقبة التسيير و النوعية، الموارد البشرية وغيرها التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة، وتزود وحداتها المختلفة بأجمع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة والإبداع أما الخصائص الأساسية لهذه المرحلة تتعلق بالإدارة و التسيير وتمثل في: (تحديد وتقديم الأخطار الممكنة، اختيار الكفاءات المناسبة، التأكيد على نمط القيادة).

تعد هذه المرحلة جد ديناميكية وعملية بالنسبة للمؤسسة، وتحميسية لعمالها لأنهم يستفيدون من فرص وامتيازات إضافية من نمو مؤسستهم وتوسعها وتنتهي هذه المرحلة عندما يتشبع السوق المستهدف.

المرحلة الرابعة: النضج

في هذه المرحلة يتسم نشاط المؤسسة الخدمائية بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها (بسبب تشبع السوق المحلية و اشتداد المنافسة) ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسع حصتها السوقية، ويصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مردودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جداً.

في هذه المرحلة تظهر مجموعة من المخاطر¹:

- الفتنور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة؛
- تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية؛
- إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة أن تحتفظ دائماً بقدرتها على توسيع نشاطها و تنوعه؛

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة هي:

- تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على عملاءها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التحدي للمنافسة؛

¹ توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية،

- القدرة على تجديد وتطوير خدماتها وتنويعها؛
 - الاختيار الأمثل للاستثمارات، لاستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة؛
 - الاهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.
- في هذه المرحلة ينبغي لمسيرى المؤسسة الاهتمام أكثر بمعايير الإستراتيجية من انفتاح على الأسواق وتطوير نظرة مستقبلية واسعة وواضحة على جذب الكفاءات المتميزة.

المرحلة الخامسة: الانحدار أو الرجوع

- بعد مرور المؤسسة الخدمانية بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة.
- و يمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمانية ومساعدتها على الاستمرار من خلال شكلين هما:
- إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة.
 - تطوير خدمات جديدة من خلال:
- إنشاء خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء فندق، مطعم، قاعة محاضرات.
 - محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة.
 - اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة مع العملاء¹.

المبحث الثاني: خصوصيات التسويق الخدماتي

مع تطور عوامل الإنتاج وانقسام مجال الخدمات إلى عدة ميادين وظهور التخصص في نشاطات معينة لعدد المتعاملين، أصبح الهم الأساسي للمؤسسات الخدمانية هو وجود طرق من شأنها جلب أكبر طلب ممكن على الخدمات المعروضة في سوق يعج بالمنافسة، هذا ما سمح بظهور التسويق الذي يعتبر وظيفة أساسية سرعان ما احتلت أهمية بالغة بين باقي الوظائف في المؤسسات الخدمانية.

¹ توفيق ماضي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 17 .

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسويق الخدمات

1- مفهوم تسويق الخدمات

لقد أصبح التسويق في الآونة الأخيرة في العديد من المؤسسات الخدمية نشاط جد هام بسبب مقدار نمو سوق الخدمات الذي أصبح يمثل فرصة تسويقية هامة، ويجلب المنافسة المتزايدة والتي أجبرت المؤسسات الخدمية للمراهنة على التسويق لمحاكاة هذه المنافسة، فأصبح على المنظمات الخدمية تصميم تشكيلات عديدة متجددة ورفيعة المستوى من مزيج خدمات التي تقدمها لعملائها، ولأجل هذا ستحتاج لإستراتيجيات وخطط وتكتيكات لإثارة وجذب الانتباه وخلق الرغبة والشغف، كل هذه الأنشطة يطلق عليها اسم الأنشطة التسويقية وللتوصل إلى مفهوم شامل مقبول للتسويق في مجال الخدمات يجب أن نتطرق لبعض الأسس وهي كالتالي:¹

-النظر إلى التسويق كمنظمة من الأنشطة الإدارية المتكاملة (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) تدور حول مزيج تسويقي متكامل ومتميز يحقق انطبعا إيجابيا لدى العملاء وفي نفس البيئة المحيطة التي تتفاعل معها المنشأة.
-أن الهدف من أداء أنشطة تلك المنظومة هو بناء والحفاظ على علاقات مستمرة ومرحجة تقوم على تبادل الوعود القابلة للتحقيق مع العملاء في الأجل الطويل.

-أنه من أجل تحقيق أهداف المنشأة الخدمية من الضروري عليها:

* قبول أهدافها وتأكيدا كموجه لجهود كل العاملين في المنشأة الخدمية من خلال تصميم نظام يحفز العاملين ويدفعهم إلى عدم التخلي عنه والإجادة نحو تحقيقه.

* اعتبار بحوث التسويق نشاطا مكملا وحتميا على المنشأة أن تقوم به في كل وقت واعتبار كلفته استثمار للمستقبل لأنه السبيل إلى تحقيق تفاعل إيجابي مع البيئة المحيطة.

استناد إلى هذه الأسس يمكننا استنتاج أن تسويق الخدمات "هو منظومة من الأنشطة المتكاملة والبحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المنشأة وتختص بإدارة مزيج تسويقي متكامل ومتميز من خلال بناء والحفاظ على علاقات مستمرة ومرحجة مع العملاء تهدف إلى تحقيق انطبعا إيجابي في الأجل الطويل وتحقيق منافع ووعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات"²

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 62.

² سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 158.

ولا يفوتنا أن نشير إلى أن هناك خدمات غير قابلة للتسويق أي يجب توزيعها على المتفاعلين بها دون اللجوء إلى آليات التسويق المعروفة ومن أمثلة تلك الخدمات المنافع العامة التي توفرها الدولة لكل فئات المجتمع من المواطنين دون مقابل مباشر كخدمات الطرق العامة والحدائق والمتنزهات العامة وخدمات المزارات السياحية والأثرية العامة.

إن إدماج التسويق في الخدمة تم إثـر ظاهريـن أساسيتين هما¹:

- تخص الأزمات أو المشاكل للحل، وفي ذلك يمكن إدراج ما يلي:

* حاجة هذا القطاع لمفهوم التسويق لحل مشاكل تنظيمية وتطويرها؛

* ضرورة إيجاد وسائل تقنية للتحكم في محتوى الحقيقي للخدمات الذي يخالف المنتجات؛

* الحاجة إلى العديد من المعطيات الأساسية لتوجيه النشاط هذا القطاع؛

* أهمية إجابة هذا القطاع على عدة أسئلة ضرورية لاتخاذ القرارات التسويقية ناجحة وهادفة.

-تخص ظاهرة ازدهار الأسواق: حيث أورد بعض المختصين أن الأرقام تحدد نسب النفقات على الاستهلاك المخصصة للخدمة.

وتختلف المؤسسات الخدمية في تطبيق المفاهيم التسويقية وذلك حتى وقت قريب بالمقارنة مع المؤسسات الصناعية وهذا راجع إلى²:

* صغر حجم الكثير من المؤسسات مثل: المطاعم، الورشات الحرفية... الخ.

* اعتقاد أن بعض المشروعات غير مؤهلة لاستخدام مفاهيم التسويق مثل: شركات المحاسبة، والقانون.

* اعتقاد أن بعض المؤسسات ليست بحاجة إلى التسويق لاستمرار الطلب عليها مثل: المستشفيات والجامعات، وتختلف وظائف التسويق في الخدمات على حسب الحالة والمكانة.

حيث أنه بالنسبة للتسويق الداخلي: لا يقتصر على التقنيات السوق (دراسة السوق، المزيج،....) بل يركز على العمل

الذي يجب أن تقدمه المؤسسة لتدريب وتحفيز الأعوان ومنه فإن للتسويق الداخلي دور مزدوج يتمثل في:

➤ توفير الشروط التي تحفز الأعوان على تقديم الخدمة ذات جودة عالية.

➤ تسيير الزبائن في إطار مفهوم الأداء لتقديم الخدمة.

فيمكن القول حسب كوتلر: "إن التسويق في تقديم المنتج أو الخدمة الملائمة للمستهلك المناسب في الوقت المناسب بسعر يلائم المستهلك والمكان المناسب وتعريف الزبون بوجود هذه الخدمة أو المنتج بفضل عمليات الترويجية"

¹ p.kotler & B.dubois – op-cit- 1997, p 423.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع نفسه، ص 65

بالنسبة للتسويق الخارجي: يعتمد التسويق الخارجي على جميع العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مواردها وتخطيط ووضع سياستها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة ومن بين هذه العناصر المزيج الذي يمكن المؤسسة من مراقبة وتحسين نشاطها وفقا للوضعية تنافسية والمحيط الخارجي، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

1- أهمية تسويق الخدمات

من بين أهم التحولات التي طرأت على عالم الأعمال في الآونة الأخيرة الاهتمام بتسويق الخدمات نظرا لأهميته التي تتمثل في:¹

➤ نظرا للتطور الحاصل في الميدان الاقتصادي وكبر حجم المؤسسات الصناعية، أصبح من الضروري اللجوء إلى المؤسسات الخدمانية مكملة لنشاط هذه الأخيرة كمؤسسات النقل، الشحن والتفريغ، المكاتب الاستثمارية، وهذا ما ساعد المؤسسات الصناعية على تطور والتوسع وبالتالي زيادة الأرباح مما ساعد المؤسسات الصناعية على التطور والتوسع وبالتالي زيادة الأرباح مما ساهم في دفع عجلة التنمية فضلا على المؤسسات الحالية، البنوك، شركة التأمين... الخ.

➤ أصبحت المؤسسات بكل أنواعها الصناعية والخدمية بحاجة إلى يد عاملة بكل أنواعها وبالتالي قلصت من ظاهرة البطالة.

➤ إن التطور الاقتصادي أدى إلى زيادة في متوسطات الدخل الفردي مما ساهم في الدفع في مستوى المعيشة للأفراد، وهذه الزيادة دفعت المستهلكين إلى البحث عن منتجات الجديدة لتلبية رغبات أخرى فتوجهوا إلى سوق الخدمات لإشباع رغبات جديدة.

➤ إن ظهور قطاع الخدماتي ساعد على تنمية الاقتصاد القومي، حيث يضمن هذا القطاع تداول الكتلة النقدية بصفة فعالة ودائمة، هذا ما سمح بتفادي تعطيل الحجم النقدي الفائض لدى الجمهور مما يزيد في تنمية الاقتصاد القومي.

ومن بين الأهمية التي يتوفر عليها تسويق الخدمات هي: الخدمات المحيطة الجانبية Périphérique حيث أن الخدمة لا تقتصر على منتج واحد فقط بل على منتجات أو الخدمات الأخرى إذ أن الخدمات الأساسية هي السبب الرئيسي الذي أدى بالزبون إلى توجه المؤسسة الخدمية لإرضاء حاجاته الرئيسية مثلا: ذهاب إلى مطعم لتناول وجبة، لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود خدمات ثانوية مساعدة وهي²:

–المعلومات: التي تقوم بتسهيل العمليات الشرائية باستعمال خدمة إعلام الزبائن بخصائص ويتحصل عليها الزبون قبل، أثناء وبعد الشراء.

¹ بوعون مريم ، وآخرون، الخدمة التسويقية في شركة اتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، محمد،كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج،2014،ص59.

² p. kotler & B.dubois- op-cit-page 472.

-الحجز: مثلا حجز مكان للغداء أو تأشيرة الطيران.

-الفاتورة: توضح هذه الخدمة للزبون معلومات كافية وواضحة عن ما يجب دفعه، وكيفية الدفع للحصول على الخدمة.

-الدفع: تقدم هذه الخدمة الخيارات بين الطرق السهلة والبسيطة لشراء والدفع.

-الاستشارة: هذه الخدمة تتعلق بإمكانية المؤسسة في تقديم النصائح وإرشادات للزبون من أجل الاستفادة من الخدمة.

-الضيافة وحسن الاستقبال: تتمثل في حسن المعاملة واستقبال الزبائن من طرف الأعوان المتواجدين لتقديم الخدمة.

-الأمان: تكمن في تقديم الأمان للزبائن طيلة تجربتهم الخدمة وفي تقدير الوقت والحفاظ على المنتجات الخاصة مثل: ضمان لخدمة ما بعد البيع... الخ.

-تسيير الحالات الخاصة: هي إمكانية إجابة للطلبات والرغبات الخاصة عن طريق إيجاد الحلول وامتصاص غضب الزبون مع تقديم له خبرة مقابل الخلل.

مما سبق نستخلص أن للخدمات دور فعال في تنمية الاقتصاد القومي، وفي خلق فرص عمل جديدة ومتنوعة للأفراد، كما تحتوي على بعض الخدمات الثانوية التي تساعد الخدمات الرئيسية على تلبية حاجات ورغبات الزبون، والمساعدة في فهم والحفاظ على الزبون.

المطلب الثاني: أنواع ومجالات تسويق الخدمات

تعتبر الخدمات محرك النشاط الاقتصادي لما لها من أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية ولا معنى لإنتاج خدمة إذا

لم يرافقه نشاط تسويقي فعال، ومن أهم أنواع تسويق الخدمات ما يلي:¹

1- تسويق خدمات التأمين:

يعمل التسويق في مجال التأمين على نشر الوعي التأميني من خلال توسيع البحوث والدراسات ونشر مفاهيم التأمين عبر مختلف وسائل الإعلام، وكذا تشجيع الادخار كما يحتاج تسويق خدمة التأمين إلى منافذ توزيع تسلكها في طريقها من هيئة التأمين إلى المؤمن له، وفي أغلب الأحيان يتم بيع عقود التأمين بالاتصال المباشر مع العملاء، عن طريق مندوبي شركات التأمين الموزعين في جميع أنحاء الدولة أو من خلال الوكلاء في حالة الشركات الكبرى.²

¹ زياد رمضان، مبادئ التأمين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 24-26.

² فنيحة بوحرد، تقييم جودة الخدمات في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 96.

2- تسويق خدمات الطيران:

يساعد التسويق على معرفة حاجات ورغبات الركاب الحاليين والمرقبين والتعرف أكثر على البيئة التسويقية التنافسية، فوجد الشركات العالمية للطيران تستخدم استراتيجيات لكل من التسعير والترويج والتوصيل وخطوط الخدمات، فالتسويق هذا المجال ذو أبعاد متكاملة وضرورية لتحليل الطلب والتنبؤ بالمبيعات من أجل وضع جداول زمنية للرحلات مبكرا، حيث يمكن التخطيط وتحقيق الأهداف التسويقية وهذا لا يحدث إلا بالدقة والجودة والسرعة في تقديم الخدمة¹.

3- تسويق الخدمات الصحية:

تحتاج المستشفيات إلى تطبيق أساليب التسويق على خدماتها الطبية العلاجية والوقائية، ولقد تطور مفهوم التسويق في هذا القطاع من التركيز على الخدمة إلى التركيز على المريض؛ وهذا بدراسة أنواع المرضى والحالات الاجتماعية لهم إضافة إلى تحليل البيئة التنافسية المحيطة للتعرف على الأمراض؛ أسبابها وتوفير الأدوية اللازمة والمناسبة لها من أجل تحقيق العوائد المرجوة، كما بدأت المستشفيات تهتم بالترويج والتعريف بخدماتها لزيادة عدد المتعاملين معها.

4- تسويق الخدمات السياحية:

يهتم هذا النوع من تسويق الخدمات بكيفية جلب السائحين والمستثمرين لبلد معين، وهو يتضمن التعريف بالمقومات والموارد السياحية وكذا المتغيرات الداخلية والخارجية (الاستقرار السياسي، الاقتصادي والعلاقات مع الدول).

5- تسويق الخدمات المصرفية:

مع تعدد الخدمات البنكية أصبح التسويق في هذا المجال يشكل الوظيفة الأساسية في البنوك وخاصة في ظل المنافسة المحلية والعالمية، فهو يهتم بتحليل السوق الحالي والمتوقع لكل فروع البنك وتوجيه الجهود لإرضاء العملاء وإشباع حاجاتهم بغية تحقيق أهداف البنك².

المطلب الثالث: تحديات التسويق في قطاع الخدمات

يمكننا القول في الأخير أن نقطة البدء في تفهم أي نشاط بصفة عامة أن يكون هناك اتفاق نسبي على تعريف الخدمات والتي أثارت الكثير من الجدل حولها وكذا عن إدماج التسويق بقطاع الخدمات فقد جاء متأخرا للأسباب المفصلة سابقا والتي منها طبيعة الخدمة السبب الرئيسي، كما تبين أن هذه الأخيرة تؤثر فيها عددا من المشاكل المتعلقة بتسويقها سواء على المؤسسة ذاتها أو العميل أو في المجتمع، وفي هذا الصدد أشرنا إلى بعض الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات قصد المعالجة والتقليل من حدة هذه المشاكل حتى يحصل المستهلك في النهاية على خدمة جيدة ومتميزة.

¹ Jean Nollet John Haywood Famer, les entreprises de service gaetan morin , éditeur, p142.

² ريش عبد القادر، جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، 2004.

تتسم الخدمات بالعديد من المشكلات التسويقية، أو بالأحرى هي تحديات تواجهها المؤسسة الخدمية ألا وهي مثلث: الجودة، الإنتاجية، والتميز¹.

1- الجودة:

أصبحت الجودة بالنسبة لمديري التسويق صخرة الدفاع الأولى بالنسبة لمؤسساتهم في مواجهة المنافسة كونها تعد السبيل الرئيسي لتحقيق الأرباح و النمو، فما مفهوم جودة الخدمات؟

لقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الكتابات والمهتمين بموضوع الجودة، ومن الصعب أن نجد لها تعريف محدد للمعنى والمضمون، كما سيظهر ذلك جليا من التعاريف التالية:

"جودة الخدمات تعني مقابلة المتطلبات"

وتعني طبقا للفلسفة اليابانية "الأداء الجيد من أول مرة بنسبة خطأ تساوي الصفر" كما تعني جودة الخدمات بالنسبة للعميل "تطابق الخدمة الفعلية مع الخدمة المتوقعة"²

فمن خلال هذه التعاريف ينبغي توضيح الجوانب التالية:

✚ في اللحظة التي يقبل فيها العميل على التعامل مع المؤسسة الخدمية، لنا أن نتوقع أنه توجد لديه حاجات يرغب في إشباعها، كما يوجد لديه توقعات يأمل أن ترق الخدمة إلى مستواها.

✚ ولقاء العميل للخدمة الممتازة عملية موقفية وعابرة بطبيعتها، وبمجرد أن ينخفض مستوى الخدمة عن مستوى التوقعات، يتخذ العميل قراره الفوري بالتحول إلى مؤسسة خدمية أخرى لإشباع حاجاته، والبحث عن توقعاته

✚ الخدمة في الأساس هي تفضيلا لاحتياجات وتوقعات العميل، وليس خط إنتاج منتظم.

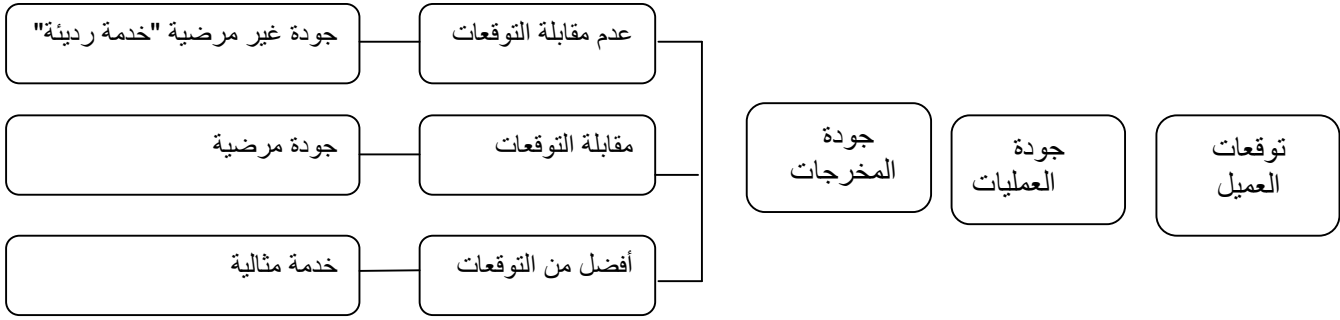
يتحدد تقييم العميل لجودة الخدمة بناء على ما يعرف بسلاسل الخدمة ولحظات الاختبار،... سلاسل الخدمة تعرف بأنها سلسلة من الأحداث التي يمر بها العميل وهو يطلب الخدمة وأما لحظات الصدق فهي كل مرة يتم فيها التفاعل بين أول جزء من المؤسسة والعميل، ويخرج هذا الأخير بانطباع عن جودة خدماتها.

وعلى ذلك يمكن تقسيم جودة الخدمة إلى "جودة العمليات" و"جودة المخرجات" حيث يتم حكم العميل على الأولى أثناء تأدية الخدمة، وعلى الثانية بعد أدائها، كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، 259 .

² Monin jean- Michel- la certification de qualité dans les services – outil de performance et l'orientation client, Afnor, paris, 2001, p 51.

الشكل رقم (2-1): تقييم العميل لجودة الخدمة



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 360

ومما يزيد من صعوبة تقييم الخدمات - عموماً - اختلاف الأداء من مرة لأخرى ومن عميل لآخر، مما يعني صعوبة التأكد من أن الخدمة المطلوبة سيتم أدائها بالجودة نفسها التي يتوقعها العميل في كل مرة.

2- الإنتاجية

تعرف الإنتاجية على أنها العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات، ونظراً لكون العنصرين متداخلين في مجال الخدمات، فإنه يصعب قياسها أو التنبؤ بها، وعلى اثر ذلك باتت الخدمات من العناصر الهامة التي يجب أن توليها المؤسسة عناية خاصة، لأنه إذا ارتفعت الخدمات معنى ذلك أن الإنتاجية منخفضة، وهذا يؤثر على العميل من ناحية، وبالتالي ينعكس على النشاط الاقتصادي الوطني من ناحية أخرى.

وعليه أمام المؤسسة عدة أساليب "بدائل" لتحسين إنتاجية خدماتها¹:

• تشجيع العملاء على المساهمة أكثر في إنجاز الخدمة ففي مطاعم الخدمة الذاتية مثلاً... عمل النادل بخدمة العميل لنفسه.

• تعزيز وتقوية عمل الموظفين على كل المستويات الهرمية من خلال التدريب والتحفيز المستمر.

• زيادة الأداء الكمي لكل وحدة زمنية بفضل التسيير الآلي، أي استخدام التكنولوجيا في إنتاج الخدمة أو تقديمها.

• التقليل من الحاجة للخدمات من خلال إيجاد بدائل كصناعة الملابس التي لا تحتاج الكي.

3- التمييز

يشكوا مسوقو الخدمات غالباً من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات منافسيهم، فعدم انتظام عدد من الخدمات

كالاتصالات والنقل والبنوك أوجد منافسة سعرية حادة، وصعوبة في مواجهة هذه المنافسة السعرية يكمن في تطوير عرض

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكر، ص 230

تفاضلي أو متميز فيما يخص الرمز استخدام علامة مميزة للخدمة، كما يمكن أن يتضمن العرض ميزات مبتكرة قياسا بالعروض التنافسية أحد المجالات التالية:

- الاعتماد على مقدمي خدمات مهرة لهم القدرة على الاتصال بالعملاء بما يؤثر على قرار الشرائية.
- تطوير بيئة مادية أكثر جذبا مثل: تهيئة المباني وموقعها، استخدام التكنولوجيا في الخدمة الخ.
- الاهتمام بعمليات الخدمة ذاتها، ومثالنا عن التمييز:

شركة روتانا العالمية لإدارة الفنادق بأبوظبي التي تحمل رمزا يشبه نوعا من شجرة النخيل الذي لا ينمو إلا في محيط المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، اختيار هذا الرمز نظرا لأوجه الشبه بين روتانا وشجرة النخيل. فالنخلة تنبت في واحات الصحاري لتؤمن لسكانها الغذاء والمأوى من شمس الصحراء وهكذا روتانا فهي تتطلع باستمرار إلى تأمين أعلى مستوى من الخدمات لزائريها وتوفير الجو المناسب للقاء والمناقشة في عالم الأعمال¹.

• فالجودة تؤدي بالمؤسسة الخدمية إلى دخول الأسواق في حين أن التميز هو مفتاح النجاح هذه الأسواق. ويرجع تأخر تطبيق المفهوم التسويقي بقطاع الخدمات إلى جملة من الأسباب، نفضلها فيما يلي:

1- عدم تأييد رجال الإدارة العليا للمفاهيم التسويقية بقطاع الخدمات:

ويعتبر أشد المعوقات في نشر الثقافة التسويقية داخل المؤسسة ، ذلك أن عدم اقتناع بعض رجال الإدارة العليا بإمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية هذا القطاع يرجع في اعتقادهم على أن التسويق هو البيع في مفهومه الضيق، يعرقل تطور الثقافة التسويقية للمؤسسة، وهذا ما أكدته الدراسة التي أجريت على مستوى مديري البنوك بالمملكة المتحدة حول النظرة إلى النشاط التسويقي، حيث أوضحت أن هذا الأخير في نظرهم لا يليق بالعمل المصرفي، بل اعتادوا ولفترة طويلة من الزمن أن يقوم العميل بزيادة البنك طالبا الخدمة المصرفية، ويتوسل للموافقة عليها بدلا من قيامهم بجذبه والعمل على إشباع حاجاته.

2- عدم وجود كتابات كافية لتوضيح المفاهيم التسويقية في مجال الخدمات:

على الصعيد الأكاديمي وقبل فترة السبعينات لم يكن الاهتمام بتسويق الخدمات قائما، حيث اقتصر معالجة تسويق الخدمات على بعض الكتابات السطحية وغير المنتهية التي كانت غالبا ما تدرج ضمن فصول من كتب التسويق والمبيعات، وأشارت هذه الكتابات إلى تعريف الخدمات ، تصنيفها ، أهميتها وكذا أهم الفروق بينها وبين السلع ، ومدى إمكانية تطبيق المفاهيم التسويقية بالمؤسسات الخدمية مما دفع بالمديرين إلى الاعتقاد بأن مؤسساتها لا تحتاج إلى تسويق لخدماتها.

¹ فريق مجلة الاقتصاد والأعمال، فندق جفنيور روتانا، "عالم من الضيافة ينبض بالحياة"، ملف خاص السنة 23 ، سبتمبر، 2001 .

3- عدم الاتفاق على تعريف موحد للخدمة:

إن تعريف الخدمة بشكل سليم يضع الحدود التي يسير عليها المدراء في ممارسة هذا النشاط حيث أن نقطة البدء في تفهم النشاط بصفة عامة أن يكون هناك اتفاق نسبي على تعريفه، لكن الخدمات لم تحظ بهذا، فباستعراضنا للكتابات التي تعرضت لتعريفها نجد أنها ركزت على ثلاثة مداخل أساسية ، وذلك على النحو التالي:

-مدخل التعريف التوضيحي:

وفقا لهذا المدخل تعرف الخدمة بتوضيح طبيعتها دون التطرق إلى خصائصها، والتي تميزها عن باقي العروض الخدمة عبارة عن نشاط ، منفعة أو "التسويقية" ، ومثال ذلك التعريف الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق تحقيق إشباع تعرض لحظة بيعها ، أو ترتبط ببيع سلعة."

-مدخل التعريف بالخصائص:

يركز هذا المدخل على إبراز خصائص أو إحدى خصائص الخدمة التي توضح طبيعة الخدمة والتي تميزها عن السلعة، ومثال ذلك تعريف Kotler الذي عرضناه سابقا، والذي أشار فيه إلى خاصيتي عدم الملموسية وعدم ملكية الخدمة.

-مدخل التعريف بالقائمة:

وبناء عليه وضعت قائمة تضم الأنشطة التي يمكن اعتبارها خدمات ، ويتم تقديمها إلى العملاء سواء كانوا نهائين أو غير نهائين، ولقد قدم قائمة هذه الخدمات ، والتي شملت Stantan :

•خدمات النقل؛

•خدمات المالية؛

•خدمات إصلاح السيارات؛

•خدمات الأمن؛

•خدمات الاستشارات؛

•خدمات الكي والغسيل؛

•خدمات العلاج.

وما يعاب على هذا المدخل، أنه مؤقت، كونه يرتبط بالأنشطة الموجودة في فترة زمنية معينة، والتي يمكن أن تزيد بتطور المحيط الذي يتميز بالحركية الدائمة، فمثلا لم تعرف العصور القديمة خدمة الهاتف النقال.

يترتب على الأسباب عدم اهتمام بتسويق الخدمات السابقة المميزة للخدمات، عددا من المشاكل المتعلقة بتسويق الخدمات نذكر فيما يلي أهمها:

1- عدم إمكانية التخزين:

تعتبر من أصعب المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمية، وهذا نظرا لدور المخزون في تحقيق التوازن بين الإنتاج بشكل دائم و بانتظام من جهة وتقلبات الطلب من جهة أخرى، هذا ما يحدد في المؤسسات الصناعية، أما بالنسبة للمؤسسات الخدمية فإن مشكلة التوفيق بين هذين العنصرين تواجه بطريقة مختلفة ألا وهي الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا إذا قامت المؤسسة بتحديد حجم طاقتها وفقا لأعلى مستوى للطلب، ولكن هذا أيضا يخلق مشكلا آخر هو أن الطاقة المحتفظ بها تكلف المؤسسة أعباء إضافية، ومثال تلك الغرف الشاغرة في الفنادق السياحية خارج الموسم السياحي، فنجد أن هذه الغرف تكلف صاحب الفندق أعباء التنظيف، التهوية، الإنارة، الحراسة وكلها مصاريف إضافية بينما إذا قامت المؤسسة بتحدي حجم طاقتها الإنتاجية بناء على أدنى مستوى طلب فإنها تتعرض أيضا إلى مشكلة الفرصة البيعية الضائعة وهذا إذا زاد الطلب طبعاً، والمثال على ذلك قيام مؤسسة للطيران بتحديد حجم طاقتها الإنتاجية ، عدد الطائرات المستعملة وفقا لمستوى الطلب في فصل الشتاء وكما هو معلوم فإن الأخير ليس موسما للسياحة والأسفار وعليه فإن المؤسسة تصبح عاجزة عن تلبية الطلب في فصل الصيف وبالتالي فإنها تواجه مشكلة الفرصة الضائعة¹.

2- مشاكل الاتصالات:

تكمن هذه الأخيرة في صعوبة تقديم صورة جيدة عن الخدمة سواء كان هذا موجهاً لعامة العملاء أو إلى المحتملين منهم ، فعند الإعلان عن الخدمة كيف يمكن خلق صورة لشيء ليس له مظهر مادي بطبيعته فمثلا ما هي الصورة التي يتم الإعلان بها عن الخدمة سواء في المؤسسات أو الطيران أو مؤسسات الاتصالات؟ إن كل ما يمكن عمله هو التركيز على إظهار الفوائد المحتملة والتي يمكن الحصول عليها من الخدمة المؤدية كذكر الراحة، السرعة، الأمان، بالنسبة لخدمات الطيران، بالإضافة إلى ذكر مدى تطور الوسائل المستعملة لتأدية هذه الخدمة ، فضلا عن أنه يصعب اتباع سياسة التمييز بين الخدمات المقدمة نظرا لعدم ملموسيتها.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكر، ص 235

المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمانية

أصبح المزيج التسويقي الخدمي قلب العملية التسويقية وأحد أهم العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية في هذا الميدان لاسيما وأن علاقة المؤسسات بأسواقها تتم من خلاله، وبذلك جاء هذا المبحث ليبين دور كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الخدمي في إنجاح العملية التسويقية.

المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي الخدماتي

يتكون المزيج التسويقي من مجموعة الأنشطة المرتبطة بأبعاد العملية التسويقية، والذي يختلف باختلاف المنتج الذي يتم تسويقه، ففي حالة التسويق السلعي فإن هذا المزيج يتكون من أربعة عناصر هي: المنتج (سلعة/خدمة)، السعر، التوزيع والترويج، وهو ما يطلق عليه 4ps، أما في حالة التسويق الخدمي فإن هذا المزيج يتكون من سبعة عناصر 7ps تضم إلى جانب العناصر الأربعة السابقة ثلاثة عناصر إضافية هي الأفراد، العمليات وخدمة العملاء. ونظرا لدرجة التكامل العالية والاعتمادية المتبادلة بين هذه العناصر، فإن وضعها مع بعضها في أية معادلة يشكل منها الإستراتيجية التسويقية التي تتبناها المؤسسة والتي يمكن تطبيقها وتكييفها مع الأوضاع السوقية المختلفة. ولما كان الغرض الرئيسي من التسويق هو تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الجمهور المستهدف من المستهلكين، فإن صياغة المزيج التسويقي المناسب يجب أن تتم في الإطار الذي يحقق هذا الهدف ويتلاءم مع طبيعة وخصائص السلع والخدمات التي سيتم تسويقها¹.

1- المنتج Product

يعرف المنتج بأنه أية فكرة "Idea" أو خدمة "Service" أو سلعة "Good" يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك، من خلال عملية مبادلة بينه وبين البائع وذلك بمقابل نقدي أو عيني. وإذا نظرنا إلى المنتج من حيث مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه فإن المضمون السلعي الذي ينطوي عليه يمثل بعدين رئيسيين هما: البعد المادي "Materialistic" ويتمثل في كافة العناصر الموضوعية والشكلية، كالبحم والوزن والشكل والتصميم والغلاف واللون وما شابه ذلك، وكلها عناصر ملموسة "Tangible" في الموضوع السلعي، أما البعد الثاني فإنه رمزي وهو جانب غير ملموس، ويبحث عنه المستهلك نتيجة دوافع نفسية أو اجتماعية مختلفة، والحقيقة أن مقدار كل بعد من هذين البعدين يتفاوت بين السلع والخدمات حيث يفوق البعد اللاملموس في الخدمات بصفة عامة مثيله في السلع، وضمن هذا السياق فإن كثيرا من أنماط السلوك الاستهلاكي تشير إلى أن المستهلك يقوم— في

¹ محمود جاسم الصمعيدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 78.

كثير من أوضاع الشراء-بشراء المنتجات، لا مجرد مضامينها المادية فحسب وإنما لما تحمله له هذه المضامين من معانٍ وقيم رمزية يحددها ويقدرها المستهلك نفسه، ويستخدمها كمعايير في اختياره لما يريد شراءه من السلع أو الخدمات.

ومن هذا المنطلق، فإنه ينظر إلى المنتج على أنه "مجموعة الخصائص المادية والمعنوية التي تساعد في إشباع حاجات المستهلك ورغباته، ويعتمد تقييم المستهلك لهذا المنتج على مدى تحقيقه للإشباع المرغوب فيه لتلك الحاجات والرغبات"¹

2- السعر Price :

يعد السعر العنصر الثاني في المزيج التسويقي والذي يمثل قيمة ما يدفعه المستهلك على المنتج، كما أنه الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها، وتحقق من خلالها الربح.

ويحدد السعر قيمة السلعة أو الخدمة بالنسبة للمستهلك، فهو يمثل المدى الذي يكون المستهلك راغباً في الوصول إليه في تقييمه للسلعة أو الخدمة التي يبغى شراءها.

إن مقدار ما يستطيع المستهلك أن يدفعه للحصول على سلعة أو خدمة ما، يشير إلى مدى أهمية وقيمة تلك السلعة أو الخدمة بالنسبة له ولهذا فإن السعر من منظور أوسع يعد مؤشراً مهماً للقيمة التي تنطوي عليها مضامين السلع والخدمات، وهكذا فإن للسعر معاني كثيرة بالنسبة لإدراك المستهلكين، وهو ما يضيف على مفهوم السعر قدراً من التفاوت والنسبية، ولهذا فإن أية إستراتيجية سعرية لا بد أن تراعي الاعتبارات التالية²:

- يجب أن يغطي السعر كافة تكاليف الإنتاج، ويسمح بوجود هامش ربح Profit Margin للمؤسسة المنتجة.
- لا بد أن ينطوي السعر على درجة من الجذب والحافزية، وذلك لتشجيع المستهلك واستمالاته لشراء السلعة أو الخدمة.
- يجب أن يحافظ السعر على ثبات مستويات الإنتاج من حيث الكم والنوع.
- يجب أن يعكس السعر مستوى الجودة والشهرة اللذين يتمتع بهما المنتج (سلعة أو خدمة) والمؤسسة المنتجة له. والحقيقة أن السعر باعتباره عنصراً من عناصر المزيج التسويقي يرتبط ببقية العناصر الأخرى، وهو ما يؤكد مبدأ التكاملية والاعتمادية المتبادلة بين عناصر هذا المزيج، فمثلاً من مجالات العلاقة بين السعر والترويج أن هناك جدلاً يدور حول أثر الإعلان على الأسعار، وما يمكن أن يؤدي إليه من رفع للأسعار أو خفض لها من خلال كفاية قوى السوق، وكذلك يجادل البعض في أن أية زيادة في الإنفاق الإعلاني من شأنها أن تنعكس على التكلفة التي تعد عنصراً أساسياً في معادلة تحديد السعر، فقد أشارت بعض الدراسات إلى أن المؤسسة عندما تزيد من إنفاقها على الإعلان بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض أسعارها، ويحدث هذا بسبب أن الإعلان يستميل مستويات أعلى من الطلب على السلعة، مما يملئ على المؤسسات المنافسة- أحيانا - ضرورة تخفيض أسعارها استجابة لذلك ومحافظتها على حصصها السوقية.

¹ ناجي معلا، رائف توفيق، مرجع سابق، ص 25-27.

² محمود جاسم الصمعيدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 80

أما علاقة السعر بالتوزيع، فإن الأول غالبا ما يكون عاملا محددًا للقرار الخاص باختيار منفذ التوزيع المناسب، هل هو تاجر التجزئة؟ فبعض تجار التجزئة لا يتعاملون بسلعة ما لأن سعرها لا يقع في مدى سعر السلع التي يتعاملون به، كما أن هناك من تجار التجزئة من يرغب في التعامل فقط بالسلع ذات الأسعار المرتفعة، معطيا بذلك لنفسه مكانة سوقية متميزة.

كذلك، فإن هناك علاقة واضحة بين جودة المنتج والسعر، فكلما زادت الجودة زاد السعر، ويعود ذلك إلى أن الجودة ترتبط بعناصر تكلفة أكثر، ويضاف إلى ذلك أن للسعر وقعا معينا لدى بعض المستهلكين حيث يدركون مستويات أعلى من الجودة في السلع والخدمات ذات الأسعار الأعلى، وهذا يفسر العلاقة المدركة بين الجودة والسعر التي غالبا ما يستخدم فيها السعر كمؤشر للدلالة على الجودة¹.

3- التوزيع Distribution :

ويعد التوزيع العنصر الثالث في المزيج التسويقي الذي يمثل مجموعة الأنشطة التي تنطوي على عملية التحريك المادي للسلع والخدمات من أماكن إنتاجها إلى الأسواق ويتكون نشاط التوزيع من ثلاثة عناصر أساسية هي:

***العلاقات الهيكلية** وتتمثل في نقل حيازة أو ملكية السلع والخدمات وتتم ضمن قنوات النظام التوزيعي، ولا بد لهذه العلاقات أن تنظم بصورة تضمن لنظام التوزيع إمكانات العمل بفعالية عالية.

***النقل المادي** وينطوي على عملية التحريك المكاني للسلع والخدمات، بحيث تتولد من خلال ذلك مجموعة المنافع التي يسعى المستهلك إلى تحقيقها وتتضمن المنفعة المكانية، والزمنية، والشكلية... الخ.

***الأنشطة المساندة** وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تسهيل عمليات التدفق المادي للسلع والخدمات، وتعمل على رفع كفاءة نظام التوزيع، وتشمل هذه الأنشطة جمع المعلومات التسويقية، التنويع، التدرج السلعي، التغليف، والائتمان... الخ.

ويتم النشاط التوزيعي بواسطة منشآت تسويقية متخصصة كمتاجر الجملة، ومتاجر التجزئة، والوكلاء، وغيرهم من الوسطاء الوظيفيين، ونظرا لتعددية هؤلاء الوسطاء في النظام التوزيعي فإن تكاليف التوزيع تشكل الجزء الأكبر في تكلفة النشاط التسويقي.

¹ دعاء مسعود ضمرة، إدارة التسويق، الطبعة 2، عمان، 2006، ص 42-44.

والحقيقة أن التحدي الرئيسي الذي يواجه مدير التسويق يكمن في تحقيق مستوى مقبول من التعاون والتنسيق، بين مختلف عناصر النظام التوزيعي، وصولاً إلى مستويات أعلى من الكفاية والفعالية، وقد يكون هذا التحدي صعباً نظراً لوجود قدر من التفاوت في الأهداف الرئيسية التي تتبناها المنشآت التسويقية المختلفة¹.

4- الترويج Promotion:

يشتمل على عمليات اتصال إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي، ويتم الترويج، بأساليب كثيرة ومتعددة من أبرزها: الإعلان، الدعاية التجارية، البيع الشخصي ووسائل ترويج المبيعات. وإذا نظرنا إلى الترويج من منظار المستهلك فإنه يعد مصدراً رئيسياً للمعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قراراته الاستهلاكية، وعليه، فالترويج يمد المستهلك بمعرفة واسعة عن بدائل سلعية عديدة تمكنه من عقد المقارنات السلعية اللازمة التي من شأنها أن تساعد في اختيار أنسب البدائل.

هذا وقد أصبحت شبكات الأنترنت والأنظمة الإلكترونية المختلفة قنوات جذابة للترويج والبيع وهو ما يطلق عليه الترويج الإلكتروني، كذلك فإنه لا بد من النظر إلى الترويج كعنصر في نظام أعم وأشمل وهو التسويق. ولهذا فإن القرارات الترويجية يجب ألا تتخذ بمعزل عن بقية العناصر الأخرى (كالمنتج، والسعر والتوزيع²) وعموماً فإن الترويج يعمل على تحقيق الأهداف التالية³:

- تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة عن السلع والخدمات المتاحة في السوق، بما يساعده على التعرف على منتجاتها، وموزعيها، وأسعارها، ومزاياها النسبية.

- تكوين صور ذهنية عن ماركات تجارية معينة.

- استمالة الطلب على السلع والخدمات المروجة، بما يساعد على زيادة المبيعات، وتحقيق مزيداً من الأرباح.

- تكوين اتجاهات معينة نحو السلع والخدمات المروج لها، مما يؤدي إلى تكوين نوايا سلوكية استهلاكية.

- تعزيز المكانة التنافسية للسلعة أو الخدمة بين مثيلاتها المنافسة في السوق.

وتميل معظم المؤسسات إلى عدم الاعتماد على وسيلة ترويجية واحدة. حيث تحاول اختيار المزيج الترويجي المناسب

الذي يمكن أن يحقق لها الأهداف الترويجية المرغوب فيها، وهكذا، فإن سؤالاً مهماً يطرح نفسه في هذا السياق وهو: كيف

تقرر المؤسسة مزيجها الترويجي؟

¹ أدريان بالمر، ترجمة بهاء شاهين، علا أحمد إصلاح، دعاء شرقي، مبادئ تسويق الخدمات، الطبعة 2، القاهرة، 2009، ص 68-69.

² ناجي معلا، مرجع سابق، ص 30-31.

³ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 85.

وفي هذا الصدد، فإن الاعتبار الرئيسي الذي يجب أخذه في الحسبان، هو مدى توافر الإمكانيات اللازمة لذلك. فإذا ما روعي ذلك فإن هناك اعتبارات ثلاثة أخرى وهي: نوع المنتج، والمرحلة التي يمر بها في دورة حياته، ثم المرحلة التي يمر بها المستهلك في عملية اتخاذ قراره بالشراء.

5- الأفراد (الناس) People:

يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر البشري سوف لا يمكن أن تنتج الخدمة وتقدم وتشتري.

إن لكل من مقدم الخدمة والمستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها وتقديمها، فلمقدم الخدمة دورا مهما من البراعة والمهارة، الصدق بالالتزام بالوعود والإيفاء بها والذي ينعكس على الأداء الجيد والفعال الذي من خلاله يمكن أن يحقق رضا المستفيد وجعله يشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المنظمة، أما المستفيد فإن دوره مهم جدا للترويج لخدمات المنظمة من خلال مستوى الرضا المتحقق له، وبالتالي فإنه يقوم بإخبار مجاميع أخرى من الزبائن عن خدمات المنظمة والعاملين فيها وحسن تقديم الخدمة والأداء المميز في تقديمها، وبالتالي فإن هؤلاء المجاميع يقومون أيضا بإخبار مجاميع أخرى عن الخدمات التي تقدمها المنظمة وعلى هذا النحو يتم انتقال المعلومات.

إن المعلومات المنقولة عن طريق هؤلاء المستفيدين وغيرهم عن خدمات المنظمة تشكل عنصرا مضافا لعناصر المزيج التسويقي للخدمات¹.

6- الدليل المادي Physical Evidences:

يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات (المباني، الأثاث، المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا غرفة العمليات، المعدات والأجهزة الطبية، التخدير وغيرها، والتي بدونها لا يمكن القيام بعملية جراحية لفرد ما)، إن الدليل المادي يلعب دورا تأثيريا في عملية تسويق الخدمة وكذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة ومستوى رضائه عنها، بذلك يكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة².

7- العمليات Processes :

تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 32.

² محمود جاسم الصميعدي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 26

ذلك (الصدق، المودة، والعلاقة الطيبة) ما بين مقدمي الخدمة المستفيدين منها، وكذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجاباً في إدراك المستفيد وبما يجعل إنتاج الخدمة لائقاً ومقبولاً¹.
وفيما يلي جدول يمثل عناصر المزيج التسويقي للخدمات.²

الجدول رقم (2-2) : عناصر المزيج التسويقي للخدمات

الخدمة/ السلعة	السعر	التوزيع	الترويج	الأفراد	الدليل المادي	عملية تقديم الخدمة
-المدى/ النطاق -الجودة -اسم الصنف -المستوى -خط الخدمة -الضمانات -خدمات ما بعد البيع	- الخصوصيات -الحسومات -العمولات -المستويات -شروط الدفع -القيمة المدركة من قبل المستفيد -الجودة/ السعر -تمييز الأسعار	-الموقع -القدرة على الوصول إلى حيث تقدم الخدمة -قنوات التوزيع تغطية التوزيع	-الإعلان -البيع الشخصي -تنشيط المبيعات -الدعاية -العلاقات العامة -السلوك -المواقف	-القائمون على تقديم الخدمة -التدريب -التوجيه -الالتزام -المحفزات -المظهر الخارجي -السلوك -المواقف	- البيئة المادية - الأثاث - اللون -التصميم والديكور - مستوى الضوضاء -السلع الداعمة لتقديم الخدمة -الأشياء الملموسة في بيئة تقديم الخدمة	-السياسات - الإجراءات -المكننة -تدفق النشاطات -حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة -توجيه المستفيدين من الخدمة.

المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص59.

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص 82.

² حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص56.

المطلب الثاني: خصائص المزيج التسويقي الخدماتي

للتعرف على خصائص المزيج التسويقي وأمثلة عنه يتطلب الإدراك الشامل بمصطلح المزيج التسويقي، حيث ترتبط عناصره ارتباطاً وثيقاً في عملية التسويق، فمهما الخدمات المقدمة جيدة لن تحقق نسبة مبيعات مرضية في حال فشل التسويق في الترويج والتوزيع، فيمكننا القول أن المزيج التسويقي هي عملية دمج عناصر التسويق بطريقة تضمن تحقيق الأهداف المرجوة. وسنشرح بالتفصيل خصائص المزيج التسويقي، ونعطي أمثلة عن كيفية عمل المزيج للخروج بنتائج مرضية لجميع أطراف منظومة المزيج.

1- المزيج التسويقي جوهر عملية التسويق: يكون تأثير المزيج التسويق في أفضل أحواله عند تعيين مساحة مخصصة ووزن ملائم لكل عنصر من عناصره في منظومة العمل التسويقية ويتم ذلك باتخاذ قرارات حاسمة تخص كل عنصر. **2-** ملائمة المزيج التسويقي مع المتغيرات: يعتبر مراجعة المزيج وخواص ووزن كل عنصر فيه بشكل مستمر ضرورة أساسية تقع على عاتق مدراء التسويق، مما يتيح لهم إجراء التغييرات الضرورية في المزيج لملائمة ظروف السوق وتعقيدهات.

3- تعديل المزيج تبعاً لتغيرات البيئة الخارجية: يتعين على مدراء التسويق إجراء تحليل للسوق باستمرار لتعديل المزيج التسويقي بما يلائم تغيرات البيئة الخارجية المتمثلة بعدة جوانب هي:

- التغيرات الطارئة على العميل من الناحية الصناعية .

- تغير وتقلب ذوق العملاء وتفضيلاتهم بالنسبة للمنتجات والخدمات.

- إمكانية تغير الولاء للعلامة التجارية من قبل العملاء.

- تقلب في قوة العملاء الشرائية.

4- إمكانية تعديل المزيج تبعاً للتغيرات الداخلية: يطلب من مدراء التسويق مراقبة تطور تقنية السوق والملائمة معها، وإجراء التغييرات على المزيج بما يتماشى مع التغيرات المتمثلة ب¹:

- التغييرات التكنولوجية داخل الشركة؛

- تغيير خط الإنتاج؛

- تغيير حجم ونطاق عملية الإنتاج؛

5- المزيج التسويق ملائم للمؤسسات التجارية وغير التجارية: يعتبر المزيج التسويقي مبدأ عام وشامل في كافة مجالات الأعمال التجارية وغير التجارية، فهو ملائم للمؤسسات التعليمية والنوادي الرياضية وغيرها.

¹ محمد صالح المؤذن، مرجع سابق، ص 86

6- يساعد المزيج التسويقي في تحقيق الهدف التنظيمي: يستطيع المزيج التسويقي المطبق بشكل صحيح تحقيق الأهداف التنظيمية مثل الأرباح وحصصة السوق.

7- المزيج التسويقي يركز على العملاء: يركز المزيج التسويقي بشكل كبير على رضا العملاء، من خلال عناصره، ويسيرها ويحدد أوزانها لإدراك المتطلبات وحاجات العملاء في السوق.

عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي الخدماتي يجب أن تتميز بخصائص معينة وهي:¹

الانسجام: هو الاتساق الذي يجب أن يطبق بين كافة القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، والمنسجمة مع الاستراتيجيات الكاملة للمنشأة؛ مما يساهم في تحقيق الأهداف المناسبة.

المرونة: هي تخفيض المزيج التسويقي ليصبح مستجيباً للمتغيرات الخاصة بأوضاع السوق؛ من حيث حاجات الزبائن، والمنافسة، والمتغيرات الأخرى.

إن الخصائص الأساسية للمزيج التسويقي الخدماتي تؤثر على تحديد السعر في أسواق الخدمات، و يمكن تصنيف تأثيرها على النحو التالي:

-**الخدمات "هلامية":** إن الخدمات غير قابلة للتخزين، و لذلك فإن التذبذب في الطلب لا يمكن تلبيته من خلال استخدام المخزون و لهذا مضامين سعرية، فالعروض السعرية الخاصة وتخفيض الأسعار قد تؤثر على القدرة الاحتياطية للخدمة، إن استخدام مثل طرق التسعير هذه سيؤدي إلى زيادة اهتمام الزبائن بها إلا أنها من جهة أخرى قد تجعل المشترون يؤجلون قراراتهم الشرائية لبعض الخدمات حتى موعد التخفيضات، و لذلك فإن بعض البائعين قد يقدمون عروضهم المخفضة لأولئك الذين يكرون في طلباتهم.

- **اللاملموسية:** إن صفة اللاملموسية للخدمات لها العديد من التطبيقات السعرية، فالمستخدمين للخدمة لأول مرة قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعون من نقود، و كلما زاد المحتوى المادي للخدمة كلما زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة ووضع أسعار موحدة، كما أن صفة اللاملموسية للخدمات تعني بأن الخدمة المقدمة قد تكون أكثر سهولة في إمكانية تنوعها من المنتج المادي الملموس، فيمكن تعديل مستوى الخدمة ونوعيتها وكميتها حسب طلب الزبون ويخضع السعر لعملية التفاوض بين المشتري والبائع.²

¹ أب نزار دماطي ، أثر عناصر المزيج التسويقي للمنتجات الطبية البصرية على أدائها التسويقي في الأردن، الأردن: جامعة الشرق الأوسط، (2011)، ص 15،

. 16

² أب نزار دماطي ، مرجع نفسه ، ص 17

-خاصية التلازم للخدمات: فلا يوجد فصل بين الخدمة و مقدمها وذلك يفرض محددات جغرافية أو زمنية على الأسواق التي يمكن خدمتها، و بالمقابل فإن الزبائن قد يبحثون للحصول على الخدمات من منطقة جغرافية معينة أو في وقت معين. إن درجة المنافسة داخل هذه المحددات ستؤثر على الأسعار التي تتقاضاها شركات الخدمات .

-النمطية: حيث يؤثر نوعية و جودة الخدمة على قبول الزبائن للسعر فقصر أو طول الفترة الزمنية التي يستغرقها أداء الخدمة يؤثر على السعر المطلوب من قبل المزودين لها في مواجهة قبول أو رفض المتلقين للسعر.

المطلب الثالث: استراتيجيات المزيج التسويقي الخدماتي

ينفذ مدراء التسويق تكتيكات مختلفة حققت عوائد ممتازة على استثمار منتجاتهم في الأسواق ومنها:

- 1- موقع أو صفحة خاصة للمنتج عبر شبكات التواصل الاجتماعي أو الويب؛
- 2- استخدام محركات البحث في التسويق للمنتجات أو الخدمات؛
- 3- التسويق من خلال الوسائل الإعلامية الاجتماعية والمرئية؛
- 4-التسويق عبر إعلانات البحث المدفوعة الثمن؛
- 5- التسويق عبر الإعلانات في شبكات التواصل الاجتماعي؛
- 6- التسويق عبر عرض المنتج بصور احترافية؛
- 7- التسويق عبر الإعلانات المطبوعة في المجلات والصحف المحلية والعالمية؛
- 8- التسويق عبر أسلوب هادف في عمليات التغليف والتعبئة للمنتج لمحاكاة جمهور مستهدف معين؛
- 9- التسويق عبر اللوحات الإعلانية الطرقية المدفوعة؛
- 10- التسويق عبر برنامج رعاية خيرية
- 11- التسويق عبر مقاطع فيديو هادفة على الانترنت؛
- 12- التسويق عبر إعلانات الراديو؛
- 13- استغلال حدث افتتاح معرض تجاري للتسويق للمنتجات.

وتعتمد المنشآت على استخدام استراتيجيات لتعزيز العلاقة بين السوق المستهدف والمزيج التسويقي ومن أهمها:¹

الإستراتيجية غير المتميزة: (Undifferentiated Strategy): هي الاهتمام بتصميم مزيج تسويقي واحد بهدف الدخول للسوق من خلال منتج ما، سواء أكان لسعر واحد، أو لأسلوب واحد في الترويج، أو نظام واحد في التوزيع، وتطبق هذه الإستراتيجية بالاعتماد على تحديد الحاجات العامة للزبائن في الأسواق.

¹ مأمون ندم عكروش ، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 362

2- إستراتيجية التركيز: (Concentrated Strategy): هي إستراتيجية تطبق عندما لا يكون السوق المستهدف متجانسا، فتهتم بتقسيم السوق إلى مجموعات من المنشآت، أو الجماعات، أو الأشخاص الذين يتشابهون معا في خصائص معينة، ويساعد ذلك المنشأة على تحليل الحاجات والخصائص لمجموعة مستهدفة؛ مما يساهم في بناء مزيج تسويقي موحد لكافة القطاعات.

3- إستراتيجية التمايز (Differentiated Strategy): هي الإستراتيجية المتمثلة بتقديم مزيج تسويقي يتم توجيهه لكافة الأجزاء في السوق المستهدف، وتطبق هذه الإستراتيجية بعد الاعتماد على تنفيذ إستراتيجية التركيز؛ حيث تساهم إستراتيجية التمايز في منح المنشأة فرصة لجذب المزيد من المبيعات بسبب توجيهها إلى أقسام مستهدفة أكثر. يستخدم المزيج لما فيه من فوائد متعددة مثل¹:

- لو تم توفير مزيج تسويقي ناجح فإن ذلك يساعد على نجاح المشروع الموجود بشكل كبير مما يعمل على تحقيق نسبة أعلى من الأرباح وزيادة المبيعات، وكذلك العكس لو فشل المزيج التسويقي فشل المشروع بالكامل.
- المزيج التسويقي الناجح يساعد على خلق فرصة من التواصل بين المنتج او مقدم لخدمات والمستهلك مما يعمل على تعزيز العلاقات.
- يوفر المزيج التسويقي سهولة عرض السلعة أو الخدمة وبالتالي سهولة التسويق لها بشكل جيد.
- يوفر المزيج التسويقي فتح المجالات أمام المستهلك وعدم حصر السلع والخدمات للشركات الكبيرة المعروفة.
- ومزايا التطبيق تكتيكات المزيج التسويقي ولنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب ما يلي:
- التحديد الدقيق والواضح لمهمة المؤسسة، مما يستلزم أن تكون تلك المهمة ممكنة ومشروعة وعامة، وذلك استجابة لكافة المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة؛
- أن يتم اشتقاق الأهداف التي يمكن أن تكون قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل من المهمة الأساسية التي تم تدوينها في الوثيقة القانونية لإنشاء المؤسسة؛
- تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة من أجل تحديد الميزة أو المزايا التنافسية، والتي يمكن التركيز عليها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومواجهة الإستراتيجيات الأخرى المنافسة في نفس الصناعة؛
- المتابعة المستمرة لحاجات، رغبات وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة في نفس الصناعة والذي قد يتم من خلال انتظامية إجراء الدراسات الميدانية والمحددة لتوجهات وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة؛

¹ <https://mqaall.com/wp-content/uploads/2021/03/mqaall-logo.png.webp>

- كما أن أوضاع المنافسين يساعد المؤسسة في تبني الخطط أو البرامج التي تمكنها من التفوق على المنافسين الرئيسيين لها.
- ويحقق تطبيق الإستراتيجية التسويقية مجموعة من الإيجابيات منها¹:
- تساعد الإستراتيجية التسويقية في اكتشاف العوامل الخارجية والتعامل معها، فوضع الإستراتيجية يؤدي إلى تحليل مجالات تسويقية عديدة كالمنافسين والمستهلكين، وما كان ممكناً أن تتجه الأنظار إلى تحليل هذه المجالات إلا في مرحلة إعداد الإستراتيجية؛
- توجه الإستراتيجية الاهتمام إلى توجيه النظر للأجل الطويل بدلا من حصره في الزمن القصير وتوجيهها للأوضاع القصيرة الأجل والطارئة؛
- تمكن الإستراتيجية التسويقية المؤسسات خاصة الكبرى منها على الاهتمام بالسوق العالمية؛
- تمكن الإستراتيجية التسويقية من توقع التغيرات المحتملة في البيئة والاستعداد للتعامل معها بكفاءة، وبالتالي لا تكون تصرفات المؤسسة مجرد ردود أفعال.

¹ مأمون ندم عكروش ، مرج نفسه ، ص 364

خلاصة الفصل

النشاط التسويقي هو محور نشاط أي منظمة أو مؤسسة من المؤسسات وأدائها الديناميكية في تحقيق أهدافها، فهو لم يعد مجرد وظيفة إدارية فقط، بل أصبحت عبارة عن نظام تفكير ونشاط، وعليه لا يمكن القول بأن هناك مفهوما واحدا للتسويق، لأن مفهومه يختلف باختلاف درجة التطور الاقتصادي والاجتماعي وكذا مجالات تطبيقه، حيث شمل التسويق مجال الخدمات، والتي هي بطبيعتها معنوية ملموسة، فتقنيات تسويقها تكون مختلفة وأكثر دقة مما هي عليه في القطاعات الأخرى.

ونظرا للدور المهم الذي تلعبه المنتجات غير الملموسة (الخدمات) في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على الصعيد الاقتصادي الوطني للبلدان، من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج القومي، أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات بصفة عامة والاهتمام بالخدمات بصفة خاصة يحتل مكانة كبيرة، بناء على ذلك فإنه على مسؤولي التسويق في قطاع الخدمات أن يتبنوا الأساليب والفعاليات والسياسات والإستراتيجيات التسويقية الخاصة بهذا القطاع، والتي من خلالها تتمكن إدارة التسويق في المؤسسات الخدمية من أداء خدماتها بالشكل الذي يرضي المستفيد منها.

لذا على المؤسسة الخدمية أن تكون على دراية تامة فيما يخص خصائص الخدمات، وكذا استراتيجيات تسويقها، حتى يتسنى لها التسيير الأحكم وبالتالي تحقيق رغبات وحاجات الأفراد، وكذا تحقيق الربح المستهدف.

الفصل الثالث

تمهيد

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي مثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع بدايات هذا المفهوم إلى الثمانينات حيث بدأت فكرة الميزة التنافسية في الانتشار والتوسع وخاصة بعد ظهور كتابات (مايكل بورتر) بشأن إستراتيجية التنافس والميزة التنافسية.

ويلعب التسويق دورا مهما وفعالا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، فبالإضافة لكونه نشاط أساسي في

الربط بين المنتج والزبون فهو يقوم أيضا بجملة من الجهود الأخرى نذكر منها:

- تطوير المنتجات والخدمات ومحاولة جعلها أفضل وأحسن من المنتجات المنافسة لتحقيق أكبر إشباع لحاجات ورغبات الزبائن.

- يسمح التسويق بالتكيف مع التغيرات المستمرة التي تشهدها البيئة التسويقية التي تعمل ضمنها المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: علاقة التسويق الاستراتيجي بالميزة التنافسية

المبحث الثالث: تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية

تعتبر محاولة المؤسسة للاستحواذ على جزء معين من السوق أو فئة من المستهلكين أمر غير هين وصعب تحقيقه، وهذا راجع لأسباب تتعلق بالمستهلكين أو المؤسسة في حد ذاتها وكذا التناقض بين أهداف الطرفين، وفي هذا الإطار يسعى مدراء المؤسسات إلى إيجاد توافق بين ما يطلبه المستهلكين وما تسعى له المؤسسة وهذا من خلال محاولة إرضاء زبائنهم من خلال تلبية طلباتهم في حدود الموارد التي بحوزتهم، والوصول إلى هدف الوفاء بمتطلبات الزبائن وذلك عبر وسيلتين إما بتخفيض التكلفة أو بتوفير الجودة في المنتج والخدمات مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية:

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لهذا المفهوم، لذا سيتم ذكر أهم وأبرز هذه التعاريف:

- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط¹.
- يرى Porter أنها: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة من خلال عملياتها الإنتاجية، ويتم تحقيق هذه القيمة عن طريق أسلوبين إما بتخفيض التكلفة أو تميز المنتج²."
- حاول الباحث Frederick lorry وصفها بأنها: "عملية التوليف بين التحكم في التكلفة، وخلق القيمة بالنسبة للعميل، وكذلك التوليف بين الإبداع الاستراتيجي والفعالية التنظيمية³."
- ويعرفها الاقتصادي Farey بأنها: "أي شيء يميز المؤسسة تمييزاً إيجابياً أو يميز منتجاتها تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في أنظار زبائنهم المستخدمين لمنتجاتها⁴."
- كما تعرف بأنها: "قوة داعمة أو قيمة أساسية تتمتع بها المؤسسة وتؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم معها، وتستمر لفترة طويلة بغض النظر عن طول أو قصر دورة حياة السلعة أو الخدمة التي تقدمها هذه المؤسسة⁵."
- كما يقصد بالميزة التنافسية ما تختص به منشأة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 2001، ص 47.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 15.

⁵ حسن علي الزغي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 92.

يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنشأة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل¹.

من مجموعة التعاريف السابقة نستخلص النقاط الآتية:

-الميزة التنافسية لا تأتي بمحض الصدفة أو من العدم.

-هي ذلك الشيء الخاص في منتج المؤسسة سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية شكله وصورته.

-يعتبر تحقيقها شيء ضروري ومهم لبلوغ القمة عبر السيطرة على الأسواق.

والجدول التالي يبين أبرز التعاريف التي تناولها الباحثين من خلال وجهات نظر مختلفة و عبر التركيز على جانب

معين كما يلي :

الجدول رقم (3-1): وجهات النظر المختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهبية
ROPPAPORT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية و تحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	الكلفة
EVANS	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPO	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الآخرين	المنافسة

المصدر: د/ نوري منير مداخلة بعنوان "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال

المتطلبات والتوصيات" (eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/.../70.doc)

¹ طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال، المتحدة للنشر، القاهرة، 2002، ص 191.

2- خصائص الميزة التنافسية

تتمتع الميزة التنافسية بالخصائص التالية¹:

- أنها تقاد خارجيا بفعل رغبات وحاجات العميل.
 - توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة.
 - توفر توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة تدوم لفترة طويلة ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها.
 - توفر أساسا لتحقيق تحسينات أخرى إضافية.
 - تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمؤسسة كلها.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط الآتية²:
- حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - الاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - إمكانية الدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

تضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، حيث شرط الحسم مقرون بشرط الاستمرارية، وهذا الأخير مقرون بشرط إمكانية الدفاع، فكيف لها أن تستمر وهي هشّة يمكن إلغائها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلا.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومؤشراتها

1- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، ميزة التكلفة الأقل وميزلتتميّز.

1-1- ميزة التكلفة الأقل:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس.

1-1-1- الحيازة على ميزة التكلفة الأقل: يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في

هذه العوامل مقارنة بالمنافس، يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتكون المراقبة كما يلي¹:

¹ نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، سويتز الأازرطة، الإسكندرية، 2003، ص 56.

² نبيل محمد مرسي، المرجع نفسه، ص 57.

1-1-1-1-1 مراقبة الحجم: يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة، التوسع في السوق أو نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر، ومن منطقة إلى أخرى. فمثلاً الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وتجدد الإشارة إلى أن البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهوراً في الأنشطة الأخرى ومنه توحي التوازن في عملية البحث هذه.

1-1-1-1-2 مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

1-1-1-1-3 مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة أخرى. فمثلاً التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع.

1-1-1-1-4 مراقبة الإلحاق: يتم هنا إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

1-1-1-1-5 مراقبة الرزنامة: عادةً ما تستفيد المؤسسات السبّاقة إلى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع، وتوظّف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. أما في بعض القطاعات الأخرى، فإن التريث والانتظار يكون أفضل، إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول إلى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

1-1-1-1-6 مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً

¹ M. PORTER, L'avantage concurrentiel: Comment avancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-éditions, 1986. P 85.

في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب. وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف¹.

1-1-1-7- مراقبة التموضع: إن التموضع لمختلف الأنشطة، سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة إلى الزبائن والموردين له -عادةً - تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد، وسهولة الوصول إلى الموردين².

1-1-2- تطبيق ميزة التكلفة الأقل: لا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعاً لعمل جاد ودائم، فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس حجم الإنتاج المتراكم، أو أنها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييراً كبيراً للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية إلى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه، فالمؤسسات الرائدة تعتمد إلى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها³.

1-1-3- الأخطاء التي يجب تفاديها⁴:

1-1-3-1- التركيز على تكلفة الأنشطة المتعلقة بالتصنيع: يركز معظم المسيرين على تكلفة التصنيع، باعتبار أن هذا الأخير في نظرهم يستهلك الموارد الكثيرة. غير أن هناك أنشطة كالبيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي، والبنية الأساسية، والتي تشكل تكاليفها جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

1-1-3-2- إهمال أنشطة التمويل: تتجه الكثير من المؤسسات إلى تخفيض تكلفة اليد العاملة، ولا تبدي إلا اهتماماً متواضعاً حيال وسائل الإنتاج المشتراة، فهي تميل إلى اعتبار المشتريات كنشاط ثانوي، فتحسن ح د مهمة الإشراف عليه إلى أشخاص تنقصهم المعرفة والخبرة، أو أنهم غير محفزين لتخفيض التكاليف، فالمؤسسة التي تسلك هذا الاتجاه، تبرهن عن فهم ناقص للروابط الموجود بين وسائل الإنتاج المشتراة، وتكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة. وقد يسمح إحداث تغييرات بسيطة في تطبيقات الشراء بالاستفادة من وفرات معتبرة.

¹ مرجع نفسه ، ص 86

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 212

³ G. Garibaldi, *Stratégie concurrentielle: choisir et gagner*, ed. d'organisation. 1994. P 95-96

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 112.

1-1-3-3- إهمال الأنشطة الصغيرة أو غير المباشرة: تعتمد البرامج المخصصة لتخفيض التكاليف - عموماً - التركيز على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة أو على تلك التي تمارس بصفة مباشرة، فيتم بذلك التغاضي عن الأنشطة التي لا تمثل سوى جزءاً يسيراً من التكلفة الكلية، أو تلك التي تمارس بصفة غير مباشرة، كالصيانة مثلاً.

1-1-3-4- الفهم الخاطئ لعوامل تطور التكاليف: يحدث أن تقدم المؤسسات على القيام بتشخيص مضلل لعوامل تطور التكاليف، فمثلاً: قد تحوز المؤسسة على حصة سوق معتبرة ضمن السوق الوطنية، وتملك أقل التكاليف مقارنة بمنافسيها، فتستخلص أن حصة السوق الوطنية هي التي تحكم التكاليف. غير أنه قد يرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى حصة السوق الجهوية، فالنقص في فهم مصدر الميزة المعتمدة على السيطرة بوساطة التكاليف، قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال الرفع من حصة السوق الوطنية. ومن ثمة يتدهور موقعها بتقليص تركيزها على المستوى الجهوي، وكذلك إلى التركيز على إستراتيجية دفاعية لمواجهة المنافسين الذين ينشطون في السوق الوطنية، وإهمال التهديدات التي قد تكون خطيرة، والتي يكون مصدرها المنافسين الذين ينشطون على المستوى الجهوي.

1-1-3-5- النقص في استغلال الروابط: يصعب على المؤسسات - في بعض الأحيان - أن تفهم كل الروابط التي تؤثر على التكاليف، وخاصة تلك الموجودة مع الموردين، وكذا بين الأنشطة فيما بينها، كضمان الجودة، تفتيش المنتجات وخدمات ما بعد البيع، فعدم معرفة هذه الروابط يؤدي إلى وقوع أخطاء، كأنظال ب دوائر المؤسسة بتخفيض تكاليف أنشطتها بمبالغ متساوية، إلا أن الرفع من تكاليف بعض الدوائر، يمكن أن يؤدي إلى تخفيض التكلفة الكلية.

1-1-3-6- تخفيضات متناقضة للتكاليف: تحاول المؤسسة أحياناً تخفيض التكاليف بوسائل متناقضة، فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق بغية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، وفي الوقت ذاته تهدر مواردها من خلال مضاعفة النماذج، وتقييم بمقربة من الزبائن، حتى تستفيد من وفرات في مصاريف النقل، ولكن في نفس الوقت تصر على تقليص دور تطوير المنتجات الجديدة.

1-2-1- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

1-2-1-1- الحيازة على ميزة التميز:

حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي¹:

1-1-2-1- الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد، وللكيفية التي تمارس بها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات عاملاً مهماً على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 237-238.

المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط (كمستوى نفقات الإشهار)، محتوى النشاط (كدقة الآلات)، جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط، الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من أجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).

1-2-1-2- الروابط: يمكن أن تتأتى خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.

1-2-1-3- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين فمثلا المؤسسة التي كانت السبّاقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج، يمكنها أن تحقق ميزة التميز، وخلافاً لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيداً، لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.

1-2-1-4- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد، إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يتمتع بأحسن المواضع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.

1-2-1-5- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التفرد لنشاط منتج للقيمة، بمجرد أن يكون هذا النشاط مشتركاً لعدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة.

1-2-1-6- التعلم وآثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثمة فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

1-2-1-7- التّكامل: تسمح درجة التّكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر التّميّز.

تختلف عوامل التفرد من نشاط لآخر، ومن قطاع لآخر، حيث يحدد تضارفاها الكيفية التي يحوز بها نشاط معين على خاصية التفرد، ومن ثمة فإن المؤسسة مطالبة بمعاينة المجالات التي يمكن التفرد فيها، حتى تتمكن من التعرف على العوامل المهيمنة، وتعد هذه المعاينة مهمة لاستمرارية التميز، لأن بعض عوامل التفرد تؤثر بصفة أكثر استمرارية من غيرها، فمثلا من السهل تقليد عامل الإجراءات التقديرية مقارنة بعامل الإلحاق واستغلال الروابط، فالفهم الجيد للعوامل التي تجعل من المؤسسة فريدة تسمح لها ألا تتصرف في اتجاه يقضي على مصادر تميزها¹.

¹ نادية العارف، مرجع نفسه، ص 116

1-2-2- تكلفة التميز:

المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الأحسن والأطول عمراً مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز.

تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، ومن ثمة ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها¹.

1-2-3- الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز²:

1-2-3-1- التميز المفرط: يحدث ألا تستوعب المؤسسة الآليات التي تؤثر بوساطتها على القيمة المنتجة للزبون أو الملحوظة من قبله. وقد يؤدي ذلك إلى إفراط في التميز، فمثلا إذا كانت جودة المنتج أو مستوى الخدمة المقدمة تتعدى احتياجات الزبائن، فالمؤسسة تصبح هدفا سهلا للمنافسة التي تملك منتج ذو جودة مناسبة وسعر منخفض.

1-2-3-2- سعر إضافي مرتفع جدا: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز، بالقيمة الممنوحة للزبون وباستمرارية التميز ذاته، فالسعر الإضافي المرتفع، قد يؤدي بالزبون إلى التخلي عن منتجات المؤسسة. ومن ثمة فهي مطالبة بأن توازن بين القيمة المنتجة والسعر الإضافي المرافق لها، حيث لا يرتبط هذا الأخير بدرجة التميز فحسب، بل كذلك بموقع المؤسسة إزاء التكلفة النسبية. وللحفاظ على هذا السعر الإضافي، يجب إبقاء التكاليف بمقربة من المستوى المتعارف عليه في قطاع النشاط.

1-2-3-3- عدم معرفة تكلفة التميز: لا يؤدي التميز إلى نتائج أكبر من المتوسط، إذا لم تتجاوز القيمة الملحوظة مرغى بل الزبون تكلفتها. وتنسى المؤسسات - عادة - تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، وتفترض منذ الوهلة الأولى أن هذا الأخير مريح، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية بشأنه أكبر مما يدره من أرباح، أو تهدر فرص تخفيض التكاليف.

1-2-3-4- التركيز الشديد على المنتج: لا تنظر بعض المؤسسات إلى التميز، إلا من الناحية الفيزيائية للمنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها، حيث يمكن أن تقدم هذه الأخيرة فرص عديدة ومستمرة للتميز. تسمح

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 237-239.

² المرجع نفسه، ص 240.

المعرفة الجيدة لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتصويب الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها وكفاءاتها، وكذا التحكم- نسبيا - في العوامل التي تؤثر في هذين النوعين. قد يكون من المفيد أن يتم تحقيق ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز في آن واحد- إن أمكن ذلك - شريطة ألا تتعارض الواحدة منها مع الأخرى، حتى لا تكون النتائج معاكسة للتوقعات . ويتم الاستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر إلى العوامل الآتية:

- جاذبية النشاط؛
- حدة المنافسة؛
- التكنولوجيا المستعملة؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛
- الفرص المستقبلية.

2- مؤشرات الميزة التنافسية

انعكس مفهوم التنافسية على المؤشرات المستعملة التي تبلغ حد من الكبر يكاد يشمل كل نشاط اقتصادي في المجتمع، وفيما يلي مؤشرات قياسها على مستوى المؤسسة:

2-1- الربحية:

تشكل مؤشرات كافية على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحصص من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق، ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية، وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها¹.

2-2- تكلفة الصنع:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة النزيهة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق، ويرجع ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيرا والسببين السابقين معا، والإنتاجية الضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال، كل هذا في حالة نشاط ذو منتجات متنوعة، أما إذا كان النشاط ذو منتجات متجانسة فيمكن أن يرجع ذلك إلى كون تكلفة الصنع المتوسطة ضعيفة مقارنة بالمنافسين².

¹ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 89.

2-3- الإنتاجية الكلية للعوامل:

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج.

2-4- الحصة السوقية:

من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية دون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية من عوائق اتجاه التجارة الدولية¹.

المطلب الثالث: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية

1- الإستراتيجيات التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال الأعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين، ويتم ذلك وفقا لخطوات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالتنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال²، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل، تمكن المؤسسات من الاستفادة منها في التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي إختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

2- الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

2-1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج و ذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، و هو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول³، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في

¹ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 242

² د/ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2009، عمان الأردن، ص 417.

³ د/ محمود جاسم الصميدعي، د/ ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، عمان الأردن ص 367.

مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.. إلخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة في الشكل التالي:

-2-2-

الشكل (3-1) مضامين سلسلة القيمة الإستراتيجية قيادة التكلفة

الهامش	رقابة التكاليف المركزية		القرارات الإستراتيجية	النشاطات المساندة
	التدريب لتأكيد توفير التكاليف وتشجيع العاملين للبحث طرق جديدة لتحسين أساليب الإنتاج		إدارة الموارد البشرية	
	اقتصاديات الحجم في البحث وتطوير التكنولوجيا والتعلم والخبرة في الحجم الكبير		تطوير التكنولوجيا	
	الشراء من مصادر متعددة / قوة تساومية كبيرة من الموردين		التدبير	
النشاطات الأساسية				
الخدمة	التسويق / المبيعات	التوزيع المادي الخارج	العمليات	التوزيع المادي الداخ
خدمات إقليمية	توزيع واسع / لانات وطنية	إرساليات شحن كبيرة	اقتصاديات حجم المصانع / تأثيرات الخبرة	شحنات كبيرة / تخزين واسع

المصدر: د/ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 419.

2-2- استراتيجيات التمييز: وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو

موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹، و من أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الإهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الإشتراك معهم في المنافسة السعرية، يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الإستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة، والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري،² وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (3-2): سلسلة القيمة ضمن إستراتيجية التمييز

النشاطات المساندة	القرارات الإستراتيجية		محاولة تنسيق الفعاليات بين الوظائف مع محاولات بناء الأسس النوعية		
	إدارة الموارد البشرية		معاملة العاملين كونهم أعضاء فريق مع التركيز على القيمة مع الاعتماد على النوعية		
	تطوير التكنولوجيا		نفقات بحث وتطوير عالية لإيضاح الميزة مع الاعتماد على النوعية		
	التدبير		الشراء من مصادر عالمية		
النشاطات الأساسية	التوزيع المادي الداخلي	العمليات	التوزيع المادي الخارجي	التسويق/ المبيعات	الخدمة
	استخدام مفضل للموارد	نوعية عالية	استلام سريع/ إهتمام بالتنظيف	توزيع واسع/ لانات وطنية	خدمات خاصة للعملاء

المصدر: د/ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 419.

¹ د/ المرجع نفسه ، ص 368.

² فيليب سادلر ترجمة علا أحمد إصلاح "الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص 296.

2-3- إستراتيجية التركيز: تستند هذه الإستراتيجية على أساس إختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول

التالي:¹

¹ فيليب ساد، مرجع نفسه، ص 297

الجدول رقم (3-3): إستراتيجيات Porter الثلاث و متطلباتها

الإستراتيجية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ إستثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات ✓ الإشراف المكثف للعمل ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم و مسؤوليات واضحة ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية
التمييز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية ✓ هندسة المنتجات ✓ الإتجاه نحو الإبداع ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة ✓ الريادة في التكنولوجيا ✓ خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعات أخرى ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث و التطوير و تطوير المنتجات ✓ مقاييس و حوافز نوعية بدلا من الكمية ✓ رواتب و مزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة
التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي

المصدر : د. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل " مصدر سبق ذكره. ص 421 .

لقد أضيفت تحسينات مهمة لنموذج Porter ولم يبق على حاله بفعل التطور التكنولوجي و زيادة حدة المنافسة حيث لم تبقى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة فقط ثلاث خيارات بل تطورت أساليب المنافسة وأخذت منحنا

جديداً بتنوع واسع، فعلى سبيل المثال لم يبق خيار التميز بالتنوع مرتبطة بالسعر المرتفع، إنما تعمل بعض المؤسسات على تحسين النوعية مقابل أسعار منخفضة نسبياً قياساً بالمنافسين.¹

المبحث الثاني: علاقة التسويق الاستراتيجي بالميزة التنافسية

شهدت الساحة الاقتصادية مع بداية القرن الحالي مجموعة من التطورات والتحويلات الاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على المنظمة، ولعل أهم مظاهر تلك التحويلات زيادة المنافسة نتيجة لزيادة عدد المنافسين في السوق، وهو الشيء الذي يهدد قدرتها التنافسية سواء كان ذلك في المدى القريب أو البعيد، ومن هذا كان من الضروري أن تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على ميزة تنافسية تجعلها متميزة ومنفردة في السوق.

المطلب الأول: مصادر ومحددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1- مصادر ومحددات الميزة التنافسية

تنوع وتعدد الميزة التنافسية هو الأساس لتجنب التقليد والمزايدة، فكلما تعددت مصادر الميزة كلما زادت قوة الميزة لدى المؤسسة، وأهم مصادر الميزة التنافسية:

1-1 التفكير الاستراتيجي:

إن عملية التفكير الاستراتيجي قد نبعت أصلاً من المنظمات العسكرية بغرض التركيز على القضايا الصحيحة واقتراح تسلسلاً معيناً للتفكير وتقديم إطاراً عاماً مرجعياً لمناقشة ومراجعة الإستراتيجية، ويعتبر التدريب على كيفية التفكير استراتيجياً هو أحد الأساليب المستخدمة للمساعدة على تحقيق الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة²:

1- ما هو مجال نشاطك حالياً؟

* حدد المنتجات المقدمة: المناطق الجغرافية، المنافسين الرئيسيين.

2- ما هي العوامل الخاصة بالنجاح والفشل في هذا المجال من النشاط؟

* حدد العوامل التي تجعل منافس معين أكثر أداءً وأقل نجاحاً من الآخرين.

3- ما هو موقفك وموقف منافسك من عوامل النجاح الرئيسية؟

* حدد جوانب قوتك وضعفك بالمقارنة مع المنافسين.

* حدد الفرص والتهديدات الموجودة في السوق.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل" مصدر سبق ذكره. ص 421

² نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 101.

4- هل لديك ولدى منافسيك أي مزايا تنافسية فريدة من نوعها؟

* ابدأ بتعريف ميزتك التنافسية الحالية من خلال تحليل جوانب القوة والضعف بالمقارنة مع منافسيك.

* تذكر أن جانب القوة لا يمثل ميزة وجانب الضعف لا يمثل جانب عدم التميز إلا إذا كان يمثل عاملاً رئيسياً، ويمكن تحديده وقياسه،

في الأخير تعتبر الميزة التنافسية في يومنا الحالي من أهم العوامل التي تؤدي إلى نمو وبقاء واستمرار وتمييز المنظمات المعاصرة في ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء.

1-2- مدخل الموارد:

يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد من المؤسسة الكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن الاستغلال لها يضمن وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية¹:

1-2-1- الموارد الملموسة (المادية):

تصنف إلى ثلاثة أنواع:

1-2-1-1- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة، لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات. ومن ثمة، فإن اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها، يصبح أمراً ضرورياً، فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية، ابتداءً من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة وانتهاءً بالتخزين، يجب توفير قواعد الحفظ والسلامة من الحوادث والأخطار.

1-2-1-2- معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة في حصولها على القيمة المضافة من خلال تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات، حيث تستند هذه العملية إلى معدات الإنتاج التي تعدّ أصلاً هاماً من أصول المؤسسة، ومن ثمة فإن الحيازة عليها وتشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة، يضمن ذلك كله فعاليتها إلى أطول فترة ممكنة.

1-2-1-3- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات، حيث تمكنها من تعميق أنشطتها كخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق، أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، ويتم هذا بواسطة استثمارات فعالة التي تسمح بتحقيق الأهداف المالية والتنافسية.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 201.

1-2-2-1- الموارد غير الملموسة (المعنوية):

نميز فيها ما يلي:

1-2-2-1- الجودة: حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية وذلك بالاعتماد على الجودة وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي¹:

➤ **المطابقة:** وهي مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

➤ **الاستجابة:** وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو غير واعية.

➤ **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

1-2-2-2- التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، لذا يجب على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها².

1-2-2-3- المعلومات: تلعب المعلومات دورا هاما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم إلى جانب متغيرات السوق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، وتستمد المعلومات من مصدرين، الأول داخلي ويتمثل في المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية، مستوى المخزون، التكنولوجيا المستخدمة، إلى جانب معلومات أخرى، أما المصدر الخارجي فيتمثل في حالة الأسواق، المنافسين، التكنولوجيات والإبداعات الجديدة، التشريعات والقوانين المتعلقة بالاستثمار، السياسة الحكومية تجاه الضرائب... كل هذه المعلومات (الداخلية أو الخارجية) تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار لتحليلها ثم اتخاذ القرارات المناسبة³.

1-2-2-4- المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، كما تساهم المعرفة في إثراء قدرات إبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية⁴.

1-2-2-5- معرفة كيفية العمل: تعبر معرفة كيفية العمل عن تلك الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، ومن ثم الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية فريدة، وتستمد معرفة كيفية العمل مصدرها من التجربة المكتسبة، وحتى تؤدي

¹ J.P. NEUVILLE, la Qualité en question, revue française de gestion, MARS-AVRIL-MAI, 1996, p 04 .

² ثامر البكري، مرجع سابق، ص202 .

³ P. CASPAR et C. AFRIAT, L'investissement intellectuel: essai sur l'économie de l'immatériel, ed. ECONOMICA, 1988, p 63

⁴ Calingilligon, Richard M.S. Wilson, Strategie Marketing Planning, Elsever, Italy, 2003, p 33

معرفة كيفية العمل دورها الإيجابي، يجب المحافظة عليها كأن يتم تضمين عقود العمل بنود تنص على عدم تسريب معلومات عن المؤسسة، فكيفية معرفة العمل مورداً يمكن تسويقه للمؤسسات الأخرى¹.

1-2-2-6- الكفاءات: تعتبر الكفاءات من أهم أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وصعبة التقليد من قبل المنافسين.

-تعرف الكفاءة على أنها " مجموعة من المعارف بكيفية العمل ومعرفة الذات"²، يركز هذا التعريف على دور المعرفة والتعلم في تطوير واكتساب الكفاءات.

- كما تعرف بأنها " معرفة استعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكلة ما"³، يركز هذا التعريف على دور المعارف في تنشيط الكفاءات ودفعها للقيام بدورها المبرمج.

وعليه فالكفاءات هي الدمج بين المهارات والمعارف المكتسبة للوصول إلى أداء حسن وجيد المهام المعنية والمحددة، ويمكن تصنيف الكفاءات إلى صنفين وهما⁴:

1-2-2-6-1- كفاءات فردية: وهي تكوين الأفراد بشكل يتماشى والمناصب المشغولة من أجل تحقيق مردودية أفضل بحيث يصبح الفرد في ظل الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية فرداً حيويًا، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرارات والقيادة والإبداع ومتجهًا نحو العمل الجماعي، مدركًا لنقاط قوته وضعفه، ويمكن للمؤسسة الحياة على كفاءات فردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في التوظيف.

1-2-2-6-2- كفاءات جماعية أو محورية: تدعى أيضا بكفاءات التميز والقدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تظافر وتداخل بين مجموعة أنشطة المؤسسة، بحيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها، سميت بالمحورية لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انسحابها.

1-3- الإطار الوطني:

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذا نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، حيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 203.

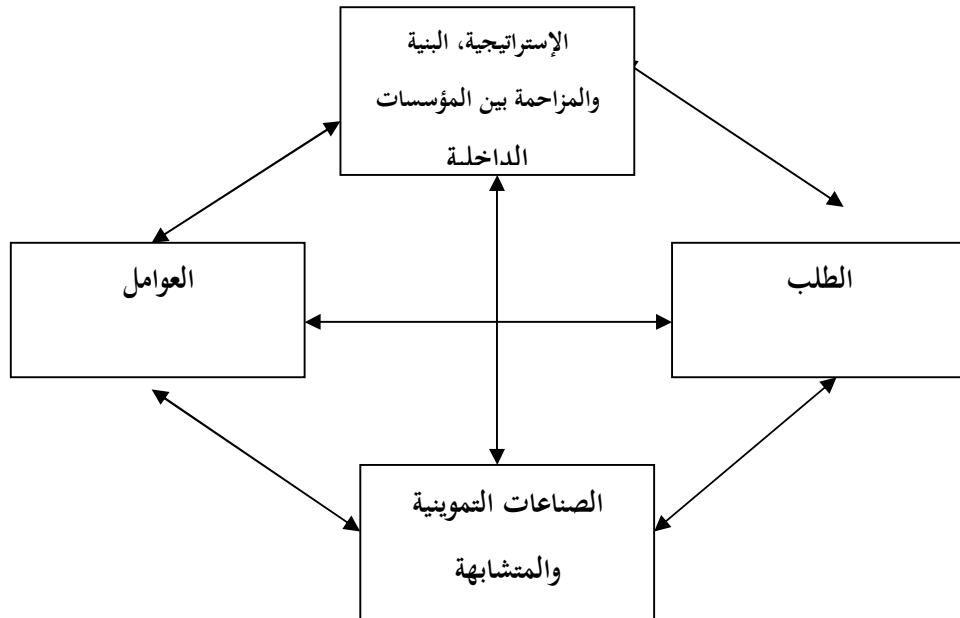
² كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 128.

³ Frederic Lerog, Les strategies de l'entreprise, édition dunod, France, 2001, P 67.

⁴ محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، الطبعة 2، عمان، 2001، ص 84

للصناعة والمتمثلة في الموارد البشرية، المعرفية، المالية، والبنية التحتية، فالحياسة على هذه العوامل يلعب دورا هاما في الحياسة على ميزة تنافسية قوية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية مختلفة¹.

الشكل رقم (3-3): عناصر الإطار الوطني



Source : M. Porter, l'Avantage concurrentiel des nations, 1993, P 80.

وفيما يلي شرح لعناصر الإطار الوطني²:

1-3-1- العوامل : تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة كاليد العاملة، الموارد الطبيعية، رؤوس الأموال، فالتزود بهذه العوامل يلعب دورا مهما في الحياسة على ميزة تنافسية، كما يدل عليه النمو السريع للصناعات التركيبية في البلدان ذات اليد العاملة الرخيصة.

1-3-2- الطلب : يمثل الطلب العنصر الثاني المشكل للإطار الوطني، حيث يتمثل في ثلاثة مستويات:

1-3-2-1- تركيبة الطلب الداخلي : تحدد تركيبة الطلب الداخلي الطريقة التي بواسطتها تفهم، تترجم وتلبي المؤسسات حاجات المستهلكين.

1-3-2-2- حجم الطلب وطريقة نموه : يؤدي اتساع السوق المحلية بالصناعات التي توفر إمكانيات لاقتصاديات الحجم وعامل التجربة، إلى الاستثمار الكبير في وسائل الإنتاج، التطوير التكنولوجي وفي وفورات في الإنتاجية فيتيح لها ذلك بيع منتجاتها في عدد أكبر من الأسواق المحلية، حيث يرتبط معدل الاستثمار في الصناعة أكثر بسرعة نمو السوق

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 209 .

² عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة، 2000 ، 75-76.

الداخلية من حجم هذه الأخيرة، وتحث هذه السرعة المؤسسات الداخلية على اعتماد التكنولوجيات الجديدة مبكراً، ويكون لسرعة نمو الطلب أهمية خاصة في فترات التحول التكنولوجي، حيث تكون المؤسسات بحاجة إلى اقتناعها بضرورة الاستثمار في المنتجات والتجهيزات الجديدة.

1-3-2-3- تدويل الطلب الداخلي: بالنسبة لمنتج أو خدمة، فبمجرد أن تتوفر في الزبائن المحليين خاصية التنقل الجغرافي، قد يؤدي ذلك إلى احتمال بروز ميزة تنافسية للصناعة الوطنية.

1-3-2-4- الصناعات التمويينية والمتشابهة: تمثل الصناعات التمويينية والمتشابهة العنصر الثالث للإطار الوطني، حيث يتيح وجود صناعات تمويينية منافسة على المستوى العالمي، الحياة على مزايا تنافسية للصناعات المنتجة للمنتجات، حيث يكون بمقدور هذه الأخيرة الحصول على المدخلات التي تقدم أحسن علاقة بين الثنائية جودة-سعر بطريقة فعالة. في حين يؤدي وجود الصناعات المتشابهة- عادة - في بلد ما إلى ظهور صناعات تنافسية جديدة. ونسمي الصناعات المتشابهة تلك التي يمكن أن تشترك أو تنسق الأنشطة فيما بينها، وكذا تلك التي تصنع منتجات مكملة كالحواسيب.

1-4-4- الاستراتيجية، البنية والمزاومة بين المؤسسات الداخلية:¹

1-4-4-1- إستراتيجية وبنية المؤسسات الداخلية: يؤثر الإطار الوطني على الطريقة التي تسيير بها المؤسسات، ففي إيطاليا مثلاً، عدداً كبيراً من المؤسسات لها مكانتها على مستوى المنافسة الدولية، هي مؤسسات من الحجم الصغير أو المتوسط، والممولة مَرَقِ بل الرأس المال الخاص وتدار كعائلات ممتدة، أما في ألمانيا تتمتع المؤسسات بتنظيم محكم، حيث يتم تجسيد التطبيقات التسييرية، ويبرهن مسيروها على امتلاكهم معارف تقنية معتبرة. وتظهر الميزة التنافسية الوطنية في الصناعات، حيث التطبيقات التسييرية والتنظيمية الناجمة عن الإطار الوطني، تلتقي مع مصادر الميزة التنافسية الخاصة بالصناعة المعنية، فمثلاً تعد المؤسسات الإيطالية رائداً عالمياً في عدد من الصناعات (التأثيث، الأحذية، أجهزة التكييف)، حيث اقتصاديات الحجم أقل أهمية، فهي تعتمد إلى استخدام استراتيجيات التخصص وتنفادى المنتجات النمطية وتعمل على تلبية طلب دقيق جداً في (Niches) معتمدة في ذلك على أسلوبها الخاص، وتطور هذه المؤسسات منتجات جديدة بشكل سريع، وتتأقلم مع تغيرات السوق بمرونة كبيرة؛ ويعزى ذلك إلى ملكيتها لفرد واحد يشرف على تسييرها.

1-4-4-2- المزاومة الداخلية: هناك ارتباط بين شدة المزاومة الداخلية، وبين إنشاء واستمرارية الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، ويعتقد أن المزاومة الداخلية تشكل خطراً لأنها تؤدي إلى تكرار غير مجدٍ للمجهودات، وتحول دون حياة المؤسسات على اقتصاديات الحجم، وعلى خلاف هذا الاعتقاد، تدفع المزاومة الداخلية المؤسسات إلى التطور،

¹ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 210.

الإبداع وتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والخدمات، وكذا ابتكار طرائق ومنتجات جديدة.

وتكون المزاومة بين المؤسسات المنتمية إلى نفس البلد الأصلي ثمرة لعدة أسباب من بينها الحث المتبادل على التطور جراء قرب المنافسين، حيث يبين نجاح مؤسسة ما للمؤسسات الأخرى إمكانيات التطور في الصناعة المعنية، ويجلب -عادة- منافسين جدد، كما تسمح شدة المزاومة بتقدم مزايا تنافسية مريحة، وترغم المؤسسات على التصدير، قصد تأمين نموها، فعندما يكون بالمقدور تحقيق اقتصاديات الحجم، تعتمد المؤسسات إلى التصدير لرفع الهوامش وتحسين الفعالية.

2- محددات الميزة التنافسية

يمكن ذكر المحددات التالية:

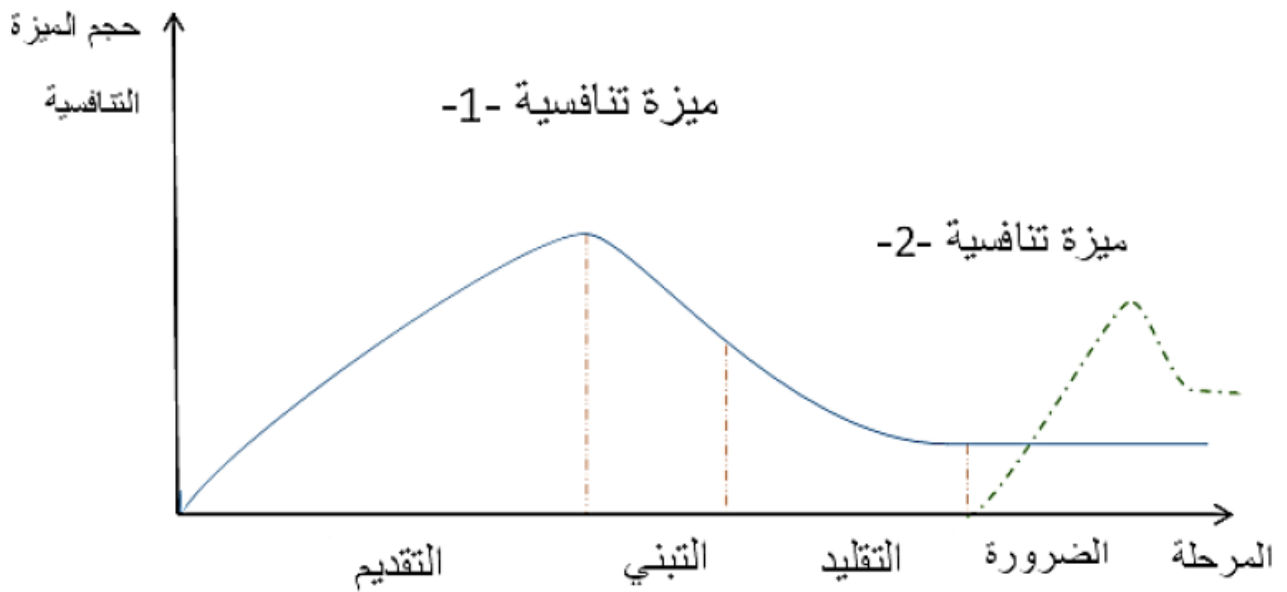
2-1- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إن أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحليل أثرها.

للميزة التنافسية دورة حياة، حيث تبدأ بمرحلة التقدم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبنى من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنظمات المنافسة لتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، أخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل¹. والشكل الموالي يوضح دورة الحاة للميزة التنافسية.

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، ص 85.

الشكل رقم (4-3): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998 ، ص 86.

2-2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة واستخدام نفس منافذ التوزيع كخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، أو المناطق أو الصناعات التي تغطيها عمليات المنظمة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معينة وخدمة بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي : نطاق القطاع السوقى، النطاق

الرأسى، النطاق الجغرافى، نطاق الصناعة¹.

2-3- ظروف الطلب:

تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية إذا ما استجابت إلى ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته تأثيره وأنماطه، وهذا يعني المتابعة المتواصلة والمتفهمة للحاجات المتنامية للزبائن في السوق والتي تشكل ضغطا عليها دافعا إياها إلى الإبداع

¹ المرجع نفسه، ص 85-86.

لتبليتها ومنه استخلاص مزايا تنافسية أكثر فعالية وتنظيماً من منافسيها الخارجين خاصة إذا ما ركزت على الجانب النوعي - جودة وتميز منتجاتها - أكثر من الجانب الكمي - الاهتمام بتوفير كميات كبيرة للمستهلكين.

وعموماً يمكن القول أن حجم الطلب (عدد الزبائن وطبيعتهم المتزايدة) يدفع المؤسسة لرفع التحدي ومواجهة الاحتياجات المتزايدة للزبائن الحاليين أو حتى استباق التوجهات المستقبلية للطلب (أذواق وقيم الزبائن)، وإضافة إلى أن ارتفاع الطلب سوف يسهل من تصريف المؤسسة لمنتجاتها أو ينعكس إيجابياً على مردوديتها وحصتها السوقية رافعة بذلك قدراتها الإنتاجية وإمكانيات التميز والبقاء لها¹.

3- معايير الحكم على جودتها

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاث عوامل رئيسية متمثلة في²:

3-1- مصدر الميزة:

وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل اليد العاملة والمواد الأولية إذ يسهل تقليدها محاكاتها نسبية من قبل المنظمات المنافسة.
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية تميز المنتج (التميز والتفرد في تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحول أو تبديل مرتفعة.
- وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:
- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعليم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.
- ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء وحصيلة من المعرفة المتخصصة.
- يمكن القول أن المزايا المترتبة على التكلفة الأقل قابلة للاستمرار أو التوصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

² المرجع نفسه، ص 99.

الخدمات.

3-2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة:

على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3-3- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا، لذا قد يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

المطلب الثاني: صناعة الميزة التنافسية

نظرا لأهمية الميزة التنافسية المنظمة كونها الأداء والوسيلة التي تجعلها مميزة عن غيرها من المنظمات في السوق، فالمنظمة سوف تسعى جاهدة للحصول على هذه الميزة عن طريق ابتكارها وصناعاتها.

1- تعريف صناعة الميزة التنافسية

تعددت تعاريف صناعة الميزة التنافسية، نذكر منها:

- صناعة الميزة التنافسية هي عملية التدخل الإداري والمخطط لخلق وابتكار وإيجاد أوضاع ديناميكية متحركة تدفع قوى الفعل الاقتصادي لأن يكون أكثر حركة من أجل معالجة الاختلافات القائمة في الاقتصاد القومي وتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومتسارعة¹.

يركز هذا التعريف على تعيين العناصر الفاعلة في صناعة الميزة التنافسية وأهمية هذه الصناعة على تحسين مستوى الاقتصاد والدخل القومي وتحقيق التطور والازدهار.

- الميزة التنافسية هي عملية قائمة على التوليد والتوالد والتكاثر من خلال مراكز تفعيل وعناصر فاعلة وأدوات فعالية تسري فعاليتها في كافة المعاملات الحاضرة وكذلك في العقود الآجلة من أجل تأكيد مقومات النجاح، ومن أجل الوصول إلى أفضل مكتسبات العائد والربح والتفوق².

يركز هذا التعريف على مقومات وأركان صناعة الميزة التنافسية وأهداف هذه الصناعة ومكتسباتها، ومن خلال هذا التعريف يمكن الوصول إلى تعريف صناعة الميزة التنافسية بأنها تلك الصناعة التي تمكن المؤسسة من اكتساب مقومات تمكنها من التفوق في مجال تخصصها ونشاطها، ومنه تحقيق الريادة.

¹ محسن أحمد الحضيري، صناعة المزايا التنافسية، الطبعة 2، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 31.

² نذير الرزاق، خلق المزايا التنافسية في ظل التوجيهات الإدارية الجديدة، الملتقى الدولي الأول ح ول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، 2005، ص 148.

2- آليات صناعة الميزة التنافسية

تمتلك صناعة الميزة التنافسية العديد من الآليات والتي تستخدمها في إيجاد وتكوين وخلق الميزة التنافسية وهي آليات تعمل بصورة تفاعلية واستهدافية وتخضع لمنظومة متكاملة العناصر والمراحل وأهم هذه الآليات ما يلي¹:

2-1- آليات الدمج للمصالح : فالدمج لا يعني مجرد المزج وإقامة كيان إداري أكبر حجما ولكنه يعني أكثر من ذلك، أنه يعني امتلاك قدرة ورغبة على التفوق والانطلاق إلى آفاق غير مسبوقه من التقدم ومن النمو ومن العائد والمردودية لضمان الاستمرارية والديمومة سواء اتخذ هذا الدمج صيغة الوحدة في قيمتها الاندماجية أو اتخذ صيغة التحالف والتنسيق والتعاون في شكله البدائي الأولي، ويعمل هذا المحور على امتلاك المشروع لخصائص الحجم الاقتصادي الكبير، وتحقيق وفرات في السعة والنطاق وسواء كانت هذه الوفرات داخلية أو خارجية وسواء كانت مرتبطة بالعائد والمردودية، أو مرتبطة بالتكاليف وعناصر الإنفاق والتدفق الخارجي، وتشمل هذه الآليات:

- آليات التفاهم والتفهم للمصالح والمكاسب والمنافع الخاصة بالأطراف وعدم تعريضها لأي خطر.
- آليات التنسيق والتشاور في توزيع مناطق النفوذ والهيمنة.
- آليات التنسيق والعمل المشترك والتعاون في القيام بعمل مشترك.
- آليات إنشاء كيان إداري يستوعب ويبلغ كل الأطراف.

2-2- آليات المزج بين تيار الحداثة والارتقائية : وهذا لضمان وحدة المصير والضرورة وضمان التطوير والتحسين المستمر وضمان امتلاك أدوات التفوق ومراكز إنتاجية وضمان أسواق ومراكز استهلاكية وضمان علاقات ارتباطية دائمة، وهي آليات لا تقف عند حدود التحديث وامتلاك منظومة متطورة، ولكنها تتعدى ذلك إلى آفاق التقدم وعالم التفعيل والتفاعل غير المحدود والقائم على آليات ذات طابع خاص تقوم على رغبة أكيدة في التفوق، وأهمها:

- آليات التطلع إلى الأفضل.
- آليات السعي إلى الأحسن.
- آليات العمل من أجل الجديد المبتكر .

¹ محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 95-96.

2-3- آليات الابتكار والتخلق والإبداع والتطوير والتحسين

2-4- آليات النمو بالإنتاج والإنتاجية: بمعنى تطوير وتنمية تلك الآليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الريادة في الإنتاج وتميز منتوجاتها من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج العادية والخاصة والذي بدوره يقود إلى الإنتاجية بقوة كونها نتيجة حتمية لعملية الإنتاج وتصريف المنتج.

إن شدة المزاومة وحدة المنافسة جعلت من اكتساب مزايا تنافسية حتمية من أجل البقاء في السوق ومجارات المنافسين، وتحقيق أهداف المؤسسة، ولما كانت الميزة التنافسية بهذه الأهمية وجب على المؤسسة المحافظة عليها والسعي لاكتساب أكبر عدد من مزايا تنافسية والعمل على تطويرها وذلك من خلال زيادة وتأمين مصادر الميزة التنافسية المتاحة أمام المؤسسة، والعمل على خلق المزيد منها خلال التغيير والسعي وراء التطور التكنولوجي والسرعة في الأداء، وكذلك عدم إهمال هذه المزايا وقياسها ومقارنتها بالمنافسين لمعرفة وضع المؤسسة ومكانتها في السوق¹.

المطلب الثالث : علاقة استراتيجيات التسويق بالميزة التنافسية

1- استراتيجيات التسويق وتنافسية المؤسسة:

كان الاعتقاد في العقود الماضية أن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح و كانت الرسالة الواضحة للمفهوم التسويقي هي " اعرف أولئك العملاء " أما في السنوات الأخيرة فقد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق , فقد تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة , إذ أصبح الموقف التنافسي ووضع الاستراتيجيات اللازمة للهجوم و الدفاع تسيطر على الخطط السنوية للمنظمات في الوقت الحالي.

وحتى تستطيع المؤسسة تطبيق الإستراتيجية التسويقية بشكل فعال و بما يعطيها مزايا تنافسية يجب توفر عدة أمور أهمها:

- وجود كادر تسويقي مؤهل ذي درجة عالية من الكفاءة يقوم بتطبيق سليم لأسس الإدارة الإستراتيجية للتسويق.
- تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي التسويقي بما يتناسب مع بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية.
- التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية و خاصة التنافسية لمعرفة الإستراتيجيات التسويقية التي يتبناها المنافسون بالإضافة إلى دراسة الأسواق و حاجات و رغبات العملاء.
- ضرورة توفر إمكانيات و موارد بجميع أنواعها بحيث لا يشكل حجم الموارد حاجا ز أمام تطبيق الإستراتيجيات التسويقية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 34.

-وجود نظام حوافز يجعل الموظفين يشعرون بالأمان و العدالة و يحفزهم على العمل بإخلاص و جدية لتحقيق أهداف المؤسسة.

-إن استخدام هذه الإستراتيجيات التسويقية لخلق ميزة تنافسية يتم من خلال معرفة ركائز أساسية هي:

-مكان التنافس : أي تحديد السوق.

-كيفية التنافس : أي وسيلة التنافس.

-توقيت التنافس : أي توقيت الدخول إلى السوق¹.

2- مساهمة استراتيجيات التسويق في اكتساب الميزة التنافسية:

تساهم الإستراتيجيات العامة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة , حيث أن تبني الإستراتيجية تدنية التكاليف أو التركيز التي تستند على التكلفة تساهم في خلق ميزة القيادة بالتكلفة , أما تبني الإستراتيجية التميز و التركيز المعتمدة على تمايز المنتج تساهم في خلق ميزة للمؤسسة , كما يرجع ذلك إلى العديد من المعطيات و الظروف التي تؤدي بالمؤسسة إلى الاختيار بين هذه الإستراتيجيات كأهداف المؤسسة , إمكانياتها , طبيعة السوق المستهدف, وطبيعة المنافسة.

-إستراتيجية تقليل التكلفة : مع المحافظة على جودة مقبولة بالإضافة إلى تطوير المنتج بما لا يتعارض مع سياسة تقليل التكلفة.

-إستراتيجية التميز : بتقديم منتجات فريدة مع محاولة تقليل التكلفة بما لا يتعارض مع سياسة التميز و التفرد.

-إستراتيجية التركيز : على شريحة أو شرائح محددة بما يمكن من تقديم خدمة متميزة لها من حيث الجودة أو السعر أو الاثنين.

تقوم المؤسسات بتصميم الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية تسهل لها تقديم عرض ذو قيمة كبيرة للمستهلك وذلك لمواجهة الضبط التنافسي للقطاع السوقي، وقد تؤثر الخبرة المكتبية على نوعية الاستراتيجيات وخاصة التسويقية منها بتبني استراتيجيات معينة لتخطي المنافسين وذلك بحسب الوضعية السوقية التي تحتلها المؤسسة، وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى العناصر الآتية:

2-1- استراتيجيات دورة حياة المنتج ومحفظة الأنشطة BCG

بواسطة فريق بوسطن الاستشاري BCG في الستينات من القرن الماضي، لقد تم تطوير ونشر مصفوفة حيث

تستخدم هذه الطريقة لتحديد الاستراتيجيات الملائمة من خلال تقسيم وحدات العمل الخاصة، وقبل التفصيل فيها لا بد من أخذ فكرة حول دورة حياة المنتج.

¹ رياض بوعيسى , دور إستراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية, أطروحة دكتوراه , المركز الجامعي مرسلبي عبد الله , الجزائر , ص 285 .

2-1-1-1-1-2- استراتيجيات دورة حياة المنتج: تعتبر المرحلة التي تمر بها الخدمة خلال دورة حياتها من أهم العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الإستراتيجية الخاصة بتسويقها، ونظرا لأن لكل مرحلة خصائصها فإن ذلك يفرض على إدارة التسويق في المؤسسة أن تتعامل مع كل مرحلة باستراتيجيات تسويقية مختلفة تتلاءم مع طبيعتها، وهذه الاستراتيجيات هي:

2-1-1-1-2- استراتيجيات مرحلة التقديم:

هناك أربعة استراتيجيات تسويقية بديلة يمكن إتباعها في هذه المرحلة وهي¹:

2-1-1-1-2- إستراتيجية القشط السريع : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية مكثفة، وذلك بهدف الوصول إلى أقصى ربح إجمالي، ويفضل تطبيق هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- عدم معرفة قطاع كبير من الجمهور بالخدمة البينة الجديدة.
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة.

2-1-1-1-2- إستراتيجية القشط البطيء : تقوم على أساس تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر مرتفع وبجهود ترويجية منخفضة والمهدف من ذلك هو تحقيق أقصى ربح مع تدني التكاليف، وتبع هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- استعداد الجمهور لدفع السعر المرتفع.
- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة.
- عدم وجود منافسة شديدة.

2-1-1-1-2- إستراتيجية التغلغل السريع : تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبجهود ترويجية مكثفة، بحيث يساعد هذان التوجهان على دخول السوق بشكل سريع وتحقيق أكبر حصة سوقية للخدمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأوضاع التالية:

- عدم معرفة الجمهور المستهدف بالخدمة.
- وجود منافسة شديدة في سوق الخدمة.
- اتساع السوق وزيادة حجم الطلب على الخدمة المقدمة.
- انخفاض تكلفة إنتاج الخدمة طبقا لحجم التعامل بها.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 82-83.

2-1-1-1-4- إستراتيجية التغلغل البطيء : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بسعر منخفض وبأدنى جهود ترويجية ممكنة، والهدف من ذلك هو استمالة الأفراد لقبول الخدمة سريعاً وتدنية تكاليف الترويج مما يحقق هوامش ربح عالية، وعموماً تعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة في الأوضاع التالية:

- معرفة تامة بالخدمة من جانب الجمهور.
- ارتفاع درجة حساسية السوق للسعر.
- اتساع السوق المحتمل للخدمة الجديدة.

2-1-1-2- استراتيجيات مرحلة النمو:

تتصف مرحلة النمو بزيادة الأرباح المتولدة عن زيادة حجم التعامل بالخدمة، فتكاليف الترويج ستوزع على عدد أكبر من العملاء مما يقلل نصيب كل عميل من هذه التكاليف، وللحفاظ على المكانة التنافسية للخدمة في السوق يجب على المؤسسة تبني الاستراتيجيات التسويقية التالية¹:

- تحسين مستوى جودة الخدمة وإضافة مواصفات جديدة لها.
- التوجه لخدمة قطاعات جديدة من العملاء وتطوير نظم توصيل وتوزيع الخدمة.
- تعديل أهداف التوصيل لإبراز المزايا النسبية واستمالة سلوك العملاء وتفصيلاتهم.
- وعلى إدارة المؤسسة في هذه المرحلة أن تعمل على تحقيق حصة سوقية عالية وأرباح عالية.

2-1-1-3- إستراتيجية مرحلة النضج:

تتميز مرحلة النضج بانخفاض معدلات النمو في حجم التعامل بالخدمة وهذا من شأنه أن يزيد من حدة المنافسة، وعلى إدارة المؤسسة تبني الاستراتيجيات التالية²:

2-1-1-3-1-1- إستراتيجية تعديل السوق : تهدف هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى قطاعات جديدة من العملاء، ويلعب الإعلان دوراً هاماً في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة.

2-1-1-3-2- إستراتيجية التعديل في الخدمة : تتمثل في إستراتيجيتين هما:

- إستراتيجية تحسين جودة الخدمة.
 - إستراتيجية تطوير خصائص الخدمة.
- تستطيع إدارة المؤسسة تطبيق إحدى الإستراتيجيتين أو كلاهما معاً.

¹ ناجي معلا، مرجع سابق، ص 83.

2-1-1-4- إستراتيجية مرحلة الانحدار:

في مرحلة الانحدار يصل مستوى أداء الخدمة في المؤسسة إلى حد الانحدار، وفي هذه الأوضاع يمكن لإدارة المؤسسة تبني أحد المسارات¹:

- إخراج الخدمة من السوق كلياً والإبقاء على الخدمات الواعدة فقط.
- التركيز والاستغناء عن قطاعات معينة من السوق.
- تخفيض تكاليف التوزيع والترويج.
- تخفيض كبير في أسعار بيع الخدمة.

2-1-2- مصفوفة بوسطن الاستشارية BCG:

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية وهي مؤسسة للاستشارات الإدارية بتطوير وتبسيط نموذج لصياغة الإستراتيجية المتعددة الأعمال يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصّة السوق². تعد هذه المصفوفة من أقدم المصفوفات استخداماً في تحليل الأعمال الإستراتيجية، وتشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من 14% من الشركات العالمية المعروفة، تعتمد هذه المصفوفة في تحليلها لأعمالها الإستراتيجية وبالتالي لاختياراتها الإستراتيجية المناسبة في تعاملها مع السوق وعبر ما تقدمه من منتجات، وتتمثل هذه المصفوفة في العلاقة بين متغيرين هما³:

1- حصة السوق النسبية Relative Market Share

وتتضح بالإحداثيات الأفقية التي تمثل الحصة السوقية لوحدة الأعمال الإستراتيجية قياساً بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، وتعبّر بذات الوقت عن قوة الشركة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة، ويمكن حساب الحصة السوقية النسبية كما يلي:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{المنافس الأساسي}$$

2- معدل نمو السوق Market Growthrate

ويتضح بالإحداثيات العمودية وهو يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق، فكلما زادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ويشجع الشركات في الدخول إليه، وأن فرص النجاح متوفرة به، أما إذا كانت النسبة

¹ المرجع نفسه، ص 86-87.

² حامد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 247.

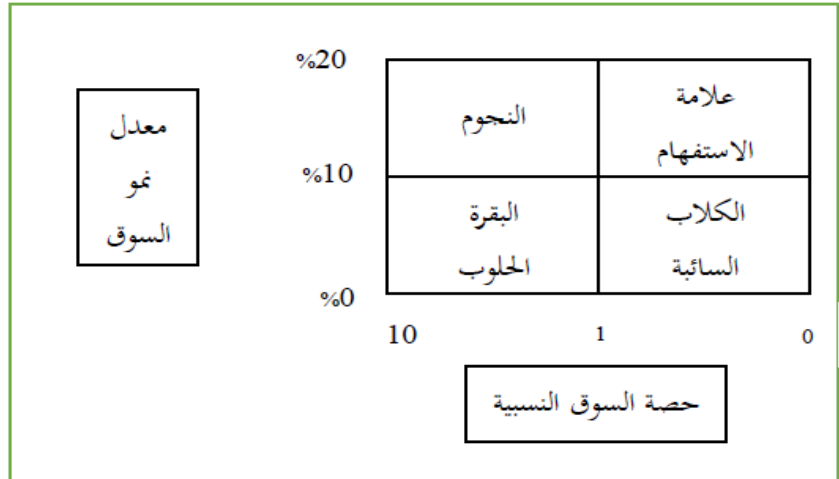
³ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 232-233.

منخفضة فذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للشركات العالمية فيه، ويمكن حساب معدل نمو السوق كالتالي:

$$\text{معدل نمو السوق} = \text{مبيعات المؤسسة} / \text{السوق}$$

وتتضمن المصفوفة أربعة أنواع واحتمالات من وحدات الأعمال الإستراتيجية وهي موضحة في الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (3-5): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر: كاظم الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 210.

1-2-1-2- علامة الاستفهام: Question marks (حصة سوقية منخفضة، معدل نمو مرتفع)

تستخدم سيولة نقدية كبيرة لتحافظ على نصيبها في السوق، وعلى الإدارة أن تفكر جدياً بخصوص أي من الوحدات يمكن دفعها ودعمها لتصبح نجوماً، إن مثل هذا النوع من الوحدات الإستراتيجية يجب أن يثير الدهشة ووضع علامات الاستفهام لدى المسؤولين في إدارة التسويق بالشركة، لأنه بالرغم من أن معدل النمو في السوق عليها عالي إلا أن نصيب الشركة من سوقها مقارنة بنصيب أكبر المنافسين يعتبر منخفضاً².

1-2-2- النجوم الساطعة (Stars): (حصة سوقية عالية، درجة نمو عالية)

تمثل عملية الانتقال بالأعمال أو المنتجات من خلية علامات الاستفهام إلى خلية النجوم، فالنجمة تعني قائد السوق العالي النمو، غير أنها ليست بالضرورة توفر نقداً كثيراً، وهنا على المنظمة أن تنفق قدراً كبيراً من الأموال تماشياً مع معدل نمو السوق، والوقوف بوجه هجمات المنافسين، وأن النجوم عادة ما تستهلك النقد بدلاً من توليده، والإستراتيجية المناسبة هي التوسع والنمو³.

¹ كاظم الركابي، مرجع سابق، ص 210.

² نادية العارف، مرجع سابق، ص 280.

³ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 218.

2-1-2-3- البقرة الحلوب (Cash Cows): (حصصة سوقية عالية، معدل نمو منخفض)

وهي وحدات مدرة للنقدية الكثيرة، تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولدعم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، أفضل إستراتيجية هنا هي الاستقرار والتركيز.¹

2-1-2-4- الكلاب السائبة (Dogs): (نصيب نسبي قليل من السوق، معدل نمو منخفض)

وهي أنشطة ووحدات في تدهور، ذات حصصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو منخفض أيضا، ولا فائدة ترجى من هذا الاستثمار، وهو وضع غير سار، أحيانا تصبح هذه الوحدات عبئا على الشركة ولا تدر من العائد ما يبرر وجودها لذلك يجب استبعادها، وعادة ما تكون هذه الأنشطة في نهاية دورة حياتها لذلك لا بد من التخلص منها، والإستراتيجية المناسبة هنا هي الانكماش.²

وهناك أربعة بدائل إستراتيجية يمكن السعي لتحقيقها وهي³:

- إستراتيجية البناء : أي العمل على زيادة نصيب وحدات الأعمال النسبية من السوق لتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا الهدف يعد ملائما لعلامات الاستفهام والتي يجب تنمية أنصبتها من السوق إذا كان الهدف هو تحويلها إلى نجوم.
- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم : أي المحافظة على نصيب وحدة الأعمال النسبي من السوق، وهذا الهدف مناسب للنجوم وكذلك الأبقار المدرة للنقدية لفترة مستمرة.
- إستراتيجية الحصاد : والهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير، بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل، ويمكن أن تستخدم هذه السياسة بالنسبة للكلاب.
- إستراتيجية الحذف : أي بيع وتصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مجال إن إبراز مزايا مصفوفة ال BCG هو بساطة المعلومات وسهولة استخدامها إلا أن ما يؤخذ عليها البساطة أكثر عند استخدام المستويات عالي ومنخفض وتقسيم المصفوفة إلى أربع أجزاء، والعلاقة بين نصيب السوق والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصصة سوقية منخفضة قد يكون مربحا أيضا، كما أن الحصصة السوقية هي مظهر واحد فقط من مظاهر الوضع التنافسي.⁴

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004، ص 265.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 182.

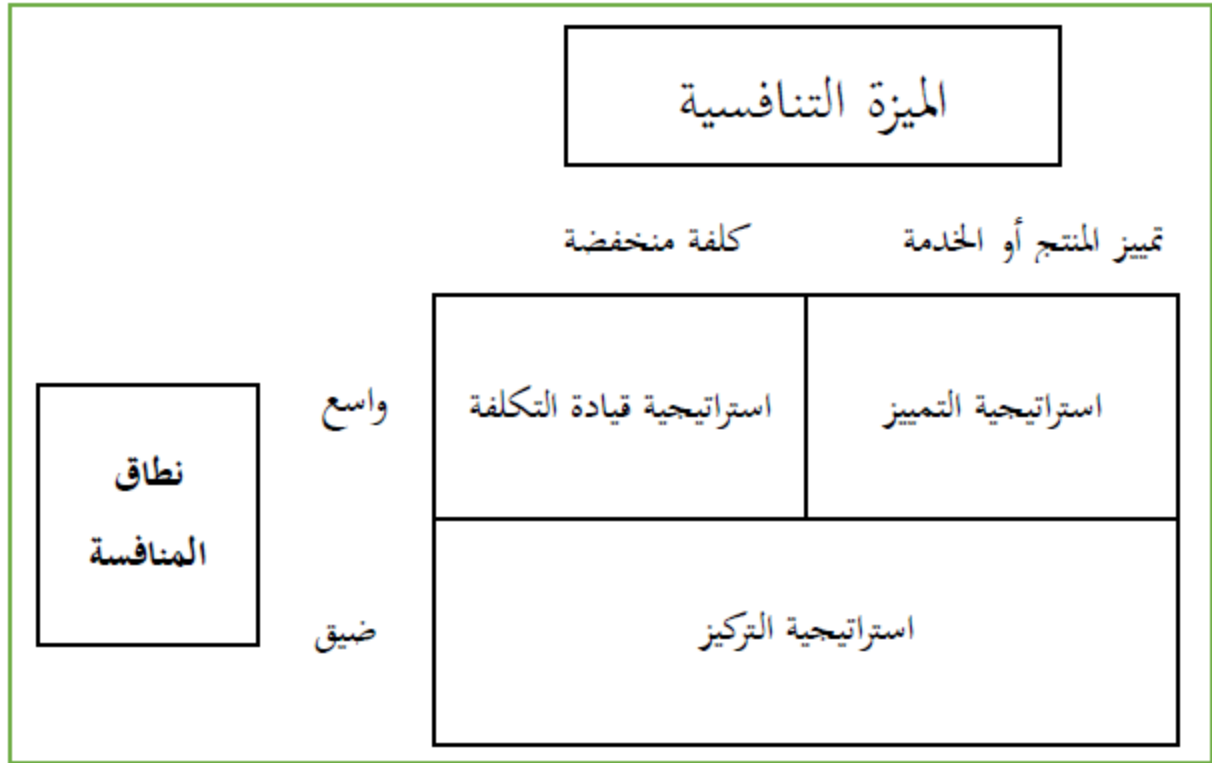
³ شيقارة هجره، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، علوم إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 54.

⁴ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، قطر، 2005، ص 180.

3- استراتيجيات التسويق التنافسية:

منذ أكثر من عقدين مضيا من الزمان، اقترح Michael Porter ثلاث استراتيجيات لتحديد موقع التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسات، وهي الموضحة بالشكل الآتي:

شكل رقم (3-6): الاستراتيجيات العامة التنافسية لبورتر



المصدر: حامد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 233.

3-1- قيادة التكلفة الشاملة Overall Cost Leadership:

هنا تعمل المؤسسة بجدية لتحقيق أقل تكاليف إنتاج، وتوزيع، تسمح التكاليف المنخفضة بتقليلها الأسعار عن منافسيها، وكسب حصة سوق أكبر، وتكون شركات Dell و Wall-Mart ممارسين ورائدين لهذه الإستراتيجية.¹

وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع المؤسسات على تحقيق هذه الإستراتيجية منها الوفورات الاقتصادية والآثار المترتبة عن منحى الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكاليف وتحسين الكفاءة، وسوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.²

¹ فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، مرجع سابق، ص 980.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 105.

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الإستراتيجية¹:

- وجوب طلب مرن عن السعر أي زيادة المشتريات بمجرد انخفاض السعر.
- تغطية السلع المقدمة وعدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها²:

- توفر رصيد من القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.

- أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.

- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

وتكون شركات Texas Instruments, Dell, Wall-Mart ممارسين رائدين لهذه الاستراتيجية

3-2- التمييز Differentiation:

تركز المؤسسة هنا على إنتاج خط منتج، وبرنامج تسويق مميزين جدا بحيث تكون قائدة في الصناعة، وسيفضل معظم العملاء امتلاك هذه العلامة التجارية إذا لم يكن سعرها مرتفعا جداً. وتتبع IBM هذه الإستراتيجية في منتجات وخدمات تقنية المعلومات.³

وأهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الإستراتيجية هي⁴:

- تعدد المنتجات (الخدمات) وتوافرها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع بنفس استراتيجية التمييز.

وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها⁵:

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمؤسسة.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 284.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 680.

³ فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص 980.

⁴ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 238.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 682.

وتتبع Caterpillar IBM هذه الإستراتيجية في منتجات وخدمات تقنية المعلومات، ومعدات التسييد، الثقيلة على التوالي.

3-3- التركيز Focus:

- تركز المؤسسة جهودها هنا على خدمة قلة من قطاعات السوق جيداً بدلاً من الاتجاه للسوق كله، حيث تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على استخدام سوق معين للمنتج.¹
- ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال.²
- إما أن تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
 - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا نذكر منها³:
- تعميق مكانة المؤسسة لدى عملائها، حيث يصعب على المنافسين إشباع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم بمستوى كفاءة المؤسسة.
 - توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث لا تفكر المؤسسات الأخرى في منافستها لتخصصها واتساع خبرتها في مجال التركيز.
 - فرص تحقيق تنمية في الإيرادات وربحية المؤسسة سواء على المدى القريب من خلال الجودة أو المدى البعيد من خلال التكلفة.
- ومن أمثلة الشركات التي تطبق إستراتيجية التركيز: مركز فنادق Ritz-Carlton على أعلى 5 % من مسافري المنشآت، فتركز صناعات AFG Industries منتجة الزجاج على مستخدمي الزجاج المعالج حرارياً والملون، وتنتج % 70 من الزجاج لأبواب أفران الميكروويف و 75 % من الزجاج لأبواب الحمامات، وبالمثل تمتلك شركة Hohner . نسبة 85 % من سوق الآلات الموسيقية
- من المرجح أن تعمل المؤسسات التي تتبع إستراتيجية واضحة واحدة -من الثلاث المذكورة أعلاه - بصورة جيدة، والشركة التي تنفذ الإستراتيجية أفضل هي التي تحقق ربحاً أكثر.

¹ فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص 980 .

² نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 238.

³ مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص 686-687.

وحدثا جدا، قدم استشاريان تسويق Fred Wiersema وMichael Treasy تصنيفاً جديداً لاستراتيجيات التسويق التنافسي، واقترحا أن المؤسسات تكسب مواقع القيادة عن طريق تسليم قيمة ممتازة لعملائها، ويمكن أن تنتهج المؤسسات أيًا من ثلاث استراتيجيات والتي تسمى نظم القيمة لتسليم قيمة ممتازة للعميل، وهي¹:

3-3-1- امتياز التشغيل: Operational Excellence

تقدم الشركة قيمة ممتازة عن طريق قيادة صناعتها في السعر والراحة، وتعمل على تقليل التكاليف، وإنتاج نظام تسليم كفؤ، وتخدم العملاء الذين يريدون منتجات أو خدمات مرتفعة الجودة، ولكنهم يريدونها رخيصة وسهلة، وتشمل الأمثلة والمارت، وساوث ويست للخطوط الجوية، ودل.

3-3-2- مودة العميل: Customer Intimacy

تقدم المؤسسة قيمة ممتازة عن طريق التجزئة الحقيقية لأسواقها، وتفصيل منتجاتها أو خدماتها لتتفق بالضبط مع احتياجات العملاء، ومعرفة حميمة بهم، وتبني قواعد بيانات عميل تفصيلية للتجزئة، والاستهداف، وتفوض أفراد تسويقها للاستجابة السريعة لاحتياجات العميل، وتخدم شركات مودة العميل العملاء الذين يرحبوا بدفع سعر أعلى للحصول على ما يريدوه بالضبط، وتعمل كل شيء تقريباً لبناء ولاء العميل للمدى الطويل، واستخلاص قيمة طوال فترة حياة العميل، وتشمل الأمثلة Sony، الخطوط الجوية البريطانية.

3-3-3- قيادة المنتج: Product Leadership

تقدم الشركة خدمة ممتازة عن طريق توفير تدفق مستمر من المنتجات أو الخدمات الأحدث، وتستهدف جعل منتجاتها والمنتجات المنافسة متقدمة، ويكون قادة المنتج متفتحين على الأفكار الجديدة ويتابعوا الحلول الجديدة، ويعملوا على توصيل المنتجات الجديدة إلى السوق بسرعة ويخدموا العملاء الذين يريدوا أحدث المنتجات والخدمات، بغض النظر عن التكاليف بالنسبة إلى السعر، أو عدم الراحة، مثال ذلك: ميكروسوفت.

4- الاستراتيجيات التسويقية وكيفية التمركز ضمن المنافسة:

تختلف الشركات المنافسة في أي سوق مستهدف معين في أي نقطة زمنية في أهدافها ومواردها، فتكون بعض الشركات كبيرة، وبعضها صغيرة ولبعضها الكثير من الموارد ولبعضها الآخر تمويلات محدودة وبعضها قديمة وجيدة التشييد، أما البعض الآخر فجديدة ويناضل بعضها للنمو السريع في حصة السوق، بينما بعضها الآخر يناضل للأرباح طويلة المدى، وتشغل الشركات مواقع تنافسية مختلفة في سوق الهدف.²

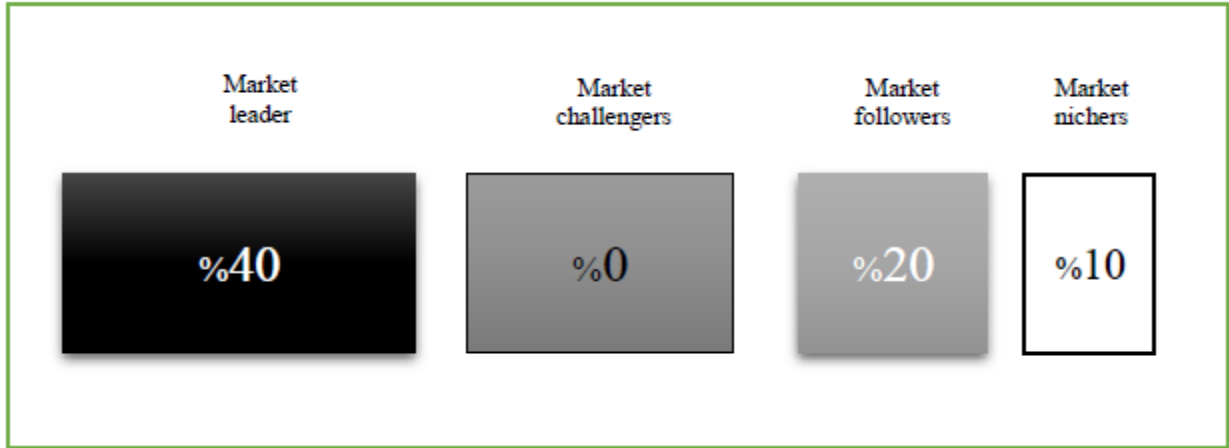
ونتعرف الآن على الاستراتيجيات التنافسية بناء على الأدوار التي تلعبها الشركات في سوق الهدف، القائد،

¹ فليب كوتلر، جاري ارمنسترونج، مرجع سابق، ص 980-981.

² شيقارة هجيره، مرجع سابق، ص 74.

أو المتحدي، أو التابع، أو من يدخل كوة في السوق.

الشكل رقم (3-7): هيكل افتراضي للسوق



المصدر : فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب 1 ، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009 ، ص 987.

Market Leader Strategiesأولا : استراتيجيات قائد السوق

4-1- استراتيجيات قادة السوق:

تحتوي معظم الصناعات على قائد سوق مهيّز، وللقائد أكبر حصة سوق، وعادة يقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر، وتقديم المنتجات الجديدة، وتغطية التوزيع، وإنفاق الترويج، ويمكن أن يكون القائد أو لا يكون محترما أو هناك إعجاب به، إلا أن الشركات الأخرى تدعن لسيطرته ويركز المنافسون على القائد كشركة للتحدي، أو التقليد ، أو التجنب .ومن قادة السوق المشهورين توجد (سيارات General Motors) IBM (الحاسبات وخدمات تقنية المعلومات)، Coca Cola (المشروبات الغازية)، Nike (الأحذية الرياضية)¹ ليست حياة القائد سهلة .فيجب أن تحافظ على المراقبة المستمرة، وتستمر شركات أخرى في تحدي نقاط قواها، أو تحاول أن تستفيد من نقاط ضعفها، ويمكن أن يفقد قائد السوق دوره في السوق، ويقع في الموقع الثاني، أو الثالث ويمكن أن يأتي ابتكار المنتج ويضر القائد) كما في الحالة التي أخذت هواتفات Ericsson ، Nokia ، القيادة من طرازات

¹ فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، مرجع سابق، ص 987.

Motorola التماثلية) ويمكن أن ينمو القائد بغيرور، أو برضاء عن نفسه، ويسيء الحكم على أو يمكن أن المنافسة (كما في الحالة التي فقدت فيها Sears القيادة لـ Wal-Mart أو يمكن أن يصبح القائد قديم الطراز مقابل المنافسين الجدد النشطين) كما في الحالة التي فقدت فيها Levi أرضية خطيرة لعلامات تجارية أكثر حداثة، وأناقة مثل Gap أو DKNY أو Guess.

ولتظل الشركات القائمة رقم واحد يمكنها أن تتخذ أحد الإجراءات الثلاثة، أولاً يمكن أن تجد طرقاً للتوسع في إجمالي الطلب، ثانياً يمكن أن تحمي حصة السوق الحالية من خلال الإجراءات الدفاعية، والهجومية الجيدة، ثالثاً يمكن أن تحاول توسيع حصة سوقها أكثر¹.

4-1-1- التوسع في إجمالي الطلب:

عادة تكسب الشركة القائمة الأقصى عندما يتسع إجمالي السوق. فإذا التقط الأمريكيون صوراً رقمية أكثر، تكسب Sony أقصى مكسب لأنها تبيع أكبر حصة سوق الكاميرات الرقمية في الدولة، فإذا استطاعت Sony أن تقنع أمريكيين أكثر لالتقاط صور رقمية، أو أخذهم إلى مناسبات أكثر، أو يأخذوا صوراً أكثر في كل مناسبة، فسوف تستفيد أكثر من منافسيها.

ويمكن أن يتوسع قادة السوق عن طريق تطوير مستخدمين جدد، واستخدامات جديدة، واستخدام أكثر لمنتجاتها، و عادة يمكن أن يجدوا مستخدمين جدد new users في الكثير من الأماكن مثال ذلك يمكن أن تجد Revlon مستخدمين عطر جدد في أسواقها الحالية، ويمكن أن تجد مستخدمين في قطاعات ديمغرافية جديدة، وذلك عن طريق إنتاج روائح للرجال، أو يمكن أن تتوسع في قطاعات جغرافية، ربما عن طريق بيع عطورها في دول أخرى. ويمكن أن يتوسع المسوقون عن طريق اكتشاف مستخدمين جدد new users للمنتج، والترويج لهم. مثال ذلك، تستثمر انتل بقوة في تطوير تطبيقات حاسبات شخصية، وشبكات، واتصالات جديدة، والتي تزيد بدورها الطلب على المشغلات المصغرة، فبمعرفة حصتها السوقية من المشغلات المصغرة الأكبر من 80 %، فإنها تعرف أنها ستحصل على نصيب الأسد من الأعمال الجديدة.

أخيراً، يمكن أن يشجع قادة السوق الاستخدام الأكثر more usage عن طريق إقناع الناس باستخدام المنتج باعتياد أكبر، أو بزيادة استخدامه².

¹ فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص 987.

² المرجع نفسه، ص 987.

4-1-2- حماية حصة السوق:

أثناء محاولة التوسع في إجمالي حجم السوق، يجب أن تحمي الشركة القائدة أعمالها الحالية من هجوم المنافسين، ما الذي يمكن أن يعمل قائد السوق لحماية موقعه؟ أولاً يجب أن يمنع أو يعالج نقاط الضعف التي توفر فرصاً للمنافسين، ويجب أن يحقق كل وعوده بالقيمة، ويجب أن تظل أسعاره متنسقة مع القيمة التي يراها العملاء في العلامة التجارية، ويجب أن يعمل على الاحتفاظ بالعلاقات مع العملاء مرتفعي القيمة.

إلا أن أفضل دفاع هو الهجوم الجيد، وأفضل استجابة هي الابتكار المستمر، ويفرض القائد أن يكون مضمناً مع الأشياء التي تحدث، ويقود الصناعة في المنتج الجديد، وخدمات العميل، وفعالية التوزيع، وتقليل التكلفة، ويحافظ على زيادة فعاليته التنافسية، والقيمة للعملاء، وعندما يهجم عليه المتحدون، يكون رد فعل قائد السوق حاسماً¹.

4-1-3- التوسع في حصة السوق:

يمكن أن ينمو قادة السوق عن طريق زيادة حصص سوقهم أكثر أيضاً في الكثير من الأسواق، تعني الزيادة الصغيرة في حصة السوق زيادة كبيرة جداً في المبيعات، مثال ذلك في سوق الكاميرات الرقمية في الولايات المتحدة، تناظر الزيادة 1% في حصة السوق 60 مليون دولاراً، وتناظر 640 دولاراً في المشروبات الغازية.

وبينت الدراسات أن الربحية تزداد في المتوسط، مع الزيادة في حصة السوق، وبسبب هذه النتائج سعت على الكثير من الشركات للتوسع في حصص السوق لتحسين الربحية General Electric على سبيل المثال، أنها تريد أن تكون رقم واحد، أو رقم اثنين على الأقل في كل من أسواقها، وإلا فإنها ستخرج منها. وعزلت أعمال GE الحاسب، وتكييف الهواء، والأجهزة المنزلية الصغيرة، والتلفاز، لأنها لا تستطيع أن تحقق موقع القيمة في هذه الصناعات.

إلا أن بعض الدراسات وجدت أن الكثير من الصناعات تحتوي على شركة واحدة، أو قلة من الشركات الكبيرة مرتفعة الربحية، وعدد من الشركات الراجعة وأكثر تركيزاً، وعدد كبير من الشركات متوسطة الحجم لها أداء ربح أقل ويبدو أن الربحية تزداد مع كسب الأعمال حصة بالنسبة إلى منافسيها في السوق market الذي تخدمه، مثال Lexus حصة صغيرة فقط من إجمالي سوق السيارات، إلا أنها تكسب أرباحاً مرتفعة بسبب الحصة الكبيرة، للشركة في قطاع سيارات الفخامة، وقد حققت هذه الحصة المرتفعة في سوقها الذي تخدمه بسبب عملها أشياء أخرى بطريقة صحيحة، مثل إنتاج جودة مرتفعة، وتقديم خدمة جيدة، وبناء علاقات وثيقة مع العملاء.

يجب على هذا، ألا تفكر الشركات في أن كسب حصة سوق متزايدة سيحسن الربحية تلقائياً، فيعتمد الكثير على إستراتيجيتهم لكسب حصة متزايدة، وتوجد الكثير من الشركات مرتفعة الحصة التي لها ربحية منخفضة، والكثير

¹ فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص 988.

من الشركات منخفضة الحصة ولها ربحية مرتفعة، ويمكن أن تزداد تكلفة شراء حصة سوق أكبر كثيرا عن العائدات من تحقيق ذلك. وتميل الحصة الأكبر إلى إنتاج أرباح أكبر عندما تنخفض تكلفة الوحدة مع زيادة حصة السوق، أو عندما تقدم الشركة منتج ممتاز الجودة، وتحمل سعرا مرتفعا يزيد كثيرا عن تغطية تكاليف تقديم الجودة المرتفعة فقط¹

4-2- استراتيجيات متحدي السوق: Market Challenger Strategies

في بعض الأحيان تكون الشركات التي تقع في المرتبة الثانية، أو الثالثة، أو بعد ذلك كبيرة جدا، مثل Pepsi، Target، Ford، Colgate ويمكن أن تتبنى هذه الشركات المتسابقة إحدى الإستراتيجيتين التنافسيتين: يمكن أن يتحدوا القائد، والمنافسين الآخرين في عرض هجومي لحصة سوق أكبر (متحدو السوق) أو يمكن أن يلعبوا مع المنافسين، ولا يهزوا السفينة (تابعو السوق)

يجب على متحدي السوق أن يعرف أي المنافسين يتحداهم أولا، وأهدافه الإستراتيجية، ويمكن أن يهاجم المتحدي قائد السوق، وهذه هي إستراتيجية المخاطرة المرتفعة لكن لها احتمال المكسب المرتفع أيضا، ويمكن أن يكون هدفها أخذ قيادة السوق بدأت Wall-Mart في خدمة كوة في السوق في المدن الصغيرة في الجنوب الغربي، وتمت بسرعة لتتحدي قائد السوق Sears وأخيرا حصلت على قيادة السوق، وكل هذا خلال فترة زمنية تقل عن 25 سنة. والبديل يمكن أن يتجنب المتحدي القائد، وبدلا من ذلك يتحدى الشركات التي لها نفس حجمه، أو الشركات الأصغر محليا، أو في المنطقة التي يخدمها، فيمكن أن تكون هذه الشركات الأصغر ضعيفة مالياً، ولا تحدم عملائها جيدا.

كيف يمكن أن يهاجم متحدي السوق المنافس المختار بأفضل صورة، ويحقق أهدافه الاستراتيجية؟ يمكنه أن يدشن هجوم مواجهة frontal attack كاملا، ويتفق مع جهود منتج المنافس، وإعلانه، وسعره، وتوزيعه ويهاجم قوي المنافس بدلا من ضعفه، ويعتمد الناتج على من لديه القوة، والدوام الأكبر، فإذا كان لدى متحدي السوق موارد أقل من المنافس فلا يعطي هجوم المواجهة معنى كبيرا، مثال ذلك هاجم منتج أمواس الحلاقة في Brazil البرازيل شركة Gillette قائدة السوق، وطرح على المهاجم سؤالا عما إذا كان قدم للمستهلك أمواسا أفضل، وكانت الإجابة "لا" أو "سعر أقل؟"، والإجابة "لا" و"حملة إعلان ماهرة"، والإجابة "لا"، و"سماح أفضل في التجارة؟"، والإجابة "لا". إذا كان هذا هو الحال، كيف تتوقع أن تحصل على حصة سوق من Gillette كانت الإجابة "التصميم البحث" ودون حاجة

¹ المرجع نفسه، ص 988.

إلى القول، فشل الهجوم. فحتى الحجم الكبير، والقوة لا يكفيان لتحدي المنافس ثابت التواجد، والذي لديه الموارد الكافية بنجاح¹.

وبدلاً من التحدي المباشر، يمكن أن يكون التحدي هجوماً غير مباشر indirect attack على ضعف المنافس أو الفجوات في تغطية سوق المنافس، مثال ذلك وجدت شركة Dell موقع ضعيف مقابل العملاق IBM في سوق الحاسب الشخصي عن طريق البيع مباشرة للمستهلكين، فتحدث ساوث ويست للخطوط الجوية الأمريكية، والناقلين الكبار الآخرين عن طريق خدمة قطاع المنتقلين المهمل لمسافات قصيرة بمطارات صغيرة، وكان لمثل هذا التحدي غير المباشر معنى جيد عندما كن لدى الشركة موارد أقل من المنافس².

4-3- استراتيجيات تابعي السوق: Market Follower Strategies

لا تريد كل الشركات المتنافسة أن تتحدى قائد السوق، فلا يمكن أن يأخذ القائد التحدي ببساطة أبداً، فإذا كان أسلوب تحدي الأسعار المنخفضة أو تحسين الخدمة أو سمات إضافية للمنتج يمكن أن يتفوق القائد بسرعة معها ويبطل مفعول الهجوم، وقد يكون للقائد قوة بقاء أكبر في المعركة كلها للعملاء مثال ذلك، بعد سنوات من التحدي قررت Unilever حديثاً، بعد سنوات من تحدي بروكتر وجامبل في سوق منظفات الغسيل في الولايات المتحدة دون نجاح، أن تتعد عن المنافسة، وتصبح تابعة بدلاً من ذلك، وحطمت بروكتر وجامبل، التي تستحوذ على 57% من حصة السوق مقابل 17% حصة ليونيليفر، المنافسين من كل مواجهة، مثال ذلك أنفقت أكثر من 51 مليون دولار في السنة على الإعلان عن تاييد فقط، وقللت يونيليفر الأسعار، والترويج على منظفاتهما لتركز على الربح بدلاً من حصة السوق. يمكن أن يكسب التابع الكثير من المميزات، فعادة يتحمل قائد السوق مصاريف ضخمة لتطوير المنتجات، والأسواق الجديدة، والتوسع في التوزيع، وتعليم السوق وبالمضاهاة يمكن أن يتعلم تابع السوق من تجربة القائد، فيمكن أن يقلد منتجات القائد، وبرامجه، أو يحسنها، وعادة مع استثمار أقل كثيراً، ورغم أن التابع قد لا يتعد القائد، فعادة ما يكون مربحاً مثله.

وليست التبعية مثل أن تكون الشركة سلبية، أو نسخة طبق الأصل من القائد، فيجب أن يعرف تابع السوق كيف يحتفظ بالعملاء الحاليين، ويكسب حصة عادلة من عملاء جدد، ويجب أن يجد التوازن الصحيح بين المتابعة بقرب كافي لكسب العملاء من قائد السوق لكن مع متابعة على بعد مسافة كافية لتجنب الانتقام، ويحاول كل تابع أن يحضر مميزات مميزة لسوق هدفه-الموقع، والخدمة، والتمويل. وعادة يكون التابع هدفاً رئيسياً لهجوم المتحدين. لذلك يجب أن

¹ فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، مرجع سابق، ص 992.

² فليب كوتلر، المرجع نفسه، ص 992-993.

يحافظ تابع السوق على تكاليف تصنيعه المنخفضة، وجودة وخدمات منتج المرتفعة، كما يجب أن يدخل أسواقا جديدة عندما تفتح أمامه¹.

4-4- استراتيجيات من يدخل كوة في السوق: Market Nicher Strategies

تشمل كل صناعة تقريبا شركات تتخصص في خدمة كوات السوق، وبدلا من متابعة السوق كله أو حتى قطاعات كبيرة منه، وتستهدف هذه الشركات قطاعات جزئية، وعادة يكون العاملون في كوات السوق شركات أصغر لها موارد محدودة، إلا أن الأجزاء الأصغر من الشركات الأكبر يمكن أن تنتهج استراتيجيات كوات السوق أيضا. فيمكن للشركات التي لها حصص منخفضة من إجمالي السوق أن تكون مرتفعة النجاح والربحية من خلال اختبار الكوات بذلك. مثال ذلك شركة Estee Lauder، L'oriel لمستحضرات التجميل².

جدول رقم (3-3): استراتيجيات قادة السوق، ومتحديه، وتابعيه، ومستخدمي كوة منه.

استراتيجيات قادة السوق	استراتيجيات متحدي السوق	استراتيجيات تابعي السوق	استراتيجيات مستخدمي كوة من السوق
التوسع في إجمالي السوق	هجوم مواجهة كامل	الاتباع بصورة دقيقة	طبقاً للعميل، والسوق، والجودة-السعر، وخدمة
حماية حصة السوق	هجوم غير مباشر	الاتباع عن بعد	كوات متعددة
التوسع في حصة السوق			

المصدر: فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، دار المريح للنشر، الرياض، 2009، ص 988.

المبحث الثالث: تأثير عناصر المزيج التسويقي الخدمي في الميزة التنافسية

سنشير في هذا الجزء إلى مدى تأثير عناصر المزيج التسويقي في الميزة التنافسية والتي تعرف بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس³

¹ فليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سابق، ص 994.

² المرجع نفسه، ص 994.

³ عمار بوشبناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها و تطويرها)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص 16.

المطلب الأول : تأثير الخدمة والتسعير الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية

تعتبر الخدمات و تطويرها أحد أهم الخيارات الإستراتيجية الهادفة إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال تقديم ما هو جديد مما يدعم تفوقها وبقائها ونموها في بيئة متغيرة بالإضافة إلى السعر الذي بإمكانه أن يقود المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف كإكتساب قدرات تنافسية تسمح لها بالتفوق على المنافسين في نفس القطاع.

1- تأثير الخدمة في تدعيم الميزة التنافسية

إن التميز في مجال الخدمات يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال إدخال تحسينات على خدماتها الحالية من خلال أفكار تسويقية مبتكرة، وهذا ما يساعدها على التكيف مع مختلف التطورات والتغيرات في الأذواق والمنافسة بسرعة ودون درجة مخاطرة كبيرة، ولتحقيق ذلك يجب تطوير الخدمات والتي تعرف "الوصول إلى خدمات جديدة تماما في السوق أو إدخال التعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على الخدمات الحالية أو تحسينها بحيث تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى"¹ وعليه يمكن تصنيف الخدمات الجديدة على النحو التالي:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 111.

الجدول (3-4): تصنيف الخدمات الجديدة

شرحها بإيجاز	تصنيف الخدمة
وتكون جديدة على الشركة والسوق والزبائن ونسبتها قليلة جدا. فهي نتيجة لإبتكارات أو اكتشافات علمية وتكنولوجية ضخمة؛	- خدمات جديدة تطرح لأول مرة
وهي ليست جديدة على السوق وإنما على الشركة فقط، حيث تحاول هذه الأخيرة من خلالها استثمار فرص سوقية متوفرة في قطاعات سوقية معينة؛	- إضافة خطوط خدمات جديدة
حيث تصنيف الشركة خدمات جديدة إلى خطوط الخدمات الحالية بهدف استغلال الفرص السوقية في أسواقها الحالية أو في قطاعات سوقية جديدة. وتكون هذه الخدمات حالية من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى، ولكن جديدة بالنسبة للشركة وغير جديدة بالنسبة للسوق؛	- توسيع خطوط الخدمات الحالية
وقد تقوم المؤسسة بتقديم خدمات جديدة عن طرق إجراء تعديلات أو تحسينات على خدماتها الحالية، إما لغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للزبائن أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق؛	- تحسين ومراجعة الخدمات الحالية:
وهي الخدمات التي تقدم المنافع ذاتها بسعر أدنى؛	- تخفيض التكاليف
وذلك في قطاعات سوقية معينة نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة لخدماتها أو تغير انطباعات الزبائن في السوق حول الماركة أو مواصفات الخدمات أو وجود تطور تكنولوجي على الخدمة أدى إلى إعادة إحلاله مثلا الخدمات الطبية؛	- إعادة إحلال الخدمات
وذلك في شكل تطوير الأنشطة والعمليات والإجراءات أو قنوات التوزيع.	- تطوير نظام تسليم الخدمات

المصدر: تامر ياسر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، إصدار البازوري العلمية، القاهرة، 2008، ص 128.

2- تأثير التسعير الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية:

يرتبط التفوق في مجال السعر بالميزة التنافسية السعرية الناتجة عن التكاليف المنخفضة التي تتيح للمؤسسة الحصول على

حصص سوقية أكبر نتيجة فرضها لأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها

2-1- طرق تحقيق الميزة التنافسية السعرية:

تتحقق الميزة في التسعير بما يلي:

- التميز وبناء صورة جيدة لدى الزبون عن مستوى الخدمات المقدمة.

- إشباع حاجات الزبون بمراعاة دخله.

- مقابلة المنافسة أو تجنبها.

- المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة.

-الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، وتحقيق عائد مناسب من الربح على المدى الطويل و بالتالي البقاء والاستمرار.

2-2-2- الأساليب المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية السعرية:

لتحقيق هذه الميزة يمكن استخدام بعض من الأساليب التالية:

2-2-2-1- التسعير السيكولوجي : فمثلا بدلا من تسعير الخدمة 500 دج، وضع 499 دج حيث يمثل ذهن الزبون دائما إلى أن المؤسسة بالتسعير الثاني خدماتها أرخص من المؤسسة المنافسة بالسعر الأول.

2-2-2-2- التسعير في وقت الذروة و التسعير خارج نطاق الذروة : حيث تضع المؤسسة سعرا يكون مرتفعا في وقت الذروة وهو الوقت الذي يكون الطلب فيه على الخدمة كبيرا إلى الحد الذي يفوق الذروة، و العكس، حيث هذا يجعل الزبون يضع سعر الخدمات بنفسه بدلا من وضعه من طرف المسؤولين.

2-2-2-3- أسلوب تغيير المجموعة أي التفرقة : بشراء الزبون لعدد من الخدمات كل واحدة على حدى، أو شراء مجموعة من الخدمات في المرة الواحدة، حيث يزيد إجمالي السعر بدرجة معقولة في الحالة الأولى عن إجمالي السعر في الحالة الثانية.

2-2-2-4- أسلوب المؤسسة في ردها لجزء من قيمة الخدمة للزبون: بعد فترة معينة من شراء الخدمة يمكن رد جزء من الثمن نقدا بدلا من الخصم التقليدي.

2-2-2-5- المنافسة السعرية: حيث تكون عن طريق إعلان المؤسسة بأن أسعارها هي الأقل من غيرها، أو إجراء تخفيضات في أسعار بعض الخدمات خاصة خلال أيام عطلة نهاية الأسبوع.¹

المطلب الثاني : تأثير الترويج و التوزيع الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية

يعتبر الترويج باختلاف أساليبه والتوزيع باختلاف قنواته عنصران هامان لدى كل مؤسسة ترغب في امتلاك ميزة تنافسية حيث إن امتلاك الخبرة و المهارة في عملية التوزيع والترويج الجيد والمعبر عن الخصائص المميزة للخدمة عن باقي الخدمات المماثلة من جودة وسعر وغيرها يخلق ميزة تنافسية للمؤسسة خاصة تلك التي تنشط في محيط يتميز باحتدام المنافسة.

1- تأثير الترويج الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية:

1-1- طرق تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الترويج الخدمي:

يعتبر الترويج الخدمي من العناصر المهمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية و هذا من خلال:

-التفوق في بناء صورة قوية للمؤسسة وتحقيق شهرة لعلامتها.

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

-التفوق في إقناع الزبائن بأهمية الخدمة ومحاولة إرضائهم قدر الإمكان.

-التفوق في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق زيادة حجم مبيعاتها.

1-2- الأساليب المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال الترويج الخدمي:

تتحقق الميزة التنافسية في عنصر الترويج من خلال عناصر المزيج الترويجي¹:

1-2-1- الإعلان :

تظهر أهميته في تدعيم الميزة التنافسية من خلال:

-وجود فوائد لاستخدام روح الدعاية والمرح بشكل مبتكر في الإعلانات.

-يكتسي إثارة الفضول دورا أساسيا في فعالية الرسالة الإعلانية.

-يلعب استخدام المفاجأة أو الأحداث غير المتوقعة بشكل مبتكر في حدود معقولة دورا مهما في الأثر الإيجابي للإعلان.

-ضرورة اختبار الإعلان المبتكر قبل تقرير استخدامه على نطاق واسع.

-ضرورة أن يؤخذ الإعلان بعين الاعتبار القيم الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع الذي يتم استخدامه فيه.

-تجنب الإعلان الذي يسئ إلى المنافسين بشكل أو بآخر.

-عدم إجبار الموجه إليهم الرسالة الإعلانية على رؤيتها.

1-2-2- البيع الشخصي:

تظهر أهميته في تدعيم الميزة التنافسية من خلال:

-زيادة فريق المبيعات في الداخل بالنسبة إلى فريق المبيعات في الخارج: حيث أدركت المؤسسة ضرورة التوسع في عملية

التسويق بالهاتف لتغطي الزبائن أكثر والذي يفضل العديد منهم التعامل مع رجال البيع عبر الهاتف على التعامل معه

شخصيا فكلما تقبل رجال البيع والزبائن التعامل بالتجارة الالكترونية كلما انخفضت تكاليف البيع الشخصي.

-البيع عن طريق الموزعين: إذ تعين المؤسسة التي تسعى وراء تغطية سريعة للسوق القومي موزعين لمنتجاتها والذين لهم فرقهم

الخاصة من مندوبي المبيعات.

-مكتبة البيع : فقد يتم التخلي عن بعض مكاتب البيع وتعويضها بجهاز كمبيوتر متنقل لرجال البيع.

1-2-3- تنشيط المبيعات:

تظهر أهميته في تدعيم الميزة التنافسية من خلال استخدام مجموعة من الحوافز للزبائن نذكر منها:

¹ نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص 118

- حافز المستخدم المتكرر: حيث يتم مكافأة الزبون الذي يقوم بتكرار الشراء لخدمة معينة ويؤدي هذا الأسلوب إلى إيجاد ولاء من قبل الزبون للتعامل مع مؤسسة معينة.
- المسابقات والألعاب: حيث يتنافس الزبائن للحصول على جوائز تعتمد على مهاراتهم التحليلية أو الإبداعية وهي تستخدم بهدف زيادة الحركة والتحول في متاجر التجزئة، وزيادة تكرار تعرض الزبائن لرسائل ترويجية¹.
- أسرار الرعاية الفعالة: إذ يجب تطوير تفكير جديد حول أفضل استخدام للرعاية وخاصة الرياضية لرفع المبيعات بفعالية، وتعزيز التفضيل لزبائن بالماركة التجارية.

1-2-4- العلاقات العامة:

تظهر أهميتها في تدعيم الميزة التنافسية من خلال جهودها المتمثلة في ثلاثة أنواع وهي:

- الجهود المؤسسية: حيث تتعامل مع العمليات اليومية للمؤسسة.
 - جهود تختص بالدفاع عن المؤسسة ضد أي هجوم.
 - الجهود التسويقية: هي التي تطور برامج لدعم جهود حاسمة لكسب إعلان مجاني للخدمات مما يساعد على تثبيت صورة المؤسسة وإستراتيجية التموقع لكل خدمة ولأجل ذلك تستخدم أقسام الإدارات العامة بشكل نموذجي وسيلتين تقليديتين لنشر الأخبار وهما: البيانات والمؤتمرات الصحفية.
 - إن التميز في العلاقات العامة يدفع بقوة الأفكار لتطوير خطة علاقات عامة إبداعية مثيرة للاهتمام بالنسبة لوسائل الإعلام فبدلاً من إصدار بيانات صحفية متشابهة يجب أن تكون أفكار مختلفة أفضل ومميزة وبهذا تكون مادة تحريرية وخبرية جديدة لوسائل الاتصال الجماهيري الأمر الذي يجعل من العلاقات العامة وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية.
- 2- تأثير التوزيع الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية:

1-2-1- طرق تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التوزيع الخدمي :

تتمثل فيما يلي:

- عن طريق البيع أو التوزيع المادي.
- عن طريق إيصال الخدمات إلى الزبائن في أقصر الآجال.
- عن طريق التفوق في جودة شبكة التوزيع وفي تحقيق التغطية الشاملة للسوق مما يضيق المجال على المنافسين في عملية توزيع خدماتهم.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 99.

2-2- الأساليب المستخدمة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال التوزيع الخدمي:

تتمثل فيمايلي:

-إدخال الأنظمة التكنولوجية في توزيع الخدمات؛

-مكان ومستوى وضع أصناف الخدمات في المؤسسات الخدمية والتي تكون مستهدفة لفئات معينة من الأشخاص.

-البيع إلكترونيًا من خلال شبكة الإنترنت.¹

المطلب الثالث: تأثير الأفراد، الدليل المادي و العمليات في تدعيم الميزة التنافسية

تعتبر العمليات هي الإجراءات التي من خلالها يتم تقديم الخدمات للعملاء وهو عنصر مرتبط بعنصر الأفراد العاملون بالمؤسسة ارتباطًا وثيقًا، فكلما كانت هذه الإجراءات سهلة وسريعة وبعيدة عن التعقيد كلما اقتربت المؤسسة من تحقيق درجة رضا عالية لدى عملاءها وهذا يعني تحقيق متزايد في حجم المبيعات كل هذا يجري ضمن المحيط المادي الذي يعتبر ممثل رئيسي لإحدى عناصر الترويج كونه من المرئيات المعبرة برسالة صامتة عن المؤسسة وخدماتها مما يعزز بازدياد مستوى رضا العملاء.

كل هذه العناصر قد تشكل متجمعة أو كل عنصر على حدى ميزة تنافسية للمؤسسة بإمكانها استعماله في 1-

تأثير الأفراد في تدعيم الميزة التنافسية:

يظهر دور الأفراد في تدعيم الميزة التنافسية من خلال:

-خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون، وتفتح العملية البيعية بين الأفراد.

-اهتمام المؤسسة الخدمية بقوتها البيعية المتمثلة في البائعين الذين هم في اتصال مباشر بالزبائن وهذا من خلال حسن اختيار الأفراد الذين يشغلون هذا النصب و تدريبهم، تحفيزهم، مراقبتهم، تقييمهم حيث يعتبر البائع وهو الفرد الذي يكون في اتصال مباشر مع الزبائن أحد أهم العناصر التي تستخدمها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهدافها ذلك أن البائع يمثل المؤسسة التي ينتمي إليها وكل حكم يصدره الزبون على البائع، ينعكس مباشرة على المؤسسة.

2- تأثير الدليل المادي في تدعيم الميزة التنافسية:

تجد المؤسسات الخدمية صعوبة في تمييز خدماتها عن الخدمات المقدمة من طرف المنافسة لذلك نجد أن هذه المؤسسات تحاول وعبر طرق مختلفة إكساب خدماتها ميزات معينة تجعلها في معزل عن الخدمات المنافسة لها ومن بين هذه الطرق المستخدمة من طرف المؤسسة نجد استخدام الدليل المادي كأداة لخلق الميزة التنافسية في خدماتها كأن تحاول التمييز

¹ أحلام طرطار، نسيمه دريسي، دور المزيج التسويقي الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين Saa وكالة ونزة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2017، ص 74.

من خلال شكل هندسي معين لمقرها، أو من خلال لون معين أو نوع معين لأبوابها، والأثاث المستخدم بداخلها والجو الداخلي السائد فيها انطلاقاً من كون الزبون يتأثر بالعناصر المادية التي يمكن رؤيتها، لمسها والحكم عليها وهذا لما لهذه العناصر من دلالة مادية على المنفعة التي سيحصل عليها من الخدمة المقدمة له، يحاول مسوق الخدمات استخدام هذه العناصر المادية والتي تمثل الجانب الملموس من الخدمة المقدمة كأدلة مادية يحاول من خلالها التأثير على القرار النهائي للزبون ومن الأساليب المستخدمة في مجال الدليل المادي للمحافظة على الميزة التنافسية.

تحاول المؤسسات المقدمة للخدمات استخدام طرق أخرى لخلق الميزة التنافسية من خلال الاهتمام بعناصر الدليل

المادي وكل المؤثرات المادية والمعنوية التي من شأنها التأثير على قرار الزبون وهي:

- **مجموعة العناصر المكونة للصفات المادية لمكان تقديم الخدمة:** وتضم عدة أنوا من العناصر منها فنون العمارة والمظهر الداخلي والخارجي لمكان تقديم الخدمة فالمظهر الخارجي لمبنى مكان تقديم الخدمة وكذا المواد المستخدمة في بناءه وإمكانية توفره على موقع للسيارات والإشارات كلها عناصر تسهل عملية الوصول إليها زيادة على أنها تكسب المؤسسة المقدمة للخدمة ميزة أو ميزات تنافسية تساعدها على جلب أكبر قدر ممكن من الزبائن إليها نفس الشيء بالنسبة للديكور الداخلي للمبنى وتصميمه وما يحتوي عليه من أثاث، أجهزة، إشارات داخلية، وألوان، ورسومات تخلق أجواء مريحة وسارة، تساعد على تقديم الخدمة في أحسن الظروف.

3- **المجموعة الثانية من عناصر الدليل المادي:** فتتمثل في العناصر المسؤولة عن الجو والشعور الداخلي الذي يسود المكان الذي تقدم فيه الخدمة ذلك أنها كلما اتسم هذا الجو، والشعور الداخلي بالسهولة أو الصعوبة بالضيق أو بالاتساع، بالجاذبية أو التنفير، بدفء أو برودة العلاقات التي تربط بين مقدم الخدمة ومتلقيها كلما أثر هذا على نفسية كل من طرفي عملية تقديم الخدمة وبذلك على فعالية أداء مقدم الخدمة وعلى تقييم الزبون لجودة الخدمة المقدمة له وعلى قراراتها المستقبلية فيما يخص الخدمة ومقدمها ومن هذه العناصر: الشم والرائحة، السمع والصوت، اللمس والتذوق... الخ¹

3- تأثير العمليات في تدعيم الميزة التنافسية:

إن حساسية جودة الخدمة المقدمة لكل العناصر المحيطة بعملية تقديمها من جهة وسعي المؤسسات الخدمية لتقديم خدمات جيدة ترسم لنفسها وخدماتها من خلالها صورة ذهنية جيدة لدى الزبائن، من جهة أخرى أجبرت منتجي ومسوقي الخدمات على تطوير جملة من الطرق والاستراتيجيات بغية مراقبة ومحاولة التحكم في جميع العناصر التي من شأنها التأثير

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 174.

على جودة الخدمات المقدمة وانطلاقاً من أهمية لحظات عملية تقديم الخدمة لما تتميز به من كونها لحظات التقاء منتج الخدمة أو مقدمها، بزبائنها تحاول المؤسسات الخدمية التركيز على هذه اللحظات الحيوية بالنسبة للخدمة.

لقد طورت هذه المؤسسات مفهوماً جديداً يهدف إلى بناء علاقة جيدة مع الزبون لذلك وجب على المؤسسة بذل جهود للاحتفاظ بهذا الزبون قصد إرضائه ومحاولة كسب ولائه لأن الرضا هو مفتاح الولاء والزبون الراضي يعطي للمؤسسة الميزة التنافسية المحققة في مجال تقديم الخدمة حيث تتمكن المؤسسة من التفوق على منافسيها في العناصر الآتية:

- يكون ولائها أطول.

- يشتري أكثر عندما تطلق المؤسسة خدمات جديدة، أو مطورة.

- يروج لخدمات المؤسسة في محيطه.

- يكلف المؤسسة أقل لأن التعامل معه صار آلياً.

إن الميزات التنافسية الخاصة بالخدمات والتي تؤدي وفي الكثير من الأحيان إلى عدم توازن كبير بين عرض الخدمات والطلب عليها فرضت على المؤسسة الخدمية إدارة زبائنها بطرق مختلفة وبغض النظر عن الطرق المستخدمة من طرف مؤسسات الخدمات الأخرى عادة ما نجد أن هذه الطرق تهتم بإدارة العلاقة مع الزبون، ومن الأساليب المستخدمة في مجال تقديم الخدمة لتدعيم الميزة التنافسية ما يلي:

3-1- طريقة أنظمة الشكاوى: حيث وسعياً منها لإرضاء زبائنها من جهة ومراقبة وتقييم أداء بائعي الخدمات من جهة أخرى تحاول المؤسسات الخدمية وضع أنظمة سهلة تمكن زبائنها من إيصال تظلماتهم وتظلماتهم التي من الممكن جداً أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة هذه المشاكل.

3-2- طريقة أنظمة الاقتراحات: وتستخدم هذه الأنظمة من أجل معرفة واجتذاب وجهات نظر الزبائن والعاملين عن كيفية أداء المؤسسات وكيف يمكن في نظرهم تطوير وتحسين هذا الأداء.

3-3- طريقة مسوحات رضا الزبائن: حيث يمكن للمؤسسة الخدمية مراقبة وتقييم بائعيها من خلال إجراء دراسات دورية حول مدى تقبل الزبائن للخدمات ومدى رضاهم عن مقدميها فبعض الفنادق مثلاً تترك للزبائن في غرف النوم قائمة أسئلة تطلب فيها من هم إبداء آرائهم حول الخدمات المقدمة من طرف الفندق وكذا طريقة تقديم هذه الخدمات كما قد تلجأ بعض المؤسسات الخدمية إلى استخدام مشترين وهميين مختصين في إجراء المقابلات مدربين ومزودين مسبقاً بالتعليمات.¹

¹ محمود جاسم الصميدعي وردنية عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 174.

خلاصة الفصل

إن للميزة التنافسية أهمية كبيرة تجعلها تستحق العناية والاهتمام، فمن خلالها تضمن المؤسسة البقاء في السوق على أقل تقدير، والحفاظ على زبائنها الحاليين وحصتها السوقية، كذلك تعمل على تحسين المركز التنافسي واكتساب

عدد أكبر من الزبائن، ومن ثم زيادة الأرباح والعوائد. كما تجدر الإشارة إلى أنه كلما ازدادت حدة المنافسة كلما ازدادت معها الحاجة إلى المزيد من المزايا التي تساعد على مواجهة تهديدات المنافسين.

من بين أهم الاستراتيجيات التنافسية والمقترحة من طرف بورتر والتي تهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية نجد مايلي: إستراتيجية الريادة بالتكلفة، حيث تهدف المنظمات من خلالها إلى الإنتاج في ظل تكلفة أقل من المنافسين، أما عن إستراتيجية التمايز فتقوم على تحقيق مزايا تنافسية أساسها ابتكار منتج ينظر إليه المستهلكون على أنه منتج مميز وهم يقبلونه بالرغم من السعر المرتفع له، لاقتناعهم بجودته العالية، أما عن إستراتيجية التركيز فتختلف عن الإستراتيجيتين السابقتين لكونها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة معينة من المستهلكين، أو تركز على شريحة معينة من السوق. يعتبر التسويق أساس قيام العديد من المنظمات والشركات مستعينة على عناصره والتي تعرف بالمزيج التسويقي التي تساعد على دراسة السوق ومعرفة كيفية تلبية حاجيات ورغبات العملاء من خلال 7p وهي المنتج أو الخدمة المقدمة والتسعير والترويج والتوزيع والدليل المادي والأفراد والعمليات، كما حظى قطاع الخدمات بدرجة عالية من الاهتمام خصوصا أنه يختلف كثيرا عن تسويق السلع الملموسة وهذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد زاد الاهتمام من قبل الشركات وغيرها بموضوعات التسويق وخاصة ما يتعلق بالإستراتيجيات التسويقية لمواجهة المنافسة وتحديها وكيفية التكيف مع البيئة التسويقية التنافسية ومراعاة تحقيق التوازن بين التغير المستمر للبيئة وإمكانيات الشركة لتحقيق البقاء والاستمرار في الأسواق مما يتطلب رؤية وتبني إستراتيجية ديناميكية فعالة للشركة ، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، و احتلال موقع متميز في السوق واسبقية على المنافسين .

و قد كان الغرض من هذه الدراسة هي الإجابة على الإشكالية المطروحة و هذا تأكيداً على دور التسويق الإستراتيجي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمائية ، مما يقودنا إلى تدعيم النظريتين القائلتين إن هناك مجموعة من المفاهيم والأسس الخاصة بالتسويق الإستراتيجي إهمالها يؤدي إلى التأثير على فعالية التسويق و بالتالي عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، و إن تحقيق الميزة التنافسية و مدى قبول الزبون للمنتجات مرهون أساساً باستراتيجيات تسويق هذه المنتجات

من خلال هذا البحث فإنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- * التسويق وظيفة أساسية في المؤسسات لا يمكن الاستغناء عنها
- * إن إستراتيجية التسويق تعمل على دعم، تعزيز بقاء و استقرار المؤسسة و إكسابها ميزة تنافسية
- * إن الفشل في إستراتيجيات التسويق للمؤسسة يعود إلى الفشل في صياغتها من جهة ، و إلى الإهمال لمتابعة المتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية من جهة أخرى

* بقاء المؤسسة في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة

* ضرورة الاهتمام بالمزيج التسويقي للمؤسسة و عدم التركيز على عنصر و إهمال باقي العناصر

التوصيات و الاقتراحات:

من المهم إدراك النقائص التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للوصول إلى الانحرافات و تصحيحها ، و كذا المساهمة في تقديم بعض التوصيات التي تخدم مصالح المؤسسة والتي تتجلى في:

- * ضرورة تبني المؤسسات إستراتيجية تسويقية فعالة تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية
- * انتقاء موظفين مؤهلين و ذوي ثقافة تسويقية ، و تحسيسهم بمدى مسؤوليتهم في إنجاح هذه المؤسسة من أجل رفع

مبيعاتها

* تحسين تصميم الثقافة التسويقية من خلال الدراسة و التخطيط للنقاط التالية:

- 1- تحديد السوق المستهدف
- 2- الاهتمام بالمزيج التسويقي
- 3- تحديد المركز التنافسي المستهدف
- 4- تحديد المنافسين

آفاق الدراسة

يمثل هذا البحث محاولة تسليط الضوء على الإشكالية المطروحة، إلا أن هذا الجهد وحده غير كافي، بل يجب متابعته ببحوث أخرى تأتي مكملة له، وبهذا نبقي هذه الدراسة المتواضعة كنقطة البدء أو على الأقل كمحاولة لفت الانتباه وجلب النظر ولذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة ، مكملة لما جاءت فيها ، و إشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي

- تأثير تطبيق التسويق الإستراتيجي في مواجهة المنافسة
 - إجراء دراسات واسعة لمعوقات تبني التسويق الإستراتيجي
 - البحث في مدى تأثير تطبيق التسويق الإستراتيجي على الأداء التسويقي للمؤسسات
- وفي الأخير يمكن القول بأن نجاح أي مؤسسة في السوق يعتمد على تطبيق استراتيجيات تسويقية دقيقة ومرنة تتأقلم مع متغيرات السوق، وكذا كفاءة رجال التسويق و حسن اتخاذ القرار

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

-باللغة العربية

1. أحمد شاكر العسكري ، التسويق : مدخل إستراتيجي، دار الشروق، عمان، الأردن، 2000
2. ادريس .ثابت عبد الرحمن .جمال الدسم المرسي الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية .الدار الجامعية 2007
3. بغداد كربولي .مكانة الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف 2001 ص 10 .3
4. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002
6. د.محمد عبيدات ، استراتيجيات التسويق ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة 2013
7. د/ محمود جاسم الصميدعي ، د / ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2011
8. رامز .واثق شاكر .التسويق الاستراتيجي .جامعة قطر .الدوحة .1997.
9. سالم ،محمد، تسويق الخدمات (المبادئ النظرية والحالات التطبيقية) ،القاهرة ،1997
10. شريف احمد شريف العاص .التسويق النظرية والتطبيق . مصر الدار الجامعية 2006
11. صالح عبد الرضا رشيد؛ إحسان دهش جلاب . الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي (عمان : دار المناهج للنشر و التوزيع، 2008
12. عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2002
13. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004
14. العسكري ،احمد ،التسويق (مدخل استراتيجي)،القاهرة ،دار الشروق 2000

15. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000
16. فليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب 1، دار المريح للنشر، الرياض، 2009
17. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
18. محمد الصريفي، التسويق الإستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2009
19. محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2007
20. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، دار الزهران، الأردن، 2000
21. ناصر داداي عدون . اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى الجزائر: دار المحمدية العامة، . 1998
22. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية للكتاب مصر، 1998
23. نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004
24. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
25. وائل محمد ادريس وطاهر محسن منصور اغابي: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم والعمليات دار وائل، الأردن، 2011،
26. حامد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007

باللغة الأجنبية

1. Calingilligon, Richard M.S. Wilson, Strategie Marketing Planning, Elsever, Italy 2003
2. Kotler & Keller & Dubois & Manceau ,Marketing & Management ,12ème édition 2006
3. P. CASPAR et C. AFRIAT, L'investissement intellectuel: essai sur l'économie, ed. ECONOMICA 1988 de l'immatériel
4. Porter, M, competitive advantage , Harvard Business Review 1880

5. Withrow, Jason, Competitive Analysis: understanding the Marketing CONTEXTE 2006
6. John T .Bowen .Market segmentation in hospitality .research .international journal of contemporaray hospitality management MCB University presss USA Vol 10/N 7 1998

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

باللغة العربية

1. أحلام طرطار، نسيمه دريسي، دور المزيج التسويقي الخدمي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين saa وكالة ونزة، مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2017
2. بوعون مریم ، وآخرون، الخدمة التسويقية في شركة اتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، محمد، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، 2014
3. عمار بوشناف .الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .مصادرها .تنميتها وتطويرها .ماجستير .جامعة الجزائر 2002
4. فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمات في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006
5. لول، سامية .التسويق والمزايا التنافسية : دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء ، "في أطروحة دكتورا (غير منشورة ، باتنة : جامعة الحاج لخضر، 2007
6. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2003
7. رياض بوعيسى ، دور إستراتيجية التسويق في اكتساب الميزة التنافسية , أطروحة دكتوراه , المركز الجامعي مرسلبي عبد الله , الجزائر 2005

رابعا: المجالات

8. احمد سيد مصطفى :مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السن الرابع حول استراتيجيا تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000.

9. بوعون مريم ، وآخرون، الخدمة التسويقية في شركة اتصالات الجزائر بالبويرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، محمد، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، 2014
10. ريش عبد القادر، جودة الخدمات البنكية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد3، 2004
11. فريق مجلة الاقتصاد والأعمال، فندق جفينور روتانا، "عالم من الضيافة ينبض بالحياة"، ملف خاص السنة 23 ، سبتمبر، 2001
- خامسا المؤتمرات والملتقيات**
1. احمد مصطفى :مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر السن الرابع حول استراتيجيا تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، مصر، 2000، ص
2. محمد بن عبده عوض :استراتيجيات التسويق التنافسية إطار جديد لمفهوم قديم ، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول حول التسويق في الوطن العربي الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، 2000