

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

التسويق الاستراتيجي للخدمات

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسويق سياحي وفندقي

من إعداد:
د. ياسين بوناب

السنة الجامعية: 2024/2023

عنوان الماستر: التسويق الفندقي والسياحي

السداسي: الأول

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: التسويق الاستراتيجي للخدمات

الرصيد: 18

المعامل: 6

أهداف المادة

- تمكين الطالب من فهم دور التسويق الاستراتيجي للخدمات في تحقيق أهداف المؤسسة السياحية والفندقية في الأسواق المستهدفة في ظل المتغيرات البيئية الكبيرة
- معرفة الطالب للتفاصيل الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأساسية والقدرة على إعداد مزيج تسويقي للمؤسسة يتلاءم مع احتياجات السائح.

- فهم أليات العلاقات التكاملية بين مختلف مكونات المزيج التسويقي للمؤسسة السياحية. المعارف المسبقة المطلوبة

المبادئ الأساسية حول طبيعة الخدمات السياحية والفندقية والتسويق الخدمي.

محتوى المادة:

- مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي وأهميته وأهدافه وخصائصه؛
- جوهر الاختلاف بين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي.
- مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية؛
- كيفية إعداد الاستراتيجية التسويقية للخدمات؛
- مراحل الاستراتيجية التسويقية للخدمات؛
- الاستراتيجيات القاعدية (التركيز، التنوع، التكلفة).

طريقة التقييم:

✓ تقييم متواصل في الأعمال الموجهة وامتحان في نهاية السداسي يحسب لكل منهما 40% و60% على الترتيب.

المراجع:

- ✓ فيليب سادر، الإدارة الاستراتيجية، تعريب علا أحمد صالح مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، 2011.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، دار الحامد، عمان، 2007.
- ✓ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان.
- ✓ المرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- ✓ Jacques Lambin ,C, Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7^{édition}, Dunod, Paris, 2008.

الفهرس

الصفحة	الموضوع	المحاور
5	مقدمة	
6	مراجعة المكتسبات السابقة	المحور الأول (التمهيدي)
7	ماهية التسويق	المبحث الأول
9	ماهية البيئة التسويقية	المبحث الثاني
12	ماهية الإدارة الاستراتيجية	المبحث الثالث
16	ماهية الخدمات السياحية	المبحث الرابع
22	اساسيات التسويق الاستراتيجي	المحور الثاني
23	مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي	المبحث الأول
26	أهمية واهداف التسويق الاستراتيجي	المبحث الثاني
28	خطوات التسويق الاستراتيجي للخدمات	المبحث الثالث
	مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية	المبحث الرابع
	الاختلاف بين التسويق العملي والتسويق الاستراتيجي.	المبحث الخامس
31	الاستراتيجية التسويقية للخدمات	المحور الثالث
32	اعداد الاستراتيجية للخدمات	المبحث الاول
33	تحديد السوق المستهدف	المبحث الثاني
37	التموقع الذهني للخدمات	المبحث الثاني
41	التشخيص الاستراتيجي للبيئة التسويقية للخدمات السياحية	المحور الرابع
42	ماهية التشخيص الاستراتيجي	المبحث الاول
47	أدوات التشخيص الاستراتيجي (دراسة مصفوفة SWOT)	المبحث الثاني
49	التحليل الاستراتيجي لمحظة الأنشطة (دراسة مصفوفات BCG .GE.ADL:	المبحث الثالث
61	الاختيار الاستراتيجي وأنواع البدائل الإستراتيجية	المحور الخامس
62	ماهية الاختيار الاستراتيجي	المبحث الأول
64	الاستراتيجيات العامة (استراتيجيات النمو: التنوع....)	المبحث الثاني

- | | | |
|----|--|---------------|
| 69 | الاستراتيجيات الأعمال (دراسة الاستراتيجيات التنافسية:
التكاليف، التركيز...) | المبحث الثالث |
| 76 | استراتيجيات الوظيفية (دراسة استراتيجيات المزيج التسويقي
للخدمات) | المبحث الرابع |

مقدمة

في ظل التطور الكبير الذي عرفته المفاهيم المتعلقة بالتسويق ظهر مفهوم التسويق الاستراتيجي كأحد أبرز التوجهات الجديدة للمنظمات المعاصرة، حيث انه في ظل تنامي التعقد الذي تعرف بيئته الاعمال عامة والبيئة التسويقية خاصة (احتدام المنافسة، التغير في سلوك واذواق الزبائن، الاضطراب التكنولوجي ...) ، الامر الذي دفع الكثير من المنظمات الى ادراك الدور الذي ينبغي ان يلعبه تطبيق الإدارة الاستراتيجية في التسويق، حيث انه يساعد المنظمات على التعامل مع البيئة غير مستقرة، وهذا من خلال المؤامة ما بين الإمكانيات المتوفرة للمنظمة و الفرص التي المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة هذا من جهة و من جهة اخرى تجنب او مواجهات التهديدات البيئية .

امام ذلك اصبح من المطلوب العمل على تكوين كفاءات بشرية في مجال التسويق الاستراتيجي، وضمن هذا الاطار تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية والمتضمنة لمجموعة من الدروس المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي للخدمات، والمواجهة لطلبة ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عامة، والى طلبة السنة الاولى ماستر تسويق سياحي وفندقي خاصة، حيث تتضمن خمسة محاور رئيسية يتطابق محتواها مع ما جاء في محتوى عرض التكوين المصادق عليه من طرف وزارة التعليم العالي بالإضافة الى ادراج عناصر إضافية ذات علاقة بالمقياس والتي راثينا من الضروري ادراجها.

المحور الأول (التمهيدي) مراجعة المكتسبات السابقة

- ✓ ماهية التسويق
- ✓ ماهية البيئة التسويقية
- ✓ ماهية الإدارة الاستراتيجية
- ✓ -ماهية الخدمات السياحية

المبحث الأول: ماهية التسويق

يعود ظهور نشاط التسويق حسب بعض المؤرخين إلى عهود قديمة جدا فهو ملازم للنشاط التجاري ، غير أن بعض الدارسين يرون أن ظهور نشاط التسويق الحديث يعود إلى فترة ازدهار النشاط التجاري في نهاية القرون الوسطى أو ما يعرف بعصر التجاريين الذي ساد أوروبا خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر . كما يؤكد ستنتون (Stanton) أن ظهور التسويق يعود إلى بداية ظهور أسس التجارة التي هي بمثابة قلب التسويق . ويقول كوتلر (Kotler) نقلا عن دراكر (Druker ;1954) : " يرجع ظهور التسويق إلى منتصف القرن السابع عشر حوالي سنة 1650م على وجه التقريب . و قد كان لظهور الثورة الصناعية دورا بالغ الأهمية في ظهور التسويق بمعناه الحديث حيث أدت غزارة الإنتاج إلى اتساع قواعد فوائض الإنتاج بشكل غير مسبوق حيث فاق الإنتاج الإجمالي للسلع والخدمات الطلب وأصبحت المشكلة المطروحة حينئذ هي تصريف الإنتاج بدلا من توفيره ، مما دعى هيبنر Hepner (1956;)) إلى القول : " أن الإنتاج الكبير لا بد وأن يصاحبه تسويق كبير".

1-1- تطور مفهوم التسويق

عرف مفهوم التسويق تطورا كبيرا بفضل إسهامات المفكرين المختصين في ميدان التسيير وإدارة الأعمال ، ويمكن شرح هذه التطورات اعتمادا على منهجية وضعها فيليب بو. (Philippe Baux)

أولا/ المفهوم الإنتاجي

ويركز المسيرون في المنظمات ذات التوجه الإنتاجي على حجم الإنتاج و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية وتحسين التوزيع وخفض التكاليف وبالتالي الأسعار. والمستهلكون يقبلون على شراء ما هو متوفر من سلع وخدمات مع تفضيلهم المنتجات المنخفضة الأسعار . وفي ظل هذا التصور كان حجم الطلب أعلى من العرض، والإنتاج هو الوظيفة الرئيسية في المنظمة ولم تكن هناك مشكلة تصريف السلع حيث أن السوق يستوعب كل ما ينتج والسعر هو المتحكم في قرار الشراء وليس الجودة.

ثانيا/ المفهوم السلعي

في ظل هذا التصور أصبحت المنظمة تركز على مواصفات وخصائص السلعة بدلا من التركيز على الإنتاج حيث زادة حدة المنافسة وبالتالي تحول اهتمام المؤسسة من زيادة الإنتاج إلى تحسين نوعية منتجاتها باستمرار . وقد أدى الأخذ بهذا المفهوم إلى ما يسمى بقصر النظر التسويقي الذي يصبح فيه التركيز الأساسي للمنظمة على المنتج أكثر من الزبون

ثالثا / المفهوم البيعي

في ظل هذا التصور أصبح المشكل الذي تواجهه أغلب المؤسسات هو كيف تبيع وليس كيف تنتج . ولما أصبح الزبائن (المستهلكون) يجربون المنتجات ويميزون بينها تحولت معظم المنظمات إلى التوجه

البيعي حيث إنتقل تركيز الاهتمام من تحسين المنتج إلى بيعه ، وهذا من خلال بذل جهود بيعية معتبرة لإقناع المستهلكين لشراء المنتج

رابعا /المفهوم التسويقي

هذا التوجه يعني أن مفتاح نجاح المنظمة يكمن في تحقيق أهدافها عن طريق تحديد حاجات ورغبات المستهلكين والعمل على إشباعها بطريقة مناسبة ويفترض ذلك تحقيق ما يلي:

- ✓ تحديد الحاجات و الرغبات من أجل إشباعها
- ✓ الاهتمام بالزبون بدلا من الاهتمام بالمنتج
- ✓ إنتاج ما يمكن تسويقه بدلا من تسويق ما يمكن إنتاجه

2-1- تعريف التسويق

تعود المحاولات الأولى لتعريف التسويق إلى بداية الخمسينيات من القرن الماضي على يد العديد من الأكاديميين والمهتمين على رأسهم كلا من دراكر و لوفيث (Drucker ;1954; Levitt) . (1960; وقد شهد تعريف التسويق تطورات عديدة خاصة خلال عقد الثمانينات . و يمكن تقديم بعض من أشهرها في مايلي:

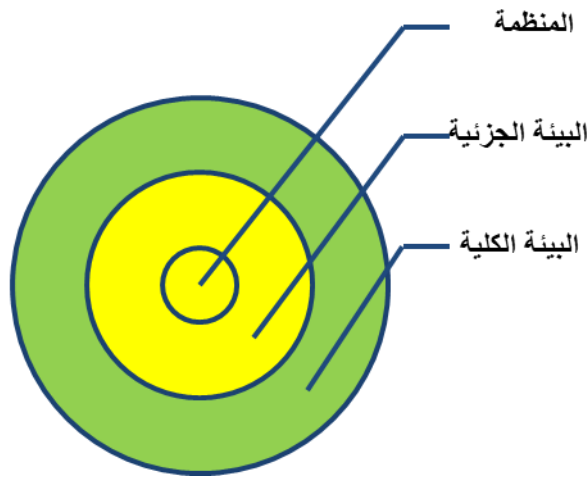
من أولى التعاريف نجد تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق لعام 1960 حيث أخذت الجمعية الأمريكية للتسويق بالتعريف المقدم عام 1948 عندما كان ألكسندر رئيسا للجنة التعاريف المنبثقة عن الجمعية . وقد أعتمد ذلك التعريف رسميا عام 1960 وعرف النشاط التسويقي بأنه : " ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم " . أما of the Olam " كما عرفه كوتلر عام 1991 بأنه : " هو سيرورة إجتماعية و إدارية يقوم من خلالها الأفراد والجماعات بتلبية إحتياجاتهم ورغباتهم بفضل إنتاج السلع والخدمات والقيم المنقولة وتبادلها" .

بالإضافة إلى ذلك عرفه لوف لوك (Love Look ;2001) كمايلي : " التسويق هو فلسفة في أداء العمل إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر

المبحث الثاني: ماهية البيئة التسويقية

يشير مفهوم البيئة التسويقية إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، على الأنشطة التسويقية للمنظمة. وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى التعريف الذي قدمه كل من كوتلر و ارمسترونغ " : 2006 ; Kotler&Armstrong) البيئة التسويقية عبارة عن مجموعة القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة لوظيفة التسويق، والتي تؤثر على قدرة الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع زبائنها المستهدفين . وتشتمل البيئة التسويقية بصفة عامة على العناصر التالية : المنظمة؛ البيئة الجزئية؛ البيئة الكلية.

شكل رقم 1/2 عناصر البيئة التسويقية



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف عناصر البيئة التسويقية

2-1- البيئة الجزئية للمنظمات

هي مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أنشطة المنظمة و قراراتها، كما يمكن التأثير فيها أو تجنب تأثيراتها. وتشتمل على العناصر التالية:

أ- **البيئة الداخلية للمنظمة** : تشكل جزء رئيسيا في إدارة البيئة الجزئية للمنظمة ، وتتعلق بمختلف وطائف المؤسسة من أفراد وإنتاج ومالية... إلخ

ب- **الزبائن** : حيث يمثل الزبون محور الأنشطة المنظمة، وعليه يجب أن تكون المنظمة مدركة لما يبحث عنه الزبائن في هذا السوق و كيفية تغيير أذواقهم.

ت- **الموردون:** هم الأفراد وشركات الأعمال الذين يزودون المؤسسة بالموارد التي تحتاجها لممارسة انشطتها.

ث- **الموزعون:** هم الأفراد وشركات الأعمال الذين....

ج- **المنافسون:** تشتمل المنافسة على جميع المنتجات أو الخدمات التي يعتبرها الزبائن بدائل متاحة ومقبولة، وعلية فان المنظمة مطالبة بمراجعة دورية لتعريف منافسيها ، حيث أن ذلك يمكنها من تحديد واختيار الاستراتيجيات التسويقية المناسبة.

ح- **المجموعات الضاغطة:** وهي المجموعات المنظمة، التي قد تتعارض أهدافها مع استراتيجيات المنظمة وتقف عائقا أمام قدرتها على إيجاد وتطوير الفرص التسويقية، ومنها التنظيمات النقابية،جمعية حماية المستهلك، والمدافعون عن البيئة ، والتنظيمات الأهلية...إلخ.

شكل رقم 2/2 البيئة الجزئية للمنظمة



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الجزئية

2-2- البيئة الكلية للمؤسسة للمنظمة

تمثل هذه القوى مجموعة المتغيرات التي يصعب السيطرة عليها من قبل المنظمة وهي :

أ- **البيئة الديموغرافية:** وتتعلق بطبيعة التركيبة السكانية ومعدل النمو والفئات العمرية والمستوى التعليمي أنماط الأسر و أحجامها ..الخ.

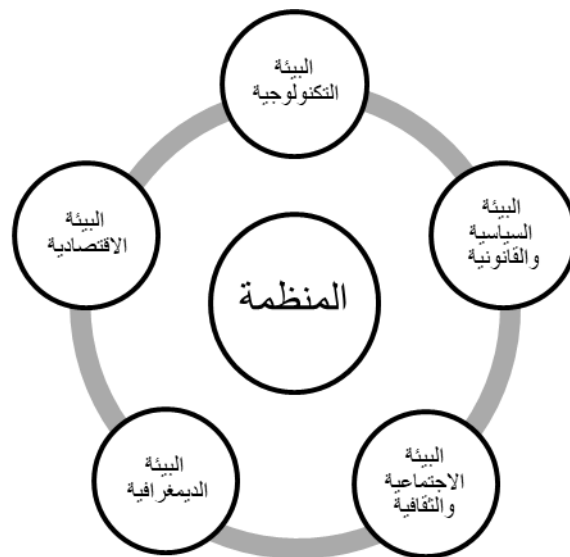
ب- **البيئة الاقتصادية:** تشمل هذه البيئة العناصر والمتغيرات المؤثرة في القوى الشرائية للزبائن ، مثل: التضخم، التغيرات في الدخل، أنماط الإنفاق، الأسعار،...إلخ.

ت- **البيئة التكنولوجية:** تمثل كافة المتغيرات المرتبطة بالاكتشافات والابتكارات العلمية والتطوير التقني المستخدم في الإنتاج والترويج وتوزيع ، مثل: استخدام الإعلام الآلي، شبكة الانترنت، وسائل الاتصال الأخرى... إلخ.

ث- **البيئة السياسية والقانونية:** تؤثر النظم السياسية والتشريعات القانونية بشكل كبير جدا على مختلف القرارات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة مثل : قانون حماية المستهلك، قانون المنافسة، قانون الصرف ، قانون النقد والقرض.. إلخ.

ج- **البيئة الاجتماعية_الثقافية:** تكون البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل والقوى الأخرى التي من شأنها أن تؤثر في القيم و الإدراكات و التفضيلات، والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع، مثل : الثقافة الاستهلاكية، الموقف من بعض المنتجات (الحلال..الحرام). إلخ

شكل رقم 3/2 البيئة التسويقية الكلية



المصدر : تصميم المؤلف بناء على تعريف البيئة الكلية

المبحث الثالث: ماهية الإدارة الاستراتيجية

3-1- نشأة وتطور مفهوم الاستراتيجية

ظهرت أولى المؤلفات في هذا المجال قبل أكثر من خمسة و عشرين قرنا على يد بعض العسكريين الصينيين تلتها مؤلفات أخرى لعسكريين ومفكرين إغريق ورومان وعرب تناولت جميعها بعض المفاهيم والمبادئ التفصيلية للحرب .

وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال منذ عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذجة ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها والتي غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد .

3-2- مراحل تطور الفكر الاستراتيجي

يشير مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، أي الاهتمام بأهمية الربط بين التفكير والتنفيذ، وقد تطور من الفكر الاستراتيجي بأربع مراحل أساسية:

✓ **التخطيط المالي:** برز في أعقاب ح ع 2 في إطار زيادة حاجة المؤسسة للتحكم والمراقبة لمواردها المالية

✓ **التخطيط طويل المدى:** خلال الستينات من القرن العشرين برز إقبال كبير على تخطيط أنشطة المنظمة وكان الهدف الرئيسي هو التنبؤ والتكهن بالمستقبل وهذا في ظل بيئة مستقرة نسبيا ولكن هذا التخطيط عرف نكسة مع حدوث الصدمة البترولية الأولى.

✓ **التحليل الصناعي :** وهذا انطلاقا من سنة 1982 ظهر مفهوم جديد حيث يقول ميكل بورتر أن التحليل الاستراتيجي ينطلق من تحليل الصناعة وهذا من خلال دراسة نقاط ضعف وقوة المؤسسات المنافسة.

✓ **الاستراتيجية والتخصص:** ابتداء من سنة 1990 أصبح مفهوم الإستراتيجية يعتمد على قدرات و إمكانات المؤسسة في مجال معين حيث يتم التخصص في المجال الذي تكون فيه المؤسسة قوية

3-3- تعريف الاستراتيجية

- تعريف بيتر دراكر: Peter Drucker تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر، بما في ذلك تحديد ماهية وكمية الموارد –

- تعريف " : (Mintzberg1979) القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة"

- تعريف Thomas الاستراتيجية "هي خطط وأنشطة المنظمة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وكفاءة عالية"

- تعريف بورتر " الاستراتيجية هي خلق المواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة"

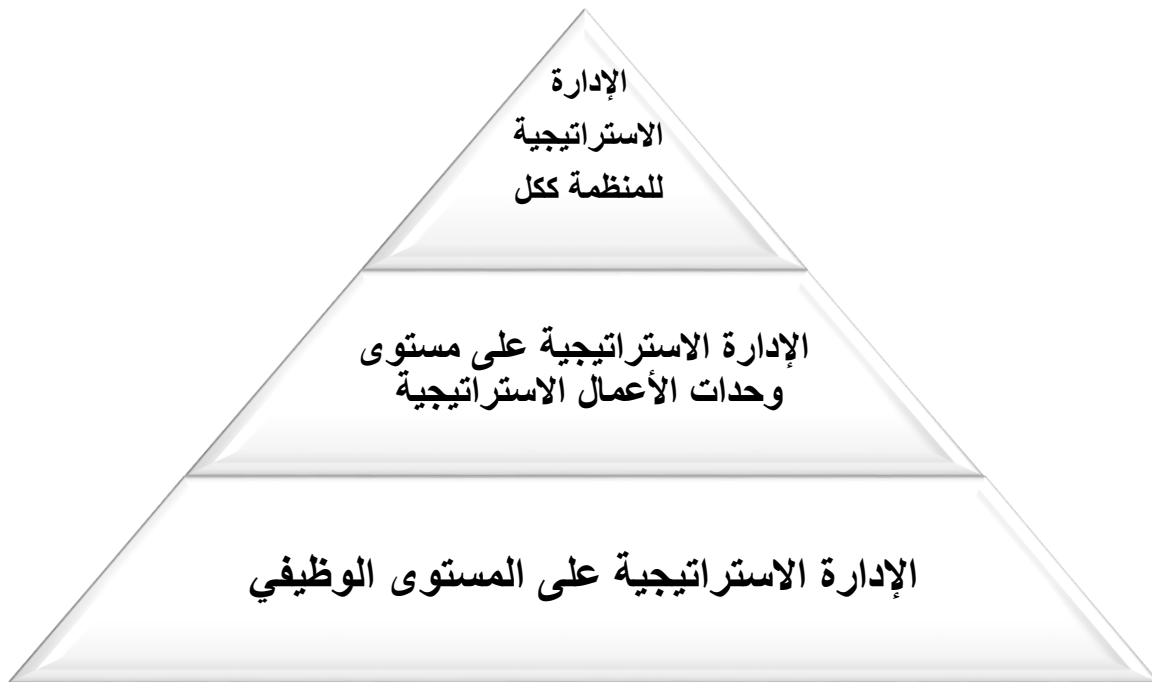
- تعريف شاندلر " (Chandler1988) الاستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات

- تعريف ولكر " : walker الإستراتيجية هي النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف و الموارد و العاملين و وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق و المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها"

3-4- مستويات الإدارة الاستراتيجية

يمكن النظر إلى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال، وتتكون الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة من ثلاث مستويات كمايلي:

شكل 1/3 مستويات الإدارة الاستراتيجية



1- الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ككل (الشركة الأم)

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية عملية تخطيط الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات والمتصلة بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة لها، بالإضافة إلى إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة .

2- الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (الشركة الفرع)

حيث انه من اجل تسهيل إدارة المنظمات المعقدة يتم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية SBU ، تتولى في هذا المستوى الإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال في ظل الأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها.

3- الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

وهذا يعني وجود خطة استراتيجية لكل وظيفة من وظائف المنظمة

3-5- مهام الإدارة الاستراتيجية

يعد تبني المنظمات للإدارة الاستراتيجية عاملا ايجابيا ويتحدد نجاحها بإنجاز المهام التالية:

1- **المسح البيئي** : ويتضمن تحليل البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وتهديدات والبيئة

الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة ونقاط ضعف (أين نحن الآن؟)

2- **صياغة الاستراتيجية**: وتتضمن صياغة الرؤية العامة والرسالة وتحديد الغايات و الأهداف (ماذا

يجب عمله؟)

وتتضمن صياغة الرسالة بدورها الإجابة على ثلاثة تساؤلات هي:

- ماذا تريد أن تكون المنظمة؟

- من هم المستفيدون من خدماتها؟

- ما هو المطلوب القيام به لمواجهة المتغيرات البيئية؟

3- **تقييم البدائل**: وتتضمن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب (ماهو الخيار الأمثل؟)

4- **تنفيذ الاستراتيجية**: وتتعلق بترجمة الاستراتيجية إلى تصرفات من خلال برامج وإجراءات

وموازنات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل التنظيمية. الخ (كيف

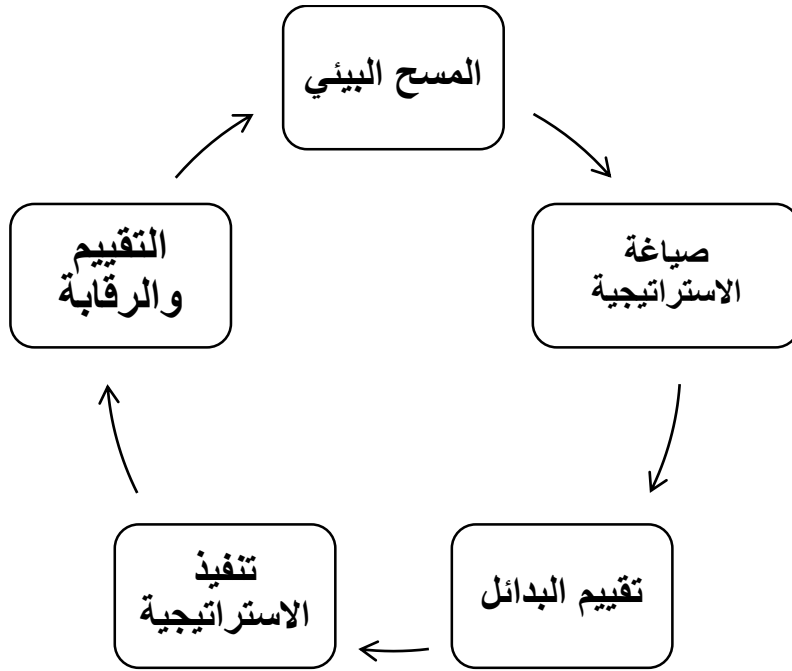
يمكننا القيام بالعمل المطلوب؟)

5- **التقييم والرقابة**: وتتعلق بتقييم النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المخططة، وبالتالي

توفير معلومات راجعة تساعد على مراجعة وتصحيح أو تعديل الاستراتيجية (هل نحن في الطريق

الصحيح؟)، (هل الاستراتيجية تحتاج إلى تغيير او تعديل؟).

شكل 2/3 تسلسل مهام الإدارة الاستراتيجية



المصدر: اعداد المؤلف

3-6- علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتسويق

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتسويق باعتباره احد أعمدها الأساسية حيث يلعب دورا بالغ الأهمية في مختلف مستويات المنظمة، ويرجع هذا الاهتمام إلى العوامل البيئية الصعبة التي تواجهها المنظمات منذ عقود، الأمر الذي فرض على إدارات المنظمات تطوير خطط واستراتيجيات للسيطرة على الموارد والحفاظ على الحصة السوقية. وقد أدى ممارسة الإدارة الاستراتيجية على صعيد التسويق فكرا وعملا إلى بروز مفهوم جديد في التسويق عرف بالتسويق الاستراتيجي.

المبحث الرابع: ماهية الخدمات السياحية

4-1- تعريف الخدمة: تنوعت وتعددت تعريفات الخدمة في الأدبيات التسويقية نورد منها ما يلي على سبيل المثال لا الحصر:

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق: " الخدمات هي سلع غير ملموسة، أو على الأقل يجب أن تكون كذلك، فإن كانت غير ملموسة كلياً يمكن تبادلها بشكل مباشر من المنتج إلى المستعمل ، فلا يمكن نقلها أو تخزينها ، كما أنها قد تكون قابلة للتلف فوراً . والسلع الخدمية صعبة التحديد فهي تنتج في الوقت نفسه الذي تشتري وتستهلك فيه . كما أنها تتركب من عناصر غير ملموسة وغير قابلة للفصل أو العزل . وتتطلب غالباً مشاركة الزبون من خلال استخدام بعض الأساليب الهامة . كما أنها لا يمكن أن تباع من خلال نقل الملكية ، وليس لها عنواناً محددًا "

كما عرفها قاموس أكسفورد (Oxford Dictionary,1995) كمايلي: " الخدمة هي التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة... وهذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة ، أو من خلال الخدمة المخزنة في ادھناهم ... فمفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة الأعمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة "

بينما يعرفها (Ph.Kotler,2000) بأنها " أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه احد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، و إنتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلعة المادية. "

أما (Lovelock ,2001) فقد عرفها بأنها: نشاطات اقتصادية تعمل على خلق قيمة، وفي الوقت نفسه تقدم منفعة للمستهلكين، وذلك في الوقت والمكان الذين يحددهما ويرغب فيها طالب الخدمة

4-2-تعريف السياحة

يمكن ان نستعرض اهم التعريفات التي أطلقت على السياحة كما يلي:

✓ يستند مفهوم السياحة على اساسين هما الاول يخص بانتقال الانسان من موطنه الاصلي او من مقر عمله الى دولة اخرى او اقليم اخر، لسبب معين يرتكز اساسا على الانتفاع بوقت الفراغ، اما الثاني يتمثل في ان عملية الانتقال تكون مؤقتة وتتراوح بين اربعة وعشرون ساعة او اقل من اثني عشر شهرا، اي ان الانتقال في هذه الحالة لا يهدف الهجرة او الاقامة الطويلة من اجل العمل او الدراسة. (شوقي، 2019، صفحة 19)

✓ يعرفها العالم السويسري آكلور أن السياحة السويسرية تتكون من أولئك الأفراد الذين يقيمون مؤقتاً بسويسرا بعيداً عن مقر إقامتهم لعدة أسباب مثل الصحية أو الترويح أو إرضاء احتياجات ثقافية، المهنية (رحلات رجال الأعمال، المؤتمرات...)، التعليمية كالطالبة. (دعبس، 2002، صفحة 14)

✓ أما الباحث شوليون بعرفها على انها الانشطة الاقتصادية المباشرة وغير مباشرة الناتجة عن وصول زوار الى إقليم او دولة بعيدا عن موطنهم الاصلي، والتي توفر الخدمات التي يحتاجونها وتشبع حاجاتهم المختلفة طوال فترة اقامتهم. (شوقي، 2019، صفحة 20)

✓ تعريف الهيئات الوطنية والدولية: إن الهيئات الدولية قامت هي أيضا بتعريف السياحة كمفهوم وظاهرة من خلال تعريف السائح وهو الشخص المعني الرئيسي من السياحة؛ فعرفت الامم المتحدة في مؤتمر السياحة والسفر الذي نظمته عام 1963 "السائح هو أي شخص يزور دولة غير دولته التي يقيم فيها اقامة دائمة لأي سبب غير العمل والكسب . (صبحي و صلاح، 2019، صفحة 12)

✓ كما عرفت المنظمة العالمية للسياحة سنة 1993 إن السياحة هي أنشطة الأشخاص المسافرين من أماكنهم والإقامة في أماكن خارج إقامتهم المعتادة لمدة تزيد عن سنة مستمرة لقضاء العطلة. (خربوطلي، 2004، صفحة 20)

3-4- أنواع السياحة

ينبغي تحليل القطاع السياحي باعتباره عنصرا من عناصر التنمية خاصة في بعض المناطق، وفي هذا الإطار يكتسي طابعا متعدد الأشكال وتتميز السياحة بكثرة أنواعها وأشكالها ويمكن تقسيمها إلى عدة أنواع:

1- حسب هدفها فإن السياحة تقسم إلى عدة أقسام هي:

أ. **السياحة الصحية:** تكمن في هذا النوع من السياحة الحاجة إلى العلاج الجسدي والنفسي وأمراض أخرى عند المواطنين وتمارس بهدف الشفاء التام أو التخفيف من الآلام والأوجاع مثل السياحة العلاجية المعدنية التي تشمل السياحة المعدنية شكل السياحة الصحية الأكثر انتشارا لكن التقاليد المنتشرة في هذا الميدان تجعلها تتجاوز هذا الإطار تماما حيث أنها تعتبر كإحدى وسائل التسلية والراحة، (دعبس، 2002، صفحة 174)، وهناك من يقسم هذا النوع من السياحة إلى: (شوقي، 2019، صفحة 90)

ب- **السياحة العلاجية:** تعتمد على استخدام المراكز والمستشفيات الحديثة، بما فيها من تجهيزات طبية وكوادر بشرية لديها من الكفاءة ما تساهم به في علاج الافراد الذين يلجئون الى هذه المراكز.

ج- **السياحة الاستشفائية:** تعتمد السياحة الاستشفائية على العناصر الطبيعية في علاج المرضى وشفائهم، مثل البنابيع المعدنية والكبريتية والرمال والشمس بغرض الاستشفاء من بعض الامراض الجلدية والروماتيزمية

ب- **السياحة الترفيهية:** وهي من اقدم انواع السياحة واكثرها انتشارا، حيث يعتبر حوض البحر الابيض المتوسط من اكثر المناطق اجتذابا لحركة السياحة الترفيهية، لما يتمتع به من مقومات كثيرة كالاتصال المناخي بالإضافة الى الشواطئ الجاذبة للسياح، وتكون السياحة الترفيهية بغرض الاستمتاع والترفيه عن

النفس، ويطلق عليها بالهوايات مثل صيد السمك والغوص والتزلج والذهاب الى المناطق الجبلية والصحراوية. (عوينات، 2013، صفحة 23)

ت. **السياحة الرياضية:** وهو السفر من مكان لآخر داخل الدولة او خارجها من اجل المشاركة في بعض الدورات والبطولات (السياحة الرياضية الموجبة) او من اجل الاستمتاع ومشاهدة الانشطة الرياضية المختلفة (السياحة الرياضية السالبة) (شوقي، 2019، صفحة 94)، مثل كأس العالم او البطولة الافريقية او الاوروبية او كما يقع في الدول العربية من رياضات مثل سباق الجمال والتزحلق على الرمال.... الخ.

ث. **السياحة الثقافية:** هي مشاهدة السواح للظواهر والمعالم الخاصة بالمجتمعات السابقة في الماضي، كما تعرف بانها الحاذبية المرتبطة بالمواقع السياحية، والتي تعزز جاذبية السواح لها، وتشمل فم العمارة واللغة والموسيقى والتقاليد. (صبحي و صلاح، 2019، صفحة 60)

ج. **السياحة الدينية:** وتعتبر من أقدم أنواع السياحة وتتمثل في زيارة المواقع الدينية من اجل التعرف على تاريخها وقيمتها الروحية ومعتقداتها، (صبحي و صلاح، 2019، صفحة 60) ومن أشهر المواقع الدينية في العالم التي شهدت زيارات دينية منقطعة النظير كمكة المكرمة والمدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

ح. **سياحة المؤتمرات:** يعتبر هذا النوع من أنماط السياحة الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين، حيث ارتبط بالنمو الكبير الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة وما تبعه من تطورات في العلاقات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والاجتماعية بين معظم دول العالم، ومن عوامل ظهور هذا النوع من السياحة هو زيادة التخصص العلمي والمهني والتطور التكنولوجي الأمر الذي يؤدي إلى كثرة عقد اللقاءات العلمية والمهنية والثقافية... الخ. (محمد، 2007، صفحة 34)

خ. **السياحة التاريخية:** يعد هذا النوع من أحسن أنواع السياحة، حيث تجذب أفواج كبيرة من السياح، خاصة إذا توفرت هذه الآثار التاريخية على مراكز للراحة والترفيه وعلى كل ضرورات المحافظة عليها، كما أن للآثار السياحية دور مهم في تحقيق التفاهم وتقوية العلاقات، كما تتطلب استثمارات كبيرة لرؤوس الأموال لتطويرها حمايتها. (مصطفى، 2003، صفحة 47)

د. **السياحة البيئية:** وهي السفر والانتقال من مكان إلى آخر بغرض الاستمتاع والدراسة والتقدير بروح المسؤولية للمناطق الطبيعية وما يصاحبها من مظاهر ثقافية تقليدية، وبتعبير آخر هي السفر من أجل زيارة المحميات الطبيعية، والتي تهدف جميعها إلى المحافظة على الموروثات السياحية الحضارية والأثرية والبيئية والطبيعية، وكل عناصرها من مصادر المياه المعدنية ونباتات وحيوانات وطيور وغابات وفق خطة استراتيجية بعيدة المدى تعمل على خلق سياحة شاملة رفيقة بالبيئة. (عوينات، 2013، صفحة

2. **السياحة حسب الشكل التنظيمي** : وهي باعتبار ان زيادة النمو السكاني على مستوى العالم يتيح فرص ذهبية لزيادة نسبة الافراد الذين يسافرون الى مختلف المناطق السياحية سواء كانوا فرادى او جماعات، وهذا مايعطيها الشكلين التاليين :

أ. **سياحة فردية**: وهي سياحة من أفراد لوحدهم للإقامة خارج مكان سكنهم الأصلي ويمكن أن تكون سياحة فردية غير منظمة أو سياحة فردية منظمة، لكن هذا النوع من السياحة يكون خطر لأن الصحراء واسعة ويسهل على الفرد أن يضيع. (عميش ، 2015، صفحة 43)

ب. **السياحة الجماعية**: هي السياحة التي يتفق فيها مجموعة من السياح على السفر بشكل جماعي، وبناء على برنامج ينظم رحلتهم والاماكن التي سيزورونها، وتقسّم هذا النوع من السياحة الى: (صباحي و صلاح، 2019، صفحة 62)

- ✓ السياحة غير المنظمة: هي تنظم مجموعة من السواح رحلتهم بشكل فردي دون اي تخطيط سابق.
- ✓ السياحة المنظمة: هي تطبيق مجموعة من السواح برنامجا سياحيا مخططا بالاعتماد على شركة متخصصة بالسياحة.

3. **حسب المرافق السياحية**: تعتبر المرافق السياحية المختلفة من دعائم السياحة في اي دولة، ولكل سائح إعتباره الخاصة في إختيار المرفق السياحي الذي يلائمه، وعلى هذا الاساس يمكن تصنيف حسب هذا المعيار الى: (عميش ، 2015، صفحة 41)

أ. **سياحة الفنادق والنزل**: حيث ان سياحة الفنادق من اكثر الانواع شعبية وتفضيلا من قبل السياح، لانها تؤمن راحة عالية ويقدم خدمة سياحية متكاملة تشمل الخدمات الاساسية كالنوم ، الطعام وإضافة الى خدمات اخرى، بينما سياحة النزل فمدة اقامتها لا تتجاوز الليلة الواحدة، فهي عادة ما تكون على جوانب الطريق الطويل ليسترىح فيها المسافرون.

ب. **القرى السياحية**: ظهرت القرى السياحية بعد الحرب العالمية الثانية، لكن الان اصبحت مواقع سياحية هامة لجميع السياح من مختلف الطبقات الاجتماعية، لانها توفر الهدوء والطبيعة الجميلة واغراض اخرى ترفيهية.

ت. **المخيمات السياحية**: هذا النوع من السياحة يطلبها السياح بمختلف أعمارهم ومستوياتهم، وهو ينشأ على مستوى المخيمات السياحية التي يمكن ان تقام في اي منطقة صحارى اوشواطئ او جبال.

4. **حسب جنسيات السياح**: وهي سياحة تعبر عن حركة السياح حسب مختلف جنسياتهم، وهي كما يلي :

أ. **سياحة داخلية**: هي تنقل الافراد ضمن حدود دولتهم؛ حيث ينتقل الفرد من منزله الى موقع اخر داخل البلد الذي يعيش فيه، ويجب ان يظل ليلة واحدة في الموقع الذي ذهب اليه، ويجب ألا يكون السفر بهدف العمل بل للاستجمام والترفيه. (صباحي و صلاح، 2019، صفحة 61)

ب. **سياحة خارجية:** وهي التي تكون من قبل الافراد خارج حدود دولتهم وتتفق فيها عملة أجنبية بالنسبة للدولة التي قامو بزيارتها، وتمون السياحة الخارجية على إحدي الحالتين التاليتين: (عميش ، 2015، صفحة 42)

□ السياحة الخارجية السالبة: حيث تكون السياحة الخارجية سالبة عندما يذهب الافراد المحليون للسياحة في الخارج وينفقون عملتهم المحلية التي وفرها داخل بلدانهم.

□ السياحة الخارجية الموجبة: وتكون السياحة الخارجية موجبة عندما يحضر الاجانب الى الدولة السياحية وينفقون عملتهم الصعبة فيها والتي تساهم في زيادة الدخل الوطني لتلك الدولة التي زاروها .

5. **حسب مدة الإقامة:** وتنقسم السياحة حسب هذا المعيار إلى: (دعبس، 2002، صفحة 234)

أ. **سياحة موسمية:** ويقصد بها اتجاه السائحين في مواسم معينة صوب مناطق معينة دون أخرى كما هو الحال في اتجاه السائحين إلى الشواطئ والجزر البحرية في الصيف للاستجمام والاستمتاع باعتدال المناخ وممارسة الرياضة المائية... الخ.

ب. **السياحة العابرة:** وهي على نوعين الأول عندما يقوم السياح بالانتقال بالطرق البرية عن طريق الحافلات السياحية أثناء توجههم إلى بلد ما بالمرور على بلد معين ويبقى فيها لمدة يوم أو يومين، أما النوع الثاني فهو عند انتقال السياح بالطائرات كأن يكون هناك عطل في الطائرة أو وجود اضطرابات، فتكون هذا النوع من السياحة دون تخطيط أو تنظيم مسبق.

6. **حسب التصنيف الطبيعي:** يعتبر التصنيف الطبيعي احد أهم الاسس التي على ضوئها يتم تحديد أشكال وانواع السياحة، ووفقا لهذا المعيار يمكن ان نجد السياحة التالية: (عميش ، 2015، صفحة 37)

أ. **السياحة الساحلية:** يقصد بها تلك لسياحة التي تنشأ وتقام على سواحل المدن، فهي تتم من طرف الافراد على امتداد شواطئ البحار والمحيطات.

ب. **السياحة الصحراوية:** وهي من اهم أنواع السياحة حسب هذا المعيار، حيث تمارس هذه السياحة في الصحاري الواسعة التي تتمتع بها بعض المناطق.

ت. **السياحة الحموية:** وهي سياحة متعلقة بالعلاج الجسمي والنفسي وامراض اخرى عند الافراد، وتسمى بالحموية لكونها تقام أساسا على مستوى الحممات والمنابع المعدنية الطبيعية.

ث. **السياحة المناخية والجبليّة:** يستفاد من هذه السياحة في بعض الاحيان العلاج عن طريق المناخ، وذلك مثل بعض الامراض التي تعالج في الجبال والبعض الاخر قرب البحار واخر في الصحراء، اما السياحة الجبلية فعادة ماتكون لها فصل واحد الا في بعض الجبال التي تكون لها فصل سياعي شتوي من اجل التزلج وفصل صيفي لأغراض اخرى.

4-4- خصائص الخدمة السياحية

تتميز الخدمة السياحية بالخصائص التالية:

1- عدم الملموسية: (Intangibility)

الخدمات السياحية غير ملموسة، فلا يمكن رؤيتها أو لمسها قبل شرائها. على سبيل المثال، لا يستطيع السائح تجربة رحلة أو إقامة في الفندق إلا بعد دفع المال.

2- التلازمية: (Inseparability)

تقديم الخدمة السياحية واستهلاكها يحدثان في نفس الوقت. فمثلاً، لا يمكن فصل تجربة الإرشاد السياحي عن وجود السائح والدليل السياحي في الموقع.

3- عدم القابلية للتخزين: (Perishability)

الخدمات السياحية لا يمكن تخزينها للاستخدام لاحقاً. على سبيل المثال، الغرفة الفندقية التي لم تُحجز لليلة معينة تعتبر خسارة دائمة للمشغل.

4- التفاوت: (Variability)

جودة الخدمة السياحية قد تختلف بناءً على مزود الخدمة أو الوقت أو الموقع. فمثلاً، تجربة تناول الطعام في مطعم سياحي قد تختلف من يوم لآخر بناءً على طاقم العمل.

5- الاعتمادية على الخبرة البشرية: (Human Dependence)

الخدمات السياحية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، مثل المرشدين السياحيين وموظفي الفنادق، مما يؤثر على جودتها ورضا العميل.

6- الشمولية والتكامل: (Composite Nature)

الخدمة السياحية تشمل مجموعة من الخدمات المتكاملة مثل النقل، الإقامة، الطعام، والترفيه، مما يتطلب التنسيق بين مقدمي الخدمات المختلفة.

7- التأثير الموسمي: (Seasonality)

الطلب على الخدمات السياحية يتأثر بالمواسم والعوامل الزمنية، مثل الإجازات الصيفية أو الأعياد.

8- التأثير العاطفي: (Emotional Impact)

الخدمات السياحية ترتبط بالمشاعر والتجارب الشخصية، مما يجعل تجربة كل سائح فريدة.

المحور الثاني: اساسيات التسويق الاستراتيجي

- ✓ مفهوم وطبيعة التسويق الاستراتيجي وأبعاده
- ✓ اهداف واهمية التسويق الاستراتيجي
- ✓ خطوات التسويق الاستراتيجي
- ✓ مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية
- ✓ الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملياتي

المبحث الأول: مفهوم التسويق الاستراتيجي

تعود جذور مفهوم التسويق الاستراتيجي إلى منتصف سبعينيات القرن الماضي وهذا نتيجة لعوامل البيئة الصعبة التي واجهتها المنظمات عالمياً (خاصة في بداية السبعينات)، ولقد شهد هذا المفهوم تطوراً بارزاً منذ تسعينيات القرن الماضي نتيجة لزيادة درجة تبني المنظمات لمبادئ الإدارة الاستراتيجية، وتزايد أهمية التوجه التسويقي، والاثراء الأدبي للمفهوم من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية والتسويق.

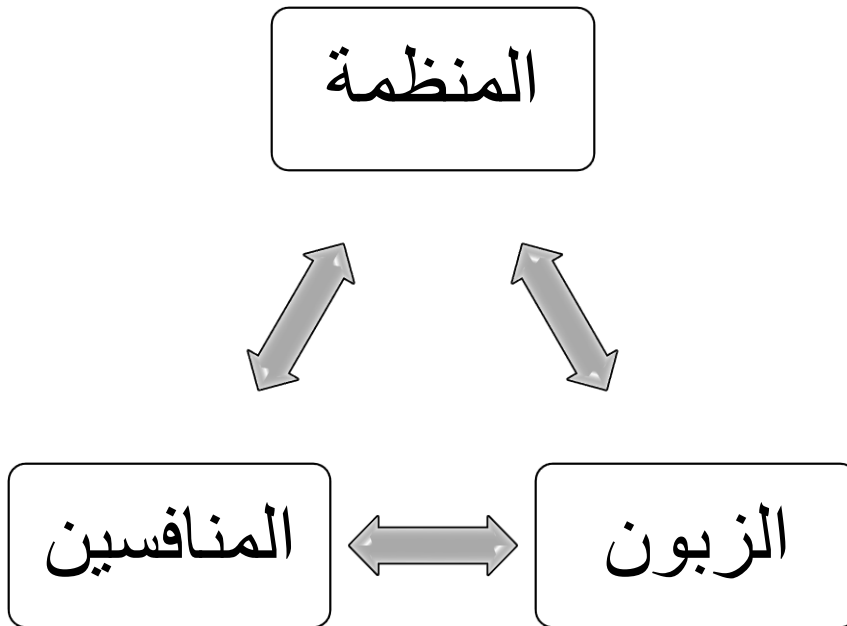
1-1- تعريف التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي هو ذلك النشاط الذي يركز على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة تميز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك.

1-2- عناصر التسويق الاستراتيجي

يتكون التسويق الاستراتيجي من ثلاثة عناصر هي الزبون، المنظمة، المنافسون، يعبر عنها بالعلاقة الثلاثية التالية:

الشكل 1/1 عناصر التسويق الاستراتيجي



3-1- طبيعة التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي هو عملية شاملة تهدف إلى تحديد الاتجاه العام للمؤسسة في السوق، مع التركيز على تحقيق الأهداف طويلة الأمد من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة التنافسية. يتميز التسويق الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعته وأهميته في تحقيق نجاح المؤسسات.

1- **طويل الأمد(المدى الزمني طويل)** : يركز التسويق الاستراتيجي على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد (3-5 سنوات أو أكثر). حيث يتمحور حول بناء ميزة تنافسية مستدامة، وليس مجرد تحقيق مكاسب سريعة.

2- **شامل ومتكامل(التركيز على المؤسسة ككل)** : يشمل جميع الجوانب التسويقية، بدءاً من تحليل البيئة الداخلية والخارجية وصولاً إلى تحديد الأسواق المستهدفة ووضع استراتيجيات شاملة. ويعتمد على تكامل جميع الوظائف التسويقية لتحقيق رؤية موحدة.

3- **مرنة وقابلة للتكيف (القدرة على التعامل مع التغيرات)**: التسويق الاستراتيجي يهدف إلى التكيف مع التغيرات السريعة في السوق مثل الابتكارات التكنولوجية، التحولات الاقتصادية، وتغيرات سلوك المستهلك.

4- **يعتمد على التحليل والتخطيط**: يعتمد على تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات) باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT ، وبحث السوق، وتحليل المنافسين. رؤية مستقبلية:

5- **موجه نحو العملاء**: (تلبية احتياجات العملاء) : يركز على فهم احتياجات العملاء الحاليين والمحتملين، وتطوير خدمات أو منتجات تلبي هذه الاحتياجات. وبناء علاقات طويلة الأمد يعمل على تعزيز ولاء العملاء وزيادة رضاهم.يركز على الميزة التنافسية

6- **الابتكار والتميز**: يسعى التسويق الاستراتيجي إلى تحديد ما يميز المؤسسة عن منافسيها وتطوير استراتيجيات تعتمد على هذه الميزات.

- خلق قيمة مضافة:

الهدف هو تقديم قيمة فريدة للعميل لا يستطيع المنافسون توفيرها بسهولة.

7- **يتماشى مع أهداف المؤسسة: (التوافق الاستراتيجي)**

✓ يتكامل مع رؤية وأهداف المؤسسة العامة، ويعمل كأداة لتحقيقها.

✓ تعظيم القيمة للمساهمين

✓ يهدف إلى تحقيق الربحية والنمو المستدام بما يتماشى مع تطلعات أصحاب المصلحة.

✓

8- الابتكار كمحور رئيسي

يعتمد التسويق الاستراتيجي على الابتكار في تطوير المنتجات، الخدمات، والتقنيات للوصول إلى أسواق جديدة أو تحسين الأداء في الأسواق الحالية.

9- مبني على اتخاذ قرارات مدروسة

يتطلب تقييم الخيارات المتاحة من خلال تحليل البيانات، تقييم المخاطر، وتحديد الأولويات.

4-1- دوافع تبني التسويق الاستراتيجي:

- ✓ صعوبة التنبؤ بمستقبل البيئة التي أصبحت غير مستقرة وسريعة التغيير؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة بمختلف مستوياتها بسبب دخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة؛
- ✓ الاضطراب التكنولوجي وقصر عمر المنتجات؛
- ✓ ظاهرة العولمة وتأثيراتها على بيئة المنظمات؛
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- ✓ مواجهة ظاهرة قصر النظر التسويقي لدى إدارة المنظمات.

5-1- أهمية وأهداف التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي يلعب دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات من خلال صياغة خطط تسويقية طويلة الأمد تساهم في تحقيق التميز التنافسي والاستدامة. وتتجلى أهميته وأهدافه في النقاط التالية:

أولاً/ أهمية التسويق الاستراتيجي

- 1- توجيه المؤسسة نحو النجاح طويل الأمد: يحدد التسويق الاستراتيجي الاتجاه العام للمؤسسة ويضمن توافق الأنشطة التسويقية مع رؤيتها وأهدافها.
- 2- تعزيز الميزة التنافسية: يساعد المؤسسات على فهم نقاط قوتها وضعفها مقارنة بالمنافسين، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات تحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- 3- التكيف مع التغيرات البيئية: يساعد على مواجهة التحديات الناتجة عن التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية عبر التخطيط المسبق والتكيف السريع.
- 4- زيادة رضا العملاء: يركز على فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وبالتالي تطوير خدمات أو منتجات تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.
- 5- تحسين استخدام الموارد: يضمن توجيه الموارد المالية والبشرية بشكل فعال لتحقيق أعلى عائد ممكن.
- 6- تحقيق النمو والاستدامة: يعمل على التوسع في الأسواق الحالية أو دخول أسواق جديدة، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام.

ثانياً/ أهداف التسويق الاستراتيجي

- 1- تحليل السوق والبيئة التنافسية: فهم ديناميكيات السوق، حجم الطلب، سلوك العملاء، وتحليل المنافسين لتحديد الفرص والتهديدات.
- 2- تحديد الأسواق المستهدفة: اختيار الفئات التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها بناءً على احتياجاتها وتوقعاتها وقيمتها للمؤسسة.
- 3- تطوير ميزة تنافسية: تقديم منتجات أو خدمات بجودة أفضل، سعر مناسب، أو تجربة عملاء مميزة تفوق المنافسين.
- 4- توسيع الحصة السوقية: استراتيجيات تهدف إلى زيادة انتشار العلامة التجارية وزيادة المبيعات.
- 5- تعزيز العلاقة مع العملاء: بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء تعتمد على الثقة والولاء.
- 6- تحقيق الربحية: تطوير استراتيجيات تسويقية تزيد من عائد الاستثمار (ROI) وتحسن الأداء المالي للمؤسسة.
- 7- التكيف مع التغيرات المستقبلية: تصميم خطط مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق والتكنولوجيا.
- 8- إطلاق منتجات أو خدمات جديدة: دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات مبتكرة تلبي الاحتياجات المتغيرة للعملاء.
- 9- دعم هوية العلامة التجارية: تعزيز مكانة المؤسسة في السوق من خلال الترويج لصورة إيجابية ومميزة.
- 10- تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة: ضمان تحقيق الأهداف التي تلبي تطلعات العملاء والمستثمرين والموظفين.

6-1 العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي

اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التسويقية. يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية

1- أهداف المؤسسة

الأهداف العامة (مثل زيادة الإيرادات أو التوسع الجغرافي) تؤثر على توجيه الاستراتيجيات التسويقية. يجب أن تكون قرارات التسويق الاستراتيجي متنسقة مع رؤية ورسالة المؤسسة.

2- الموارد المتاحة

الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية للمؤسسة تحدد مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ خطط تسويقية طموحة.

3- القيم والثقافة التنظيمية

القيم الداخلية (مثل الابتكار أو التركيز على العملاء) تلعب دورًا مهمًا في تشكيل الاستراتيجيات التسويقية.

4- لقدرات التنافسية

قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى أو بأسعار أقل تؤثر على الخيارات الاستراتيجية.

-ثانيًا: العوامل الخارجية

1- السوق والعملاء

توقعات العملاء واحتياجاتهم: تُعتبر فهم سلوكيات العملاء وأولوياتهم من المحاور الأساسية لاتخاذ قرارات فعالة.

حجم السوق ونمط الطلب: يؤثر النمو السكاني، والاتجاهات الاستهلاكية، والطلب الموسمي على الاستراتيجيات.

2- المنافسة

قرارات التسويق الاستراتيجي تتأثر بشدة بتحركات المنافسين من حيث التسعير، الترويج، الابتكار، أو الاستحواذ على السوق، معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين تتيح للمؤسسة اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً.

3- التطورات التكنولوجية

تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الأتمتة، وتحليلات البيانات يمكن أن يغير استراتيجيات التسويق، الابتكارات الرقمية توفر فرصًا جديدة للوصول إلى العملاء وتخصيص الخدمات.

4- البيئة الاقتصادية

الأوضاع الاقتصادية، مثل معدلات التضخم، البطالة، ومستوى الدخل، تؤثر على قدرة العملاء على الإنفاق وبالتالي على استراتيجيات التسعير والترويج.

5- العوامل السياسية والقانونية

القوانين واللوائح المحلية والدولية (مثل الضرائب، حقوق الملكية الفكرية، حماية المستهلك) تلعب دورًا مهمًا في تحديد استراتيجيات التسويق.

6- البيئة الاجتماعية والثقافية

التغيرات في العادات والقيم الاجتماعية تؤثر على كيفية تصميم الرسائل التسويقية. التركيز على المسؤولية الاجتماعية والاستدامة يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في اتخاذ القرارات.

7- العوامل البيئية

القضايا البيئية، مثل التغير المناخي والاستدامة، أصبحت تؤثر على قرارات التسويق، خاصة في قطاعات محددة.

المبحث الثاني: خطوات التسويق الاستراتيجي

يعتمد التسويق الاستراتيجي على خطوات الإدارة الاستراتيجية كمايلي:

أولا /تحليل الموقف: أين نحن الآن ؟ تتطلب الإجابة عن هذا السؤال الإجابة على النقاط التالية:

- 1- تحليل البيئة الداخلية: تحديد نقاط القوة والضعف
 - 2- تحليل البيئة الخارجية: معرفة الفرص والتهديدات
 - 3- تحليل ومعرفة رهانات مختلف الأطراف: معرفة أهداف كل طرف له مصلحة في المنظمة
- ثانيا / صياغة الاستراتيجية:** وتتضمن تحديد الرسالة والأهداف المرغوبة واقتراح البدائل الاستراتيجية الممكنة.

ثالثا / تحديد البديل الاستراتيجي المناسب: وتتعلق باختيار استراتيجية معينة من بين مجموعة من البدائل أو الخيارات الممكنة.

رابعا / تنفيذ الاستراتيجية: وتتعلق بترجمة الاستراتيجيات إلى تصرفات من خلال البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات.

خامسا / الرقابة والتقييم: وتتضمن متابعة أنشطة المنظمة وتقييم نتائج أدائها الفعلي في مقابل الأداء المرغوب، ما يسمح بتوفير معلومات مرتدة من شأنها مساعدة المدراء في مختلف مستويات المنظمة على اتخاذ إجراءات علاجية بناء على المعلومات المتوفرة و بذلك فان إدارة المنظمة تكون مطالبة بالإجابة عن السؤالين التاليين:

- 1- هل نحن في الاتجاه الصحيح ؟
- 2- هل يجب تعديل وتغيير الاستراتيجية ؟

المبحث الثالث: مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية
يعتبر التسويق الاستراتيجي محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسات الخدمية، حيث يساهم في تحقيق التميز التنافسي، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. تتمثل مكانة التسويق الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية في النقاط التالية:

1- تحقيق التميز التنافسي

يساعد التسويق الاستراتيجي على تحديد المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، مثل جودة الخدمة، سرعة الاستجابة، والتخصيص لتلبية احتياجات العملاء. يتم عبر تحليل السوق وتحديد الفجوات التي يمكن استغلالها لتقديم خدمات مبتكرة.

2- فهم وتحليل احتياجات الزبائن

يعتمد التسويق الاستراتيجي على جمع البيانات وتحليل سلوك العملاء لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. يمكن ذلك المؤسسات من تصميم خدمات تلبي هذه الاحتياجات بشكل أفضل.

3- تعزيز العلاقة مع العملاء

المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل كبير على العلاقات طويلة الأجل مع العملاء، والتسويق الاستراتيجي يركز على بناء الثقة والولاء من خلال تجربة عملاء متميزة.

4- تحسين تخصيص الموارد

يساعد التسويق الاستراتيجي في توجيه الموارد المتاحة نحو الأنشطة الأكثر تأثيرًا لتحقيق أهداف المؤسسة. تم عبر وضع خطط استراتيجية تستند إلى تحليل العوائد المتوقعة وتحديد الأولويات.

5- مواجهة تحديات البيئة التنافسية

المؤسسات الخدمية تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب التكيف مع تغيرات السوق واحتياجات العملاء. التسويق الاستراتيجي يقدم خططًا قابلة للتنفيذ لمواجهة التحديات مثل التغيرات التكنولوجية أو زيادة التنافسية.

6- دعم تحقيق الأهداف المؤسسية

التسويق الاستراتيجي يساهم في موازنة الأنشطة التسويقية مع الأهداف العامة للمؤسسة مثل زيادة الإيرادات، توسيع الحصة السوقية، وتحسين السمعة المؤسسية.

7- الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية

المؤسسات الخدمية تعتمد بشكل متزايد على التسويق الرقمي للتواصل مع العملاء. يساهم التسويق الاستراتيجي في دمج الأدوات الرقمية، مثل منصات التواصل الاجتماعي وتحليلات البيانات، في الخطط التسويقية.

المبحث الخامس : الاختلاف بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

رغم ان التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي هما نشاطين متكاملين، الا ان هناك اختلاف بينهما

1- العلاقة بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

✓ تكامل الأدوار: التسويق الاستراتيجي يحدد الإطار العام الذي يتم داخله تنفيذ التسويق العملي. بدون

استراتيجية واضحة، قد تكون الأنشطة العملية عشوائية وغير فعالة.

✓ التنفيذ الفعال: التسويق العملي يضمن تحقيق أهداف الاستراتيجية على أرض الواقع، ويقدم

ملاحظات وتحليلات تُستخدم لتحديث الاستراتيجية.

2- مقارنة تفصيلية بين التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي

التسويق الاستراتيجي	التسويق العملي	المفهوم
التسويق الاستراتيجي هو عملية طويلة الأمد تركز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ووضع خطة شاملة لتحقيق الأهداف التسويقية.	التسويق العملي (أو التشغيلي) هو تنفيذ الخطط والاستراتيجيات التي تم تحديدها مسبقاً في التسويق الاستراتيجي	
مستوى الإدارة العليا.	مستوى الإدارة التنفيذية (الوظيفية)	المستوى الإداري
طويل الأمد (3 الى 5 سنوات فأكثر)	قصير الأمد (يومي، اسبوعي، شهري)	المدى الزمني
تحديد الاتجاهات المستقبلية، اكتشاف الفرص، وتحقيق التميز التنافسي.	تحقيق الأهداف قصيرة الأمد من خلال تنفيذ الأنشطة اليومية	الهدف الاساسي
تحليل السوق والمنافسة. تحديد الجمهور المستهدف. صياغة رؤية تسويقية طويلة الأمد. وضع استراتيجيات التوسع والنمو	تصميم الحملات الترويجية وتنفيذها. إدارة العلاقات مع العملاء. التوزيع وتحديد الأسعار. قياس الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.	الأنشطة الاساسية
شامل (يركز على البيئة العامة)	محدد (يركز على أنشطة يومية/ مرحلية)	النطاق
		التركيز
اقل مرونة (لانه يعتمد على التحليل العميق)	اكثر مرونة (يمكن تعديل الأنشطة حسب الأداء)	المرونة

المحور الثالث: الاستراتيجية التسويقية للخدمات

- ✓ كيفية اعداد الاستراتيجية التسويقية للخدمات
- ✓ مراحل الاستراتيجية للتسويق للخدمات
- ✓ تجزئة السوق في مجال الخدمات
- ✓ تحديد السوق المستهدف في مجال الخدمات
- ✓ التموقع الذهني للخدمات

المبحث الأول: كيفية اعداد استراتيجية تسويقية

في ظل تزايد تعقد بيئة الاعمال المعاصرة التي تتميز بحدة المنافسة وتباين أذواق المستهلكين، اصبح التوجه نحو تبني استراتيجيات تسويقية مربحة هو أساس نجاح المنظمات، غير ان اعداد استراتيجية مربحة يتطلب ان تكون مبنية على فهم عميق للسوق.

1-1- مفهوم الاستراتيجية التسويقية: تعرف الاستراتيجية التسويقية كخيارات للأسواق المستهدفة وإدارة العلاقات معها.

1-2- تصميم استراتيجية تسويقية مربحة: من اجل تصميم استراتيجية تسويقية مربحة فان المسؤول التسويقي مطالب بالإجابة عن السؤالين الهامين التاليين:

س 1- أي مستهلك سنخدم أو ما هو سوقنا المستهدف؟

حيث يجب على المنظمة أن تقرر أولاً من ستخدم. وبالتالي تقسم السوق (تجزئه) وتختار من يستحق الاستهداف. لأنه من المستحيل أن تخدم بفاعلية كل الزبائن، فالمؤسسة اذا لها كل المصلحة في اختيار فقط الزبائن الذين يمكنها إرضائهم بطريقة مربحة.

س2- كيف نخدمه أفضل (ما هي قيمتنا المقترحة)؟

حيث يجب على المنظمة تحديد طريقة مقنعة لخدمة الزبائن المستهدفين حيث يجب أن تكون مقنعة للزبون، وهذا من خلال الإجابة على سؤال الزبون التالي: لماذا يجب أن اختار علامتكم بدلا من علامة المنافس؟

المؤسسة اذا تكون مطالبة بتبني مقترحات قوية قادرة على جلب ميزة حاسمة على الاسواق المستهدفة تتطلب صياغة استراتيجية للتسويق تسمح بتفاعل عناصر الثلاثة للتسويق الاستراتيجي الاعتماد على ثلاثة قرارات هي :

1- تحديد السوق المستهدف: أي سوق سنخدم؟

2- تحديد كيفية التنافس: ما هي الاستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين؟

3- تحديد توقيت الدخول إلى السوق : ما هو الوقت المناسب لدخول السوق؟

المبحث الثاني: مراحل الاستراتيجية التسويقية للخدمات

يعتمد بناء أي استراتيجية تسويقية في قطاع الخدمات على مسار استهداف سوق الخدمات : التجزئة، السوق المستهدف، والتموقع (التموضع).

الشكل 1/2 مسار الاستهداف



1-2- تجزئة السوق تحديد السوق المستهدف

تواجه المنظمات أثناء تعاملها مع السوق تنوعا وتباينا في حاجات ورغبات و اتجاهات زبائنها، إي أنها تواجه شرائح أو قطاعات مختلفة من الزبائن، وعليه يتوجب على المنظمة تحديد شرائح من السوق لاستهدافهم، ويتطلب ذلك القيام بتجزئة السوق إلى قطاعات متجانسة، ومن ثم تحديد القطاع أو القطاعات التي يمكن استهدافها.

1-1-2- تحديد السوق المستهدف: نظرا للاختلاف في حاجات و رغبات المستهلكين فإنه يتوجب على كل منظمة أن تدرس القطاع أو القطاعات السوقية التي ترغب في خدمتها والتي تعتقد أن التعامل معها يحقق أهدافها، وذلك من أجل إعداد خطة تسويقية مناسبة حيث ان هناك ثلاثة مداخل أساسية كمايلي:

1- مدخل الأسواق الكلية (الأسواق الموحدة) (التسويق الشامل)

ضمن هذا المدخل، تنظر المؤسسة إلى السوق على انه مجموعة من الأفراد الذين لهم رغبات وحاجات متشابهة أو متجانسة، وتستخدم لهم مزيجا تسويقيا موحدا، ويتميز هذا المدخل بانخفاض تكلفة الجهود التسويقية اللازمة ، ولنجاح تطبيق هذا المدخل يجب توفر بعض الشروط:

- ✓ وجود عدد كبير من الأفراد ذوي الحاجات والرغبات المتشابهة
- ✓ قدرة المنظمة على وضع مزيج تسويقي مناسب
- ✓ إنتاج المنظمة لسلع متجانسة لا يتفاوت المستهلكين كثيرا في أدواقهم نحوها

2- مدخل تجزئة السوق (التسويق المستهدف)

يقوم هذا المدخل على الاعتقاد بان المستهلكين لهم حاجات و رغبات غير متجانسة، وقد تختلف هذه الحاجات والرغبات اختلافا كبيرا، لذلك فإنه يفترض أن هناك (قطاعات سوقية مختلفة) داخل السوق

بمفهومه المطلق، حيث كل قطاع سوقي يشمل أفراد ذوي حاجات ورغبات متجانسة، الأمر الذي يتطلب تطبيق مزيج تسويقي مختلف لكل قطاع من قطاعات السوق.

3- مدخل التسويق الفردي

حيث يعتمد هذا المدخل على محاولة إشباع المستهلكين أخذاً بعين الاعتبار خصوصية كل مستهلك بمفرده من خلال مزيج تسويقي على مقياسه وذوقه، ويكون هذا المدخل مجدياً عندما يكون عدد الزبائن قليل مثل حالة التعامل المؤسسات الصناعية

2-1-2- أهمية التسويق المستهدف

يمكن النظر إلى أهمية التسويق المستهدف من عدة أوجه كما يلي:

- ✓ تحديد احتياجات المستهلكين: حيث يجعل من المستهلك مركز اهتمامات المنظمة
- ✓ وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع أو شريحة: وذلك بفضل فهم أعمق للزبائن المستهدفين
- ✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد: حيث يساعد على توجيه الجهد و الوقت بشكل أكثر كفاءة
- ✓ زيادة المبيعات: حتى ان الجهود التسويقية تكون موجهة لشريحة مهمة فعلا
- ✓ تعزيز الولاء: حيث ان حصول الزبائن المستهدفين على خدمات تناسب توقعاتهم يزيد من ثقته.

2-1-3- الاستراتيجيات المعتمدة في تجزئة الأسواق

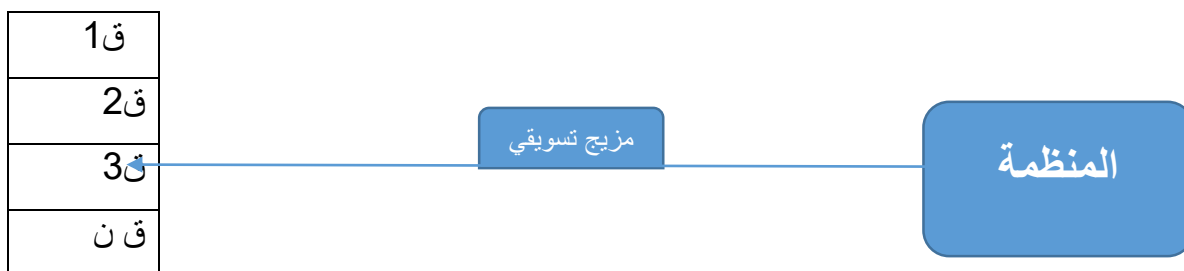
تسعى المنظمات التي تتعامل مع سوق غير متجانس إلى تجزئته إلى قطاعات سوقية، من خلال تحديد حاجات ورغبات المستهلكين المختلفة، ويتم ذلك من خلال تبني إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

1- استراتيجية التركيز

تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار أحد القطاعات السوقية التي تم الوصول إليها بعد عملية التجزئة ومن ثم التركيز عليه وتوجيه الجهود والنشاطات التسويقية له، ومن أبرز مزايا هذه الاستراتيجية نجد: التخصص، تحقيق مركز قوي في السوق، تحقيق وفورات اقتصادية.

أما من عيوب هذه الاستراتيجية نجد: تراجع الطلب ما يؤثر سلباً على مواد المؤسسة لاعتمادها الكلي على ذلك القطاع، إمكانية دخول منافس قوي.. الخ

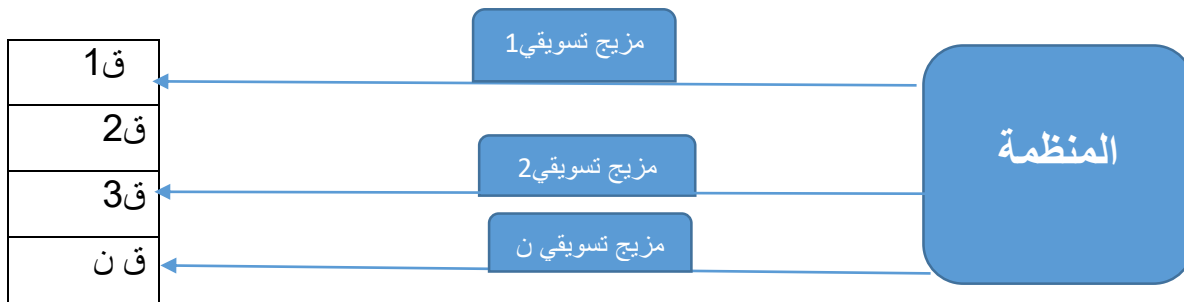
الشكل 2/2 استراتيجية التركيز



2- استراتيجية القطاعات السوقية المتعددة

طبقا لهذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على أساس معيار أو أكثر ثم تختار قطاعين أو أكثر لخدمتها، حيث تتعامل مع كل قطاع كسوق مستقل له مزيجه التسويقي الخاص به، ولهذه الاستراتيجية أيضا مزايا و عيوب؛ فمن مزاياها: زيادة المبيعات، الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة، أما من عيوبها فنجد: ارتفاع تكاليف التسويق.

الشكل 3/2 استراتيجيات القطاعات السوقية المتعددة



2-1-4- شروط التجزئة الفعالة

- حتى تكون تجزئة السوق إلى قطاعات ناجحة يجب أن تتوفر الشروط التالية:
- ✓ وجود درجة عالية من اللاتجانس، فكلما كان الاختلاف كبيرا، فإن إمكانية التجزئة تكون اكبر، حيث يمكن التميز بوضوح بين القطاعات المختلفة.
 - ✓ توفر مجموعة من الأسس والمعايير التي يمكن استخدامها للتمييز بين القطاعات المختلفة بشكل دقيق.
 - ✓ سهولة المقارنة بين القطاعات من اجل اختيار القطاع أو القطاعات الأكثر ربحية وهذه المقارنة قد تتم باستخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:
 - ✓ المبيعات المتوقعة لكل قطاع
 - ✓ التكلفة المتوقعة نتيجة لخدمة كل قطاع
 - ✓ الأرباح المتوقعة من كل قطاع
- ينبغي على كل منظمة أن تكون قادرة على الوصول إلى القطاع المختار، وإلا فلا فائدة من التجزئة.

2-1-5- أسس تجزئة السوق

يعتمد في تجزئة السوق إلى قطاعات مختلفة على عدة أسس، وعموما يمكن تصنيف هذه الأسس إلى أربع مجموعات رئيسية هي: جغرافية، سكانية، اجتماعية شخصية، ونفسية، وسلوكية.

- ✓ **الأسس الجغرافية:** تشمل المنطقة الجغرافية ، دولة، إقليم، تضاريس، مناخ. الخ.
- ✓ **الأسس السكانية:** تشمل : السن، النوع الاجتماعي، الدخل، التعليم، المهنة، حجم العائلة، ويمكن استخدام واحد أو أكثر من هذه الأسس لتجزئة السوق.
- ✓ **الأسس النفسية:** ويشمل الكثير من الأبعاد النفسية، ومن هامها: شخصية المستهلك، دوافعه الشرائية، أسلوب معيشتة... الخ
- ✓ **الأسس السلوكية:** يشير إلى الكيفية التي يتم بها الشراء ومعدل استخدام (أو شراء) السلعة، والفوائد المرجوة منها. الخ.
- ✓ **التجزئة متعددة الأسس:** إضافة إلى ما جاء في الفقرات السابقة بخصوص استخدام احد الاسس لتجزئة السوق، فانه يمكن استخدام مزيجا من الاسس لتجزئة السوق، الأمر الذي يسمح بالحصول على معلومات أفضل عن السوق، وبالتالي إمكانية تطوير مزيج تسويقي انسب، غير انه تجدر الملاحظة إلى أن التماذي في استخدام ذلك قد يؤدي إلى تفتيت السوق إلى قطاعات صغيرة غير مجدية.

2-2- التموقع الذهني للخدمات

يعتبر التموقع او التموضع الذهني خطوة مكملة في مسار وضع الاستراتيجية التسويقية لاستهداف سوق المنظمة ذلك انه يترجم نظرة الجمهور المستهدف إلى الخدمات التي تقدمها المنظمة، فالتموقع الذهني للخدمات يتعلق بكيفية ترسيخ ما تقدمه المنظمة من خدمات في ذاكرة المستهلك .

2-2-1- مفهوم التموقع او التموضع الذهني

يعود ظهور مفهوم التموقع ضمن أدبيات التسويق إلى سبعينيات القرن الماضي وهذا على يد كل من جاك تورت وال رايس، وكان يقصد به في البداية طريقة جعل المنتجات تجلب الانتباه، وفي بداية الثمانينيات تطور المفهوم حيث أصبح يتعلق بما يمكن ان تفعله المؤسسة بدهن المستهلك وليس فقط ما تفعله بمنتج ما.

وعليه فقد عرفا (Jack Trout & Al Ries) التموقع بأنه: "إعداد تصور معين عن المنتج وعلامته بهدف إعطائه مكانا يفضل ويتميز عن المكان الذي يحتله المنافسون داخل ذهن وتفكير المستهلك ".
اما كوتلر فيعرفه بأنه: " تكوين مفهوم عن المنتج وعلامته من اجل إكسابه مكانا متميزا في ذهن السوق المستهدف "

كما عرفه (lendre vie et al) بأنه: " الخيار الاستراتيجي الذي يبحث عن إعطاء عرض المؤسسة (منتج، علامة، أو شعار) موقعا صادقا ومتميزا و جذابا داخل ذهن المستهلك في سوق محدد "

2-2-2- أهمية بناء التموقع الذهني

✓ **التميز في سوق شديد المنافسة:** حيث إن المبدأ الأساسي للتموقع هي أن تجعل المستهلك يعتبر أن منتج المؤسسة وهو فقط هو القادر على إشباعه، وذلك لتميزها بتقديم منتج متميز عن منتجات المنافسين.

✓ **المساعدة في إدارة محفظة المنتجات :** يساعد على تجنب التداخل بين المنتجات في المحفظة الواحدة مما يقلل من خطر التنافس الداخلي، كما يمكن إعطاء كل منتج قيمة مميزة تعزز موقعه في السوق.

✓ **تناسق المزيج التسويقي:** حيث تكون عناصر المزيج التسويقي الموسع (الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، الافراد، العمليات، الدليل المادي) منسجمة ومتكاملة، وذلك بفضل فهم توقعات الزبائن.

2-2-3- محددات التموقع الذهني

وتتعلق بثلاثة عوامل هي :

✓ **تطلعات الجمهور** فيما يخص الفئة التي ينتمي إليها متوجه

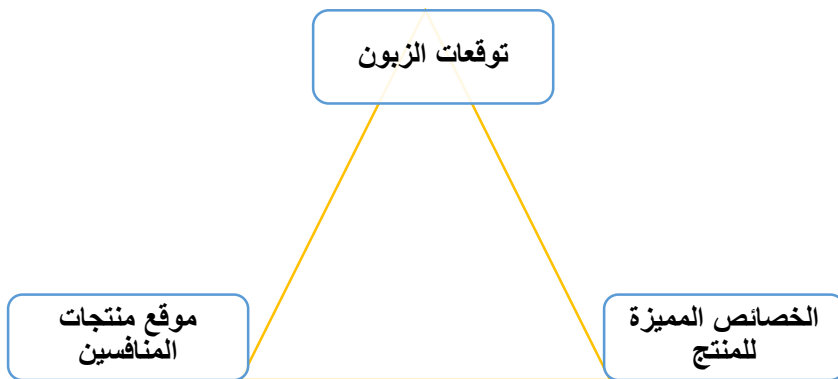
✓ **تموقع منتجات المنافسين** في مقابل تلك التطلعات

✓ المؤهلات والمواصفات الكامنة في المنتج

هذه العوامل تشكل ما يعرف بمثلث التوقع، وهو أداة جيدة من اجل بناء وتثبيت التوقع، من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة:

- هل التوقع المختار يستجيب بشكل جيد لتطلعات الجمهور المستهدف؟
- هل التوقع المختار متوافق مع مؤهلات الحقيقية للعرض المقدم لذلك الجمهور ؟
- هل التوقع المختار سيسمح للمؤسسة بالتميز عن المنافسين؟

الشكل 4/2 مثلث التوقع الذهني



إن مثلث التوقع يظهر لنا إن بناء توقع المؤسسة يتكون من جانبين رئيسيين هما:

- 1- **التحديد:** ويعني فئة المنتجات التي يرتبط بها منتج المؤسسة في ذهن الجمهور المستهدف، حيث ان اختيار التوقع يعتمد على تحديد مكان خاص في سوق معين وتعريف المنافسين المباشرين للعرض في هذا السوق، وهذا ما تقدمه تجزئة السوق واختيار القطاعات الملائمة.
- 2- **التميز:** وهو عن الخاصية او الخصائص التي تميز عرض المؤسسة عن العروض الأخرى داخل الفئة المرجعية نفسها في السوق المستهدف.

4-2-2 قياس التوقع الذهني للمنتج (الخدمة)

حيث إن هدف أي مؤسسة هو معرفة الكيفية التي يدرك بها المستهلك هذه مؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين إن هذه المقارنة تتضمن أساسا قياس ما يسمى بالصورة الذهنية، إن قياس الصورة الذهنية يتم من خلال عدة طرق قد تختلف في الأساليب التي تنتهجها من اجل ذلك غير أنها تتكامل في إعطاء المؤسسة نظرة واضحة عما يحمله الأفراد في أذهانهم عن منتجاتها، ومن اهم تلك الطرق نجد:

1- مقياس درجة معرفة والتفضيل:

ولتحقيق ذلك يتم استجواب المستهلكين عن مدى معرفتهم للمؤسسة باستخدام المقياس التالي:

لم اسمع بها مطلقا	سمعت بها	اعرفها قليلا	اعرفها بشكل حسن	اعرفها جيدا
-------------------	----------	--------------	-----------------	-------------

اما المرحلة الثانية فيتم فيها قياس درجة التفضيل والأهمية التي يعطيها المستهلكون للمؤسسة باستخدام السلم التالي

لا أفضلها تماما	لا أفضلها قليلا	محايد	أفضلها قليلا	أفضلها كثيرا
-----------------	-----------------	-------	--------------	--------------

2- مقياس المعاني المتضادة

يستخدم هذا المقياس صفات متضادة على الجانبين بينهما سبعة مستويات او سبع نقاط متدرجة ، حيث يطلب من المستجوب تحديد خصائص المؤسسة او منتجها بوضع علامة على الدرجة التي سيشمل عليها المقياس والتي تعبر عن رايه وانطباعه، ومن اجل إعداد مقياس المعاني المتضادة يمكن للمؤسسة إتباع الخطوات التالية:

- 1- تحديد معايير وأبعاد تقييم الصورة الذهنية: من خلال قيام الباحث باستجواب المستهلك حول المعايير التي يستخدمها عند التفكير في اختيار منتج أو مؤسسة.
- 2- تخفيض عدد المعايير: حيث يتم الاكتفاء بتلك المعايير التي تمثل أهمية خاصة
- 3- تطبيق الأداة على عينة من المستهلكين واستجوابهم حول تلك المعاني
- 4- تحليل المعطيات المجمعة: وذلك من اجل معرفة الخصائص التي تتصف بها كل مؤسسة شملها القياس بما فيها المؤسسة التي قامت بالبحث.
- 5- قياس تباين الصورة: بعد تحليل المعطيات فان المؤسسة يمكنها أن تلاحظ تلك الفروقات الموجودة بين القطاعات السوقية المختلفة في الصورة التي تحملها عن المؤسسة وفي حالة وجودها فان المؤسسة يمكنها البحث في أسباب تلك الاختلافات والفروقات.

3- مقياس الأبعاد المتعددة (الخرائط الإدراكية)

وهو من المقاييس الأكثر تعقيدا والتي اثبتت في نفس الوقت فعاليتها في قياس ومقارنة إدراك المستهلكين لصور المؤسسات المختلفة وتباين الموقع الذي تحتله او ترغب في احتلاله المؤسسة المعنية بالدراسة، يسمح لنا تطبيق هذا المقياس بتمثيل معلمي للتشابه والاختلاف بين تموقع المؤسسات التي خضعت للقياس وذلك من خلال خريطة الإدراك .. إن المنهجية التي تقدمها الخرائط الإدراكية مهمة جدا، غير انه من النادر في الواقع العملي أن تقوم المؤسسة باختيار تموقعها اعتمادا على الخريطة الإدراكية. خطوات بناء وتحديد تموقع المنتج: يتضمن التوقع الذهني الخطوات التالية:

- 1- تحديد كم ميزة تختار المؤسسة
- 2- اختيار التموقع المناسب

3- الاتصال الخاص بالتموقع المختار

إحداث تموقع للمنتجات

لأجل أحداث و بناء موقع مميز لمنتجات المنظمة في السوق لا بد من مراعاة ثلاث عوامل رئيسية تعرف بالمثلث الذهبي للمتوقع وهي:

- توقعات الزبائن
- تموقع منتجات المنافسين
- الخصائص المميزة الممكنة للمنتج المراد تموقعه في السوق

حيث يسمح لنا بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يستجيب الموقع المختار لتوقعات الزبائن المستهدفين؟
- هل ينسجم الموقع المختار مع المزايا الممكنة للمنتج؟
- هل يسمح الموقع المختار بالتميز عن المنافسين؟

المحور الرابع

التشخيص الاستراتيجي للبيئة

التسويقية للخدمات

- ✓ ماهية التشخيص الاستراتيجي
- ✓ أدوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة (دراسة مصفوفة SWOT)
- ✓ أدوات تحليل محفظة الأنشطة

المبحث الأول: ماهية التشخيص الاستراتيجي

1-1- مفهوم التشخيص الاستراتيجي

لغويًا: التشخيص ترجمة للكلمة اليونانية (Diagnosi) والتي تعني القدرة على التمييز

1-2- تعريف التشخيص الاستراتيجي :

يعرف بأنه أسلوب خاص لمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وتحديد الأهداف الخاصة بنشاطاتها، كما يعرف بأنه: تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقًا من نظرة شاملة ومتناسقة للمؤسسة، بحيث تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات التي يجب تحسينها والتي يتعين الحفاظ عليها، والتي يجب تغييرها.

- هو فهم الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية، ومواقف وتأثيرات الأطراف.

- هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى.

أولاً: التشخيص الداخلي: ويتضمن تحليل نقاط القوة (القدرات) ومواطن الضعف (السلبيات) .

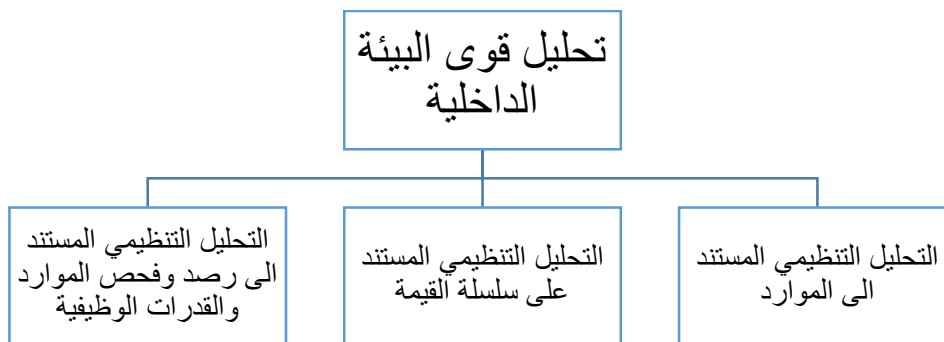
ويمكن إجراء التحليل من خلال ثلاثة مداخل مختلفة هي:

1- تحديد وتقييم موارد المنظمة لتحديد كفايتها الجوهرية Core Competencies

2- رصد بناء القدرات الوظيفية Functional Resources & Capabilities

3- تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis

الشكل 1/1 المداخل التي يمكن للمنظمة إتباعها لتحليل وحصر العوامل الاستراتيجية الداخلية



المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره، ص128

1- التحليل التنظيمي المستند إلى الموارد

يقصد به تلك العملية التي تركز على تقييم الموارد الأساسية الضرورية للمنظمة لتمكينها من تحقيق ميزة على منافسيها، ويهتم هذا التحليل بحصر الكفايات الجوهرية والميزة التي تتميز بها المنظمة. فالموارد هي الأصول التي تتحكم بها المنظمة، وتشمل الموارد المتاحة للمنظمة، والمتمثلة في الموارد البشرية، والموارد المعلوماتية، والمالية، المادية (آلات وتجهيزات ومباني وهياكل التوزيع). أما الكفايات أو المؤهلات الجوهرية فتشمل مجموعة المؤهلات والقدرات عبر الدوائر الوظيفية في المنظمة، فقد تشمل القدرة على طرح منتجات جديدة لامتلاكها قدرات بحث وتطوير وتسويق، أو تمتلك قدرات في استثمار تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تطوير أساليب تسويق جديدة، أو قدرات إدارية، وتتميز الكفايات الجوهرية بكونها مورداً ثميناً لا يستهلك، وقد تمتلك المنظمة ما يعرف بالكفايات المميزة (distinctive competencies)، وهي كفايات ومؤهلات جوهرية متميزة على ما يتوفر للمنافسين.

يتم تقييم كل مورد من موارد المنظمة من خلال أربعة أبعاد هي :

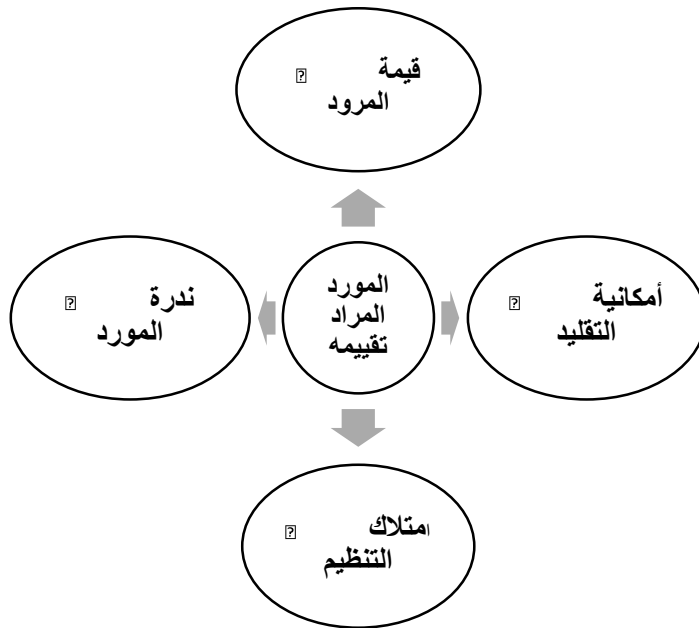
✓ قيمة المردود؛ وتتحدد فيما إذا كان ذلك المورد يوفر قيمة للزبون، وبنفس الوقت لديه ميزة تنافسية على المنافسين

✓ ندرة المورد؛ بمعنى مدى سهولة حصول المنافسين على هذا المورد

✓ إمكانية التقليد: ويبين مدى إمكانية تقليد الآخرين لهذا المورد، وتكاليف ذلك

✓ امتلاك التنظيم: ويبين ما إذا كان تنظيم المنظمة يسهل استثمار ذلك المورد .

الشكل 2/1 الأبعاد التي يعتمد عليها في تقييم الموارد

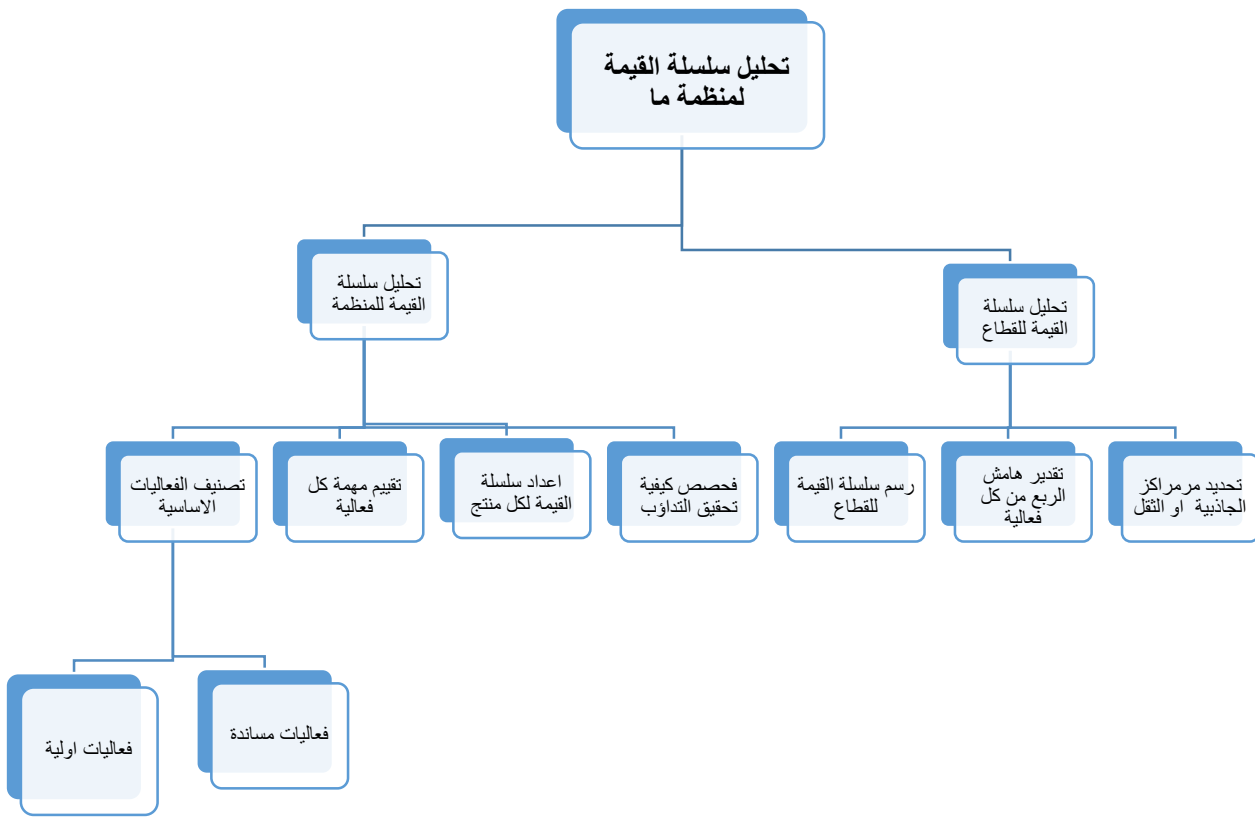


المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره، ص130

2- التحليل التنظيمي المستند إلى سلسلة القيمة

تعني سلسلة القيمة تلك الفعاليات التي تمارسها المنظمة وتحقق كل منها جزء من القيمة المضافة؛ وتبدأ السلسلة من استلام المواد الأولية، ثم التصنيع وعمليات التحويل، إلى النقل والتوزيع، وحتى وصول المنتج إلى المستهلك النهائي. ويساعد تحليل القيمة في تحديد قوة العمل ضمن القطاع الذي يعمل فيه عموماً، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في فعاليات ذلك العمل، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل 3/1 العمليات الأساسية لتحليل سلسلة القيمة

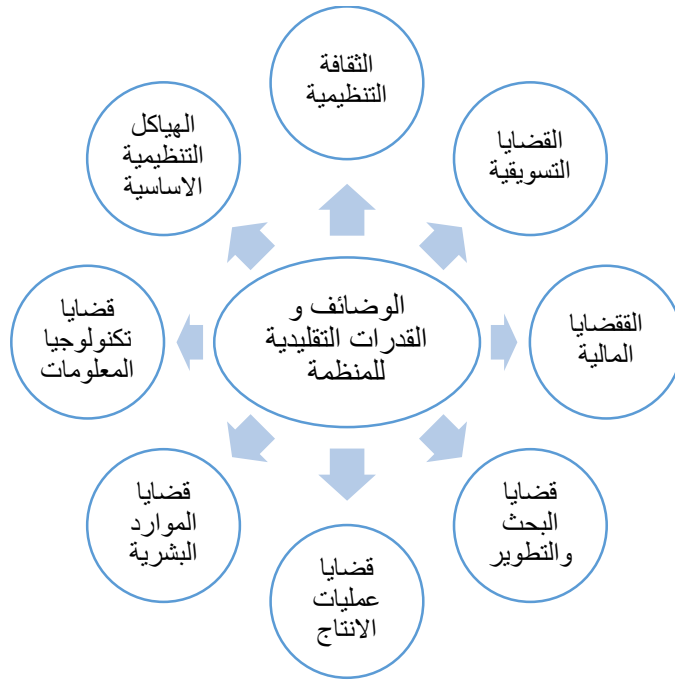


المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره (بتصرف)، ص132

3- التحليل التنظيمي المستند على فحص الموارد والقدرات الوظيفية

يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، الثقافة التنظيمية، المالية، البحث والتطوير، الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات، المعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل 4/1 الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة



المصدر: (عبد الباري و ناصر جرادات 2014)، مرجع سبق ذكره (بتصرف)، ص132

ثانيا: التشخيص الخارجي

ويتعلق بتحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والمتمثلة في القوى البيئية الخارجية العامة (القوى الاقتصادية، والقوى والعوامل التكنولوجية، والقوى السياسية والقانونية، والقوى الثقافية والاجتماعية)، والقوى البيئية الخارجية الخاصة (العملاء، الموردین، المنافسين، السلع والخدمات البديلة...).

لخص "دوغلاس برون" أهمية البيئة الخارجية في المسلمات التالية:

- محددات وعوامل النجاح تفرضها البيئة
 - استجابة المؤسسة للتحويلات الحاصلة في البيئة الخارجية هو قرار استراتيجي
 - فهم البيئة الخارجية شرط أساسي للتحكم فيها
- ويؤكد "فيليب كوتلر" على أهمية البيئة الخارجية عندما يقترح بديلين لعناصر المزيج التسويقي التقليدي وهما؛ العلاقات العامة، السلطة والنفوذ.

للتشخيص البيئية الخارجية يمكن الاعتماد على عدة نماذج للتحليل القوى الخارجية من بينها:

✓ نموذج تحليل متغيرات البيئة الكلية (PESTEL)

✓ نموذج القوى التنافسية لبورتر

1- نموذج تحليل متغيرات البيئة الكلية (PESTEL)

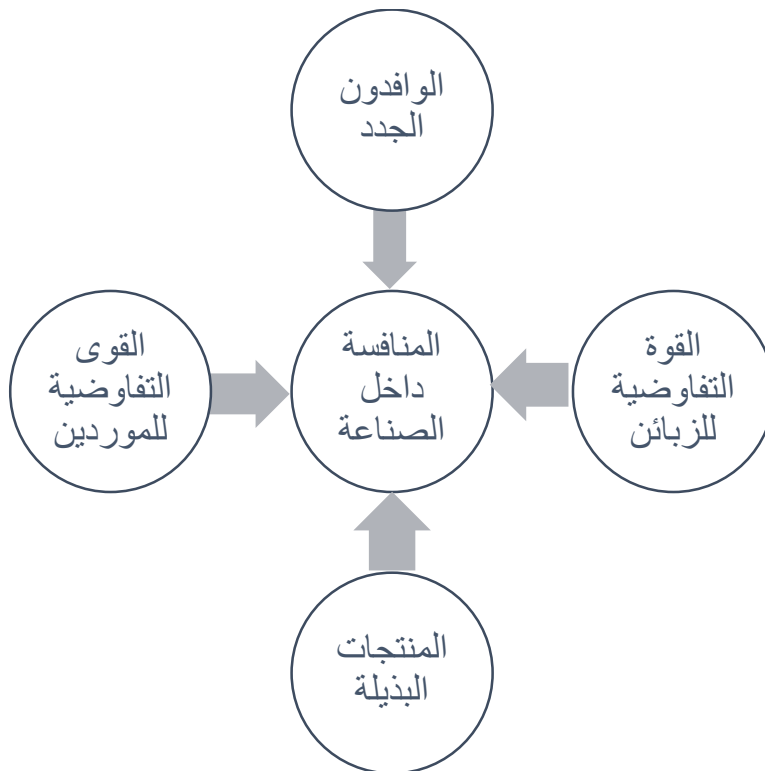
و هو أداة تستخدم لتحديد ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير على أداء المنظمة ويستخدم هذا النموذج عند بدء نشاط جديد او دخول سوق جديد، كما يمكن استعماله بالتعاون مع أدوات تحليل أخرى مثل SWOT ،ويأتي اسم هذا النموذج من تركيب للحروف الأولى للمتغيرات الكلية :

P	E	S	T	E	L
سياسية	اقتصادية	اجتماعية	تكنولوجيا	بيئية	قانونية

2- نموذج القوى التنافسية لبورتر

يعتبر نموذج مايكل بورتر من ابرز ادوات تحليل البيئة التنافسية وقد قام بصياغة هذا النموذج في بداية الثمانينات حيث كان يهدف الى تحديد القوى التنافسية اليت تؤثر على البيئة التنافسية واليت ينبغي دراستها وتحليلها من اجل فهمها واتخاذ الإجراءات المناسبة، وقد خلصها بورتر في خمسة قوى هي: المنافسة داخل الصناعة، المنافسون المحتملون(الوافدون الجدد)، القوة التفاوضية للزبائن، القوة التفاوضية للموردين، المنتجات البديلة.

الشكل 5/1 نموذج القوى التنافسية لبورتر



المبحث الثاني: دراسة مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT)

1-2- مفهوم مصفوفة (SWOT)

هي عبارة عن اداة تستخدم لتحليل الوضع الداخلي و الخارجي للمنظمات الاعمال او المشاريع بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات التي يمكن ان تتعرض لها الاعمال او المشاريع، وذلك بهدف المساعدة على اتخاذ قرارات مناسبة.

S	W	O	T
Strenght	Weaknesses	Opportunities	Threats
القوة	الضعف	الفرص	التهديدات

1- نقاط القوة

و هي تتمثل في الخصائص او الموارد الداخلية التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية مثل: السمعة الجيدة، الموارد المالية الوفيرة، المهارات و الكفاءات البشرية...الخ

2- نقاط الضعف

وتتمثل في العوامل الداخلية التي قد تعيق الأداء او تضعف القدرة التنافسية للمنظمة مثل : ضعف الابتكار، نقص الموارد...الخ

3- الفرص

وتتمثل في العوامل الخارجية المتاحة والتي يمكن للمنظمة استغلالها لتحقيق النمو او تحسين الأداء او زيادة المبيعات مثل: زيادة الطلب، اكتشاف حاجات غير مشبعة، تقنيات جديدة...الخ.

4- التهديدات

وتتمثل في العوامل الخارجية التي تهدد مستقبل المؤسسة وتؤثر سلبا على أدائها ومركزها التنافسي مثل: دخول منافسين جدد، تغيرات قانونية، أزمات اقتصادية...الخ.

2-2- اهمية مصفوفة (SWOT)

- ✓ تساعد في الاستغلال الامثل لنقاط القوة
- ✓ تساعد في معالجة نقاط الضعف
- ✓ تساعد على تحديد الأولويات والفرص القابلة للاستغلال
- ✓ تساعد على تقييم المخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات للتعامل معها
- ✓ دعم عملية اتخاذ القرار

3-2- استخدام نموذج مصفوفة SWOT

الشكل 1/2 نموذج مصفوفة SWOT

الضعف	القوة	
3	1	الفرص
4	2	التحديات

الوضعية 1

وهي مثالية حيث الفرصة متاحة والمنظمة لها القدرة اغتنامها

الوضعية 2

المؤسسة غير قادرة في حالتها الحالية على اغتنام الفرصة هذا لا يعني بالضرورة أن الوضع غير مناسب له. لاستثمار D A S ، يجب أن تكتسب أولاً ، على سبيل المثال ، المهارات التي تفتقر إليها.

الوضعية 3

تدل على حالة وجود تهديد، لكن الشركة لديها ما يكفي من الموارد للتعامل معها. هنا يمكن تقديم الجواب من خلال استراتيجية نمو أو شراكة

الوضعية 4:

يطرح مشكلة لأي عمل تجاري. في الواقع ، تتعرض لخطر ولكن لا يمكنها التعامل معه ، وغالبًا ما ينتج عن ذلك استراتيجية لفك الارتباط من DAS

المبحث الثالث: مصفوفات تحليل محفظة الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة

1-3- مفهوم محفظة الأنشطة

تعرف بأنها مجموعة الثنائيات منتج/سوق، والتي تتقاسم الموارد والمهارات وعوامل النجاح الأخرى، كما تعرف بأنها مجموعة مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتكون منها محفظة المؤسسة.

2-3- تحليل محفظة الأنشطة

هناك مجموعة من الاساليب المستعملة في تحليل محفظة الانشطة، واهمها الاساليب المصفوفية، والتي تستخدم ابعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، ويهدف اسلوب تحليل محفظة الانشطة الى تحجيج مركز كل نشاط استراتيجي، وبالتالي تسهيل اجراءات المقارنة بين هذه الوحدات وفق هذه الابعاد، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بخصوص تخصيص الموارد، واختيار الاستراتيجية المناسبة يوجد العديد من النماذج التي تستخدم كأدوات لتحليل الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة ومن بينها

نجد (BCG,GE,ADL)

3-3- نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية : (BCG1)

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بابتكار هذه المصفوفة لمساعدة منظمات الأعمال على إدارة وحدات الأعمال المكونة للمنظمة، وتقييم جدوها وهذا وفقا لمعيارين هما : معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال.

✓ عرض النموذج

يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو اثر الخبرة (التعلم) على أداء المنظمة عبر الزمن، باستخدام بعدي معدل نمو السوق والحصة السوقية النسبية.

أولا/ معدل نمو السوق: (يشير إلى الفرص والتحديات) ويمثل على المحور العمودي للمصفوفة وهو يعبر عن جاذبية الصناعة أو النشاط ويعرف بالعلاقة التالية:

م ن س = إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن) / إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن)

✓ معدل النمو الحالي : يقاس انطلاقا من المعطيات الحالية المتوفرة

✓ معدل النمو المتوقع : يقاس باستخدام أسلوب التنبؤ

ثانيا/ الحصة السوقية النسبية : ويشير هذا المعيار إلى القدرات التسويقية للمنظمة، ويمثل هذا البعد على المحور الأفقي للمصفوفة، ويقاس اعتمادا على حجم المبيعات للوحدة موضوع الدراسة على حجم مبيعات اكبر منافس أي

ح س ن = مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي/مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس في السوق

وهنا تظهر حالتين:

✓ **الحالة الأولى** : إذا كانت المنشأة هي المسيطرة ، نأخذ المنافس الذي يأتي بعدها مباشرة ، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة (DAS) أكبر من 1

✓ **الحالة الثانية**: هناك منافسين أكبر وأقوى من المنشأة ، وبالتالي تكون الحصة السوقية للمنشأة أقل

من 1

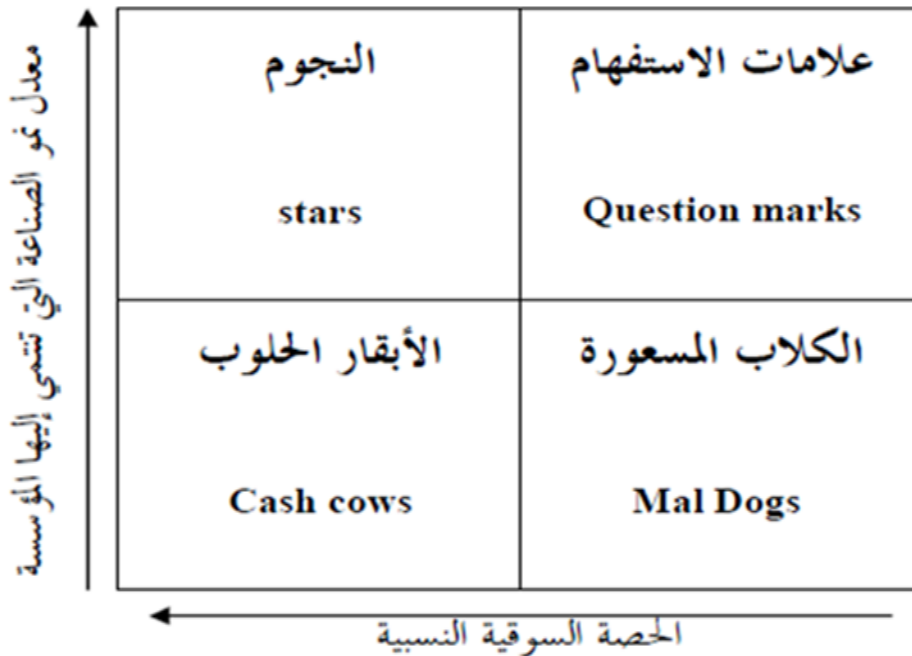
خطوات تطبيق النموذج

يمر تطبيق نموذج مصفوفة BCG 1 بالخطوات التالية:

- 1- تقسيم المؤسسة إلى مجالات نشاطات استراتيجية؛
- 2- تقدير كل مجال نشاط استراتيجي مقارنة بالمنافسين وذلك باستخدام بعدين هما : معدل النمو والحصة السوقية النسبي؛
- 3- تحديد موقع كل وحدة نشاط استراتيجي على المصفوفة

الشكل 1/3

نموذج BCG:



من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن أمام المؤسسة أربعة أوضاع استراتيجية هي:

المربع الأول (علامات الاستفهام)

وتسمى كذلك بالمجموعة الحرجة لغموض وضعها ، ويتميز هذا الوضع بمعدل نمو عالي وحصصة سوقية نسبية ضعيفة ، ومن أهم خصائص هذا الوضع:

- ✓ انخفاض مبيعات المنظمة مقارنة بغيرها من المنظمات في نفس النشاط؛
- ✓ محدودية الأرباح نتيجة انخفاض المبيعات؛
- ✓ ضعف إقبال العملاء على منتجات المنظمة مقارنة بالمنافسين بصورة أفضل من إقبالهم على منتجات المنشأة؛
- ✓ عدم استقرار سمعة ومكانة المنظمة في السوق.

لذا على المنظمة أن تحاول تدعيم مركزها، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى الوضع الثاني، الذي يشير إلى الاستثمار بدرجة كبيرة لكي تجني المنشأة مميزات هذا المربع.

الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي محاولة المنشأة للرفع من حصتها السوقية، والاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المنشأة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش.

المربع الثاني (وضع النجوم) او المجموعات الممتازة

وهي وحدات أعمال تنشط في سوق يتميز بمعدل نمو عالي وحصصة سوقية نسبية مرتفعة، مما يعني كبر حصة المنظمة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة لغيرها من المنظمات، ومن أهم خصائص هذا الوضع:

- ✓ تتمتع منتجات المنظمة في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق
 - ✓ زيادة مبيعاتها بصورة منتظمة.
 - ✓ تتسم المنشآت التي تحظى بالوجود في هذا المربع بمكانة وسمعة طيبة.
- الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث و التطوير، واستمرار الترويج ، والتوسع في التوزيع ، ومحاولات تخفيض التكاليف وغيرها.

المربع الثالث: البقرة الحلوب وتسمى كذلك بمدرة النقدية

وهي وحدات أعمال تستحوذ على حصة سوقية نسبية مرتفعة ومعدل نمو سوق ضعيف ، وبالتالي تحقق أعلى إيراد ، ومن أهم خصائص هذا الوضع ما يلي:

- ✓ كبير حجم التدفق النقدي واستمراره.
- ✓ غالبا ما تجتمع الظروف للوصول إلى هذه الحالة عندما تصل المنتجات لمرحلة النضج من دورة حياة المنتج.

✓ لا ترتبط الربحية باستمرار قيادة السوق فقط بل يجب أن يستمر التدفق النقدي إيجابيا وبقوة.
الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة ، مما يتطلب إتباع استراتيجيات الاستقرار.

المربع الرابع: وضع الكلاب أو المجموعة الضعيفة

مجموعة من وحدات الأعمال تتميز بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تنتمي إلى هذا المربع تكون في حالة تدهور ولا فائدة ترجى من الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها، ومن أهم خصائص هذا الوضع نجد:

- ✓ انخفاض المبيعات إلى أقل قدر ممكن
- ✓ تناقص الأرباح ، بل قد تحقق المنظمة بعض الخسائر.
- ✓ عدم الإقبال على المنتجات محل التعامل في السوق بصفة عامة.
- ✓ تقادم المنتجات وعدم تحقيقها للمنافع المرجوة منها.
- الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش.

عيوب النموذج

- ✓ البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات (عالي ، منخفض) بمعنى عدم دقة المقاييس
- ✓ العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليس بالضرورة قوية (قد يكون المنتج مربح رغم ان حصته السوقية منخفضة)
- ✓ التركيز على المنافسين الكبار وإهمال المنافسين الصغار
- ✓ الحصة السوقية لا تمثل مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمؤسسة
- ✓ استقلالية مجالات النشاط عن بعضها البعض

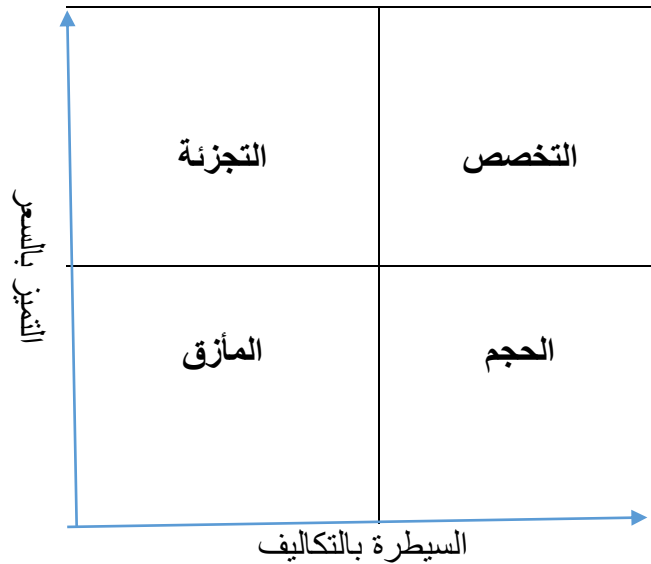
الصعوبات التي تواجه تطبيق النموذج

صعوبة قياس عناصر النموذج سواء تعلق الأمر بحصة المنتج في السوق أو نسبة النمو في السوق المستهدف حيث يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط أو المنتجات والأعمال ذات الحصة السوقية المتوسطة في السوق أن التقييم الاستراتيجي لمحظة أعمال المنظمة يتطلب تحليل عناصر ومتغيرات عديدة وليس فقط الاستناد إلى عاملي النمو و حصة المنتج في السوق

4-3 - نموذج: BCG2

أمام النقائص التي ميزت النموذج الأول، ارتأت جماعة بوسطن الاستشارية خلال الثمانينيات، اقتراح نموذجا أكثر شمولا، ويستخدم هذا النموذج بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر و السيطرة عن طريق التكاليف، وحسب هذا النموذج فان لدى المؤسسة طريقتين لزيادة مكاسبها هما:
الأول: عن طريق السعر، عندما يكون الزبون مستعدا لدفع ثمن للحصول على المنتجات التي يحتاجها
الثاني: عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من اثر منحني الخبرة ، واقتصاديات الحجم ، كما يمكنها من الاستفادة من موارد اقل تكلفة من المنافسين، وهكذا تتحقق ميزة عن طريق التكاليف

شكل 2/3 مصفوفة BCG2



من الشكل نلاحظ أربعة أوضاع:

الوضع الأول A

في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة ، وهي تقوم على أساس منحني الخبرة- (اس .نمو)

الوضع الثاني B

في هذه الحالة لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر أو التكاليف أي أن المؤسسة تعمل في محيط أين اثر الحجم لا يعطيها أي ميزة (المأزق)- (اس.استقرار)

الوضع الثالث C

في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر والتكاليف ثابتة لهذا فان التميز يفتح أمام المؤسسة طريقا للتنافس والكسب وذلك بالاستفادة من علاوة السعر- (اس.نمو)

الوضع الرابع D

في هذه الحالة الأسعار تكون في تزايد والتكاليف في انخفاض حيث يكون أمام المؤسسة خيارين للتميز. الانتقادات : عدم التطرق إلى الوضع الذي تكون فيها الأسعار في انخفاض والتكاليف في ارتفاع

3-5- نموذج مصفوفة ماك كينزي: (GE/Mckinsey)

عرض النموذج

يسمى أيضا نموذج الإشارات الضوئية ، وهو يركز على بعدين الوضعية التنافسية (قوة النشاط) ، وجاذبية الصناعة وتحتوي على تسع خانات
جاذبية الصناعة (المحو الأفقي): والتي تتحدد من خلال المعايير التالية : حجم السوق، نمو السوق، ثبات مستوى الأسعار.. الخ وهي تنقسم على المصفوفة إلى ثلاثة مستويات قوية / متوسطة / ضعيفة
قوة النشاط أو المركز التنافسي أو الوضعية التنافسية(المحور العمودي) : والتي تتحدد من خلال المعايير التالية (مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي) : الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف... الخ ، وهي تنقسم إلى ثلاث مستويات : قوي / متوسط / ضعيف

مصفوفة GE/Mckinsey

	قوية	متوسطة	ضعيفة
قوي	1	2	3
متوسط	4	5	6
ضعيف	7	8	9

← جاذبية الصناعة او النشاط

↑ المركز التنافسي

الاستراتيجيات المناسبة

الأنشطة ذات مركز تنافسي قوي أو متوسط وجاذبية صناعة قوية أو متوسطة (أي الخانات الخضراء) في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تستمر وتزيد من إنفاقها واستثماراتها ، والتوسع في أعمالها. والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات النمو
 الأنشطة ذات الأبعاد (مركز تنافسي / جاذبية الصناعة) = (قوي / ضعيف) أو (متوسط/متوسط) أو (ضعيف قوي) أي الخانات الصفراء

في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرها وتنفق بحذر على الاستثمار وان تراقب الموقف باستمرار، والاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الاستقرار إذا كانت الظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش

الأنشطة ذات مركز تنافسي ضعيف أو متوسط ، وجاذبية صناعة ضعيفة أو متوسطة أي الخانات ((ضعيفة / متوسط) ، (متوسطة / ضعيف) ، (ضعيفة / ضعيف)) الحمراء

في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تأخذ حذرًا إزاء هذه الأنشطة أو تحاول استبدالها بأنشطة أكثر ربحية، والإستراتيجية المناسبة هي إحدى استراتيجيات الانكماش

خطوات تطبيق النموذج

يمر نموذج جنرال إلكتروني بالخطوات التالية :

الخطوة الأولى : يقوم المدراء بالاجتماع وتحديد مايلي:

- 1- اختيار المعايير العامة اللازمة لتحديد جاذبية الصناعة مثل حجم الصناعة والنمو، وهيكل المنافسة... وغيرها؛
- 2- تحديد وزن مرجح لكل معيار حسب أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح؛
- 3- وضع تقدير للصناعة أو النشاط في ضوء كل هذه المعايير على أساس أنها جاذبة جدا أو غير جاذبة على الإطلاق؛
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل معيار، وتوزيع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة الجاذبية المقدرة للصناعة، وذلك عن طريق ضرب وزن كل معيار في تقدير الوزن (الوزن *التقدير).

الخطوة الثانية: تقدير المركز التنافسي للمؤسسة: يقوم المدراء بالاجتماع وتحديد مايلي:

- 1- تحديد المعايير الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة مثل الحصة السوقية والمنافسة السعرية والتوزيع ومقدرة الأفراد والانطباع العام... الخ
- 2- تحديد وزن لكل عامل حسب أهميته النسبية في تحقيق نجاح المؤسسة
- 3- وضع تقدير لعناصر القوة الداخلية التي سبق تحديدها
- 4- الحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي

الخطوة الثالثة : تقدير نتائج التقديرات السابقة أي تحديد الموقف الحالي: اعتمادا على نتائج التحليل السابق ، وتحديد موقع كل مجال نشاط استراتيجي على المصفوفة مع تمثيلها بدوائر وتحديد نصيب أنشطة المؤسسة من هذه الدوائر.

3-6- نموذج ADL

سمي هذا النموذج نسبة إلى مطوره (Arther .D. Little) ، وهذا النموذج يقوم على بعدين هما دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) والوضع التنافسي للمؤسسة.

✓ دورة حياة النشاط

يمر النشاط مثله مثل المنتج بعد مراحل هي : التقديم ، النمو ، النضج ، التدهور، حيث تتميز كل مرحلة بخصائص معينة كما هو مبين في الجدول التالي:

مؤشرات مراحل	التقديم	النمو	النضج	التدهور
معدل نمو (الاستثمارات)	سريع	سريع جدا	اقل سرعة	ضعيف جدا
احتمال النمو	مجهول أو مقبول	غير معروف	معروف	معروف جدا
عدد المنافسين	ممكن أن يرتفع	أقصى / في تناقص	مستقر أو في تناقص	أدنى
الحصة السوقية	غير ثابتة	ثابتة بالتدرج	ثابتة	ثابتة جدا
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	اقل ثباتا	
سهولة الحصول على القطاع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معروفة وسهل الحصول عليها	معروفة وسهل الوصول إليها

sourceM kamel hamdi, op.cit,p102

الوضع التنافسي للمؤسسة

وهو يعكس قوة المنشأة مقارنة بمنافسيها ، ويتعلق أساسا بعوامل المنافسة مثل: النمو ، العائد ، الحصة السوقية، نوعية المنتجات ، التطور التكنولوجي للمنشأة... الخ ، حيث يمكن أن تتخذ المنظمة احد الأوضاع(المواقف) التنافسية الخمسة التالية : مسيطر ، قوي ، ملائم ، غير ملائم ، هامشي ، والجدول التالي يبين لنا المواقف التنافسية المختلفة للمنشأة وخصائص كل موقف:

جدول يوضح خصائص المواقف التنافسية للمنشأة

المواقف التنافسية (الوضع التنافسي)	الخصائص
مسيطر	-قادرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. -لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساعا واستقلالية عن منافسيها.
قوي	-قادرة على إتباع استراتيجيات معينة ، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد
ملائم	-الوضع مؤهلا للاستغلال (المنظمة تواجه ظروف مناسبة) من أجل تطبيق إحدى استراتيجياتها. -لديها الإمكانية للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
غير ملائم	-أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط. -وجود عدد مهم من المنافسين. -لدى المنشأة قدرة متوسطة أو أقل من المتوسط (للمحافظة على وضعيتها التنافسية في المدى البعيد.
هامشي(ضعيف جدا)	-أداء غير مرضي حاليا ، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية -إمكانية البقاء في الأجل القصير ، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية ، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل

المصدر:

خطوات تطبيق نموذج ADL

يتم تطبيق نموذج ADL بالخطوات التالية:

الخطوة الأولى : تحديد المعايير أو المؤشرات المميزة لكل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط
الخطوة الثانية : تتضمن التقسيم إلى مجالات نشاط استراتيجي، والتعريف بالوضع التنافسي لكل منها، ودرجة نضجها.

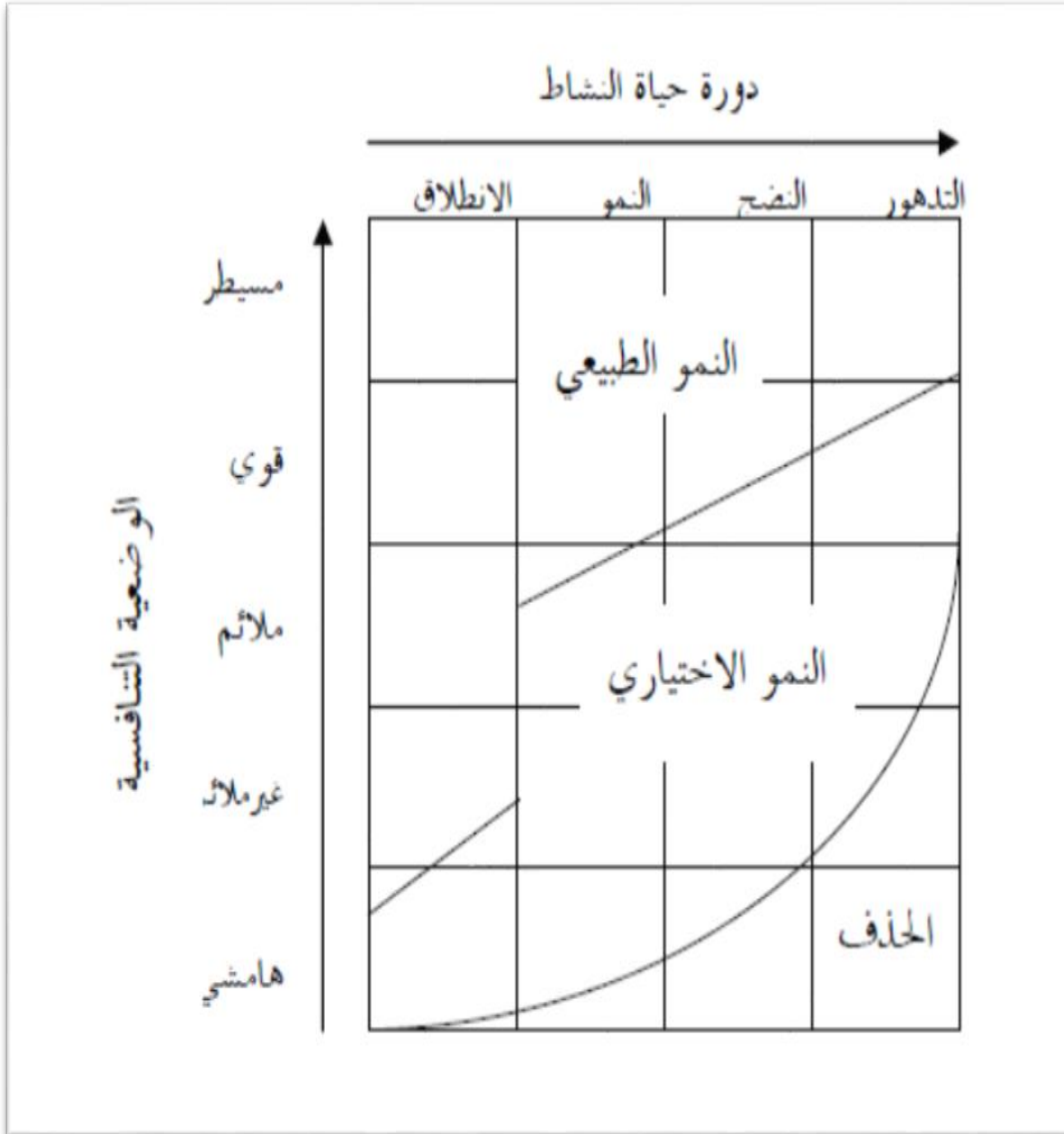
الخطوة الثالثة : تحديد المؤشرات المحددة للوضع التنافسي للمنظمة

الخطوة الرابعة: تخصيص الموارد بعد تحديد موقع مجال النشاط الاستراتيجي على المصفوفة.

الاستراتيجيات المناسبة

من خلال نموذج ADL نلاحظ هناك 20 وضعاً يمكن ان تحتله أنشطة المؤسسة، غير انه يمكن تلخيصها في ثلاثة حالات تقابلها ثلاثة استراتيجيات كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 4/1 يوضح الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة في نموذج ADL



1- النمو الطبيعي

تتبع هذه الإستراتيجية من أجل مواصلة الاستثمارات والمحافظة على وضعيتها التنافسية ، هذه الإستراتيجية قابلة للتطبيق في كل مرحلة من مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المنشأة تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدما ووضعيتها

التنافسية قوية، من المهم أن تتبع هذه الإستراتيجية، وأيضا الأنشطة في مرحلة البدء وذات وضعية تنافسية ضعيفة.

2- النمو الاختياري (الانتقائي)

تتبع هذه الإستراتيجية الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة وحتى الضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن وبالتالي عائد أحسن.

3- الحذف

يفضل للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر وتقل المردودية لما تحاول المنشأة المواصلة في هذه الأنشطة.

عيوب النموذج

- ✓ لم يوضح كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضوع التنفيذ الفعلي؛
- ✓ الصعوبة والتعقيد في تحديد المعايير؛
- ✓ أن عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية إلا أن إعطاء درجة تمثل أهمية هذا العامل أو الوزن النسبي له هي عملية غير موضوعية (قد خضع للذاتية)؛
- ✓ لم يعطي أي أهمية للتغيرات التي يمكن حدوثها في موقع الوحدات أو الأنشطة على شبكتي التقييم.

الانتقادات لأدوات تحليل محفظة الأنشطة الاستراتيجية

لقد تعرضت مصفوفات (BCG;GE;MCKINESY) إلى انتقادات كبيرة ، حيث صرح وليامسون (Williamson) رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلا : لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية وذلك للأسباب التالية :

- ✓ -لوضعية التي تصورها هذه المصفوفات ما هي إلا وضعية تاريخية ، ولن تستمر بالضرورة؛
- ✓ كون تحليلها يعتمد على بعدين فقط مهما كثرت خانتها
- ✓ أنها تعتمد على التجزئة والتي تهمل أفضليات التآزر la synergie
- ✓ أنها تربط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق / منتج) بدلا من مهارتها وكفاءتها؛

المحور الخامس

الاختيار الاستراتيجي وأنواع البدائل الاستراتيجية

- ✓ ماهية الاختيار الاستراتيجي
- ✓ الاستراتيجيات العامة (استراتيجيات النمو: التنوع....)
- ✓ الاستراتيجيات الأعمال (دراسة الاستراتيجيات التنافسية : التكاليف، التركيز...)
- ✓ استراتيجيات الوظيفية (دراسة استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمات)

المبحث الأول: ماهية الخيار الاستراتيجي

1-1- مفهوم الخيار الاستراتيجي

توجد العديد من المداخل في تحديد مفهوم الخيار الاستراتيجي نذكر منها :

1-1-1- المفهوم القائم على الأهداف ونتائج تقويم الأداء¹ (Sawyer,1986) "هو البديل

الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"

1-1-2- المفهوم القائم على مدخل اتخاذ القرار كأساس ويرى² (Glueck,Jauch,1987)

: " هو قرار اختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من

البدائل قد تكون على المستوى العام أو على مستوى الأعمال أو على مستوى الوظائف "

1-1-3- المفهوم القائم على مدخل التحليل الاستراتيجي³ (Mc Glashan , 1987) : يرى

أن الخيار الاستراتيجي هو " حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى

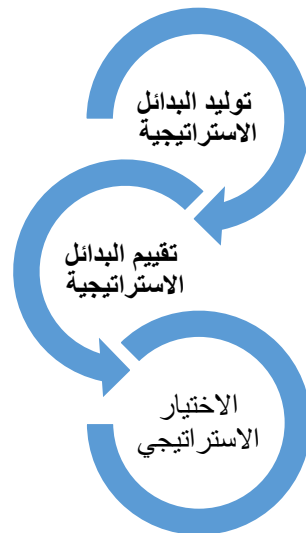
2-1- خطوات صنع الخيار الاستراتيجي

تمر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بالمراحل التالية:

1-2-1- مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية

1-2-2- تقييم البدائل الاستراتيجية

1-2-3- الاختيار الاستراتيجي



فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص162¹

المرجع نفسه ، ص162²

محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط1، 2000 ، ص98³

3-1- العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

تتعدد العوامل التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية ومنها:

- ✓ مؤثرات البيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات؛
- ✓ قيم ومبادئ وخبرات أعضاء الإدارة؛
- ✓ القدرات المادية والبشرية للمنظمة؛
- ✓ أدوات التحليل الاستراتيجي؛
- ✓ منحى التعلم؛
- ✓ الهيكل التنظيمي.

a. أنواع البدائل الاستراتيجية

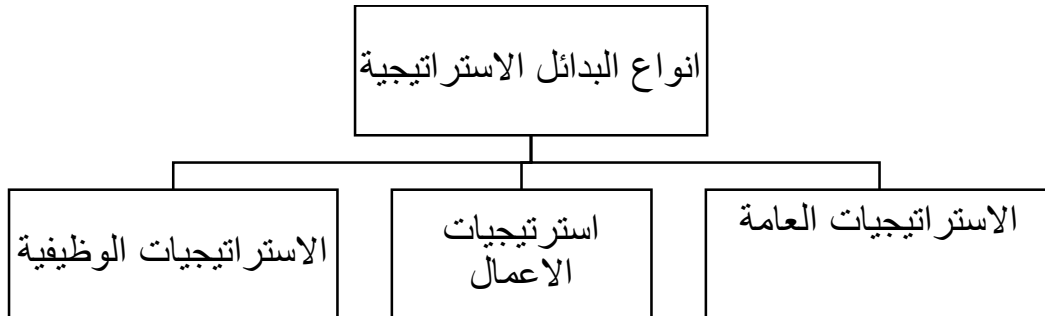
تعددت التصنيفات المقدمة بخصوص أنواع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمات، ولعل أهمها تلك التي تركز على مستويات صياغة الإستراتيجية في التصنيف وعلى هذا الأساس يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: "الإستراتيجيات على المستوى الكلي، والإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال، والإستراتيجيات على مستوى الوظيفي"

جدول 1/1 مستويات صياغة الاستراتيجية

العامل المحدد	الأفق الزمني	الهدف	نوع الاستراتيجية	مستوى الادارة الاستراتيجية
المساهمين	بعيدة المدى	تحقيق التفوق والبقاء	الاستراتيجيات العامة	ادارة المنظمة ككل
الزبائن	متوسطة مدى	تحديد الوضعية التنافسية	استراتيجيات الاعمال	وحدات الاعمال الاستراتيجية
المسيرين	قصيرة مدى	النجاعة (الفعالية)	الاستراتيجيات الوظيفية	الوظائف القاعدية

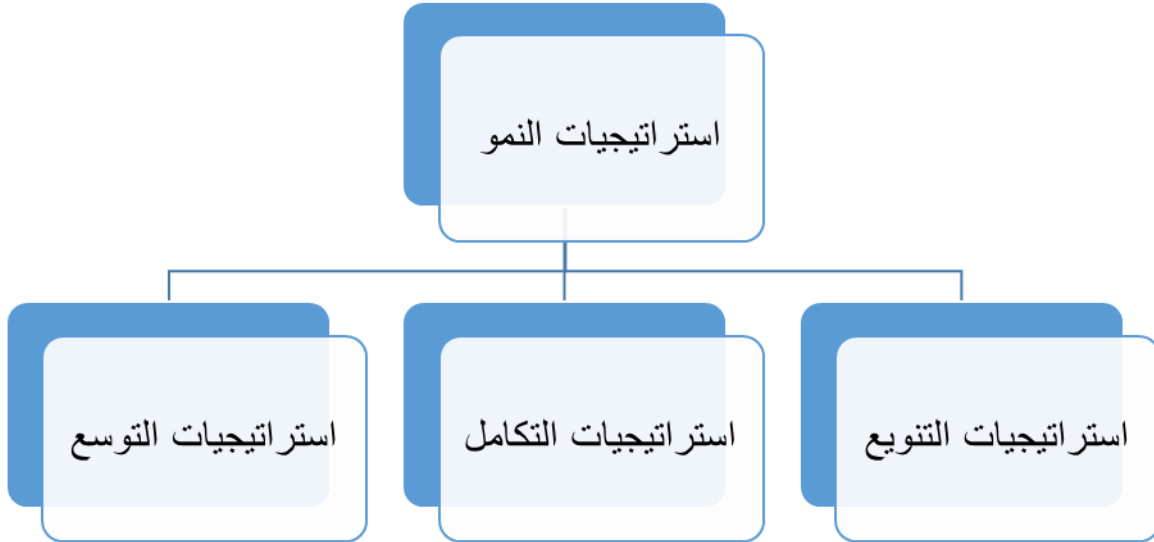
المصدر: حمزوي، محاضرات في الادارة الاستراتيجية، لطلبة ماجيستر التسويق والاستراتيجية، جامعة عنابة، 2003

الشكل 1 / 2 أنواع البدائل الاستراتيجية



المبحث الثاني: الاستراتيجيات على المستوى الكلي للمنظمة (الاستراتيجيات العامة)

وتصنف بدورها إلى ثلاثة أنواع رئيسية كمايلي:



1- استراتيجيات النمو: تعتبر إستراتيجيات النمو من أكثر الاستراتيجيات شيوعا، وهي تعني السعي إلى تحقيق أهداف جديدة بمستوى اعلي من مستوى أهدافها السابقة، وتتبع المؤسسات إحدى استراتيجيات النمو إذا كانت تتوفر على إحدى الخصائص التالية:

- ✓ لديها منتج جديد أو سوق جديد؛
- ✓ لديها ابتكار أو براءة اختراع جديدة؛
- ✓ لديها فرص تود اقتناصها؛
- ✓ لديها نقاط قوة ومتأكدة من فرص النجاح؛

إما عن دوافع تبني هذه الاستراتيجيات فان العديد من كتاب الإدارة الإستراتيجية يحصرونها في:

- ✓ تحقيق استمرارية وبقاء للمؤسسة؛
- ✓ زيادة فاعلية للمؤسسة؛
- ✓ الضغوط الخارجية التي تواجهها المؤسسة؛
- ✓ الاستفادة من مميزات وفرات الحجم؛
- ✓ الاستفادة من الفروقات الجغرافيا؛

ويمكن أن تأخذ استراتيجيات النمو عدة صور أو أشكال ومن أهمها:



1-1- استراتيجية التنوع

وتتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية من اجل تنوع محفظة أنشطتها، وتتضمن هذه الاستراتيجية، إضافة منتجات جديدة إلى خط المنتجات أو إضافة أصناف أو أشكال أو أحجام أو ألوان أو طرازات أو مقاسات لمنتج موجود. وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين هما : التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط.

2-1- استراتيجية التكامل

وهي تعني إضافة وحدات جديدة للمؤسسة وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين
✓ التكامل الراسي: وهو يعني إضافة وحدات جديدة مختلفة في نشاطها عن الوحدات القديمة
✓ التكامل الأفقي: وهو شراء وحدة إنتاجية جديدة تقوم بتصنيع منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة بحيث يؤدي ذلك إلى نمو نشاطها وبالتالي زيادة حصتها السوقية وحجم أرباحها .

3-1- إستراتيجية التوسع

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التوسع في حجم الإنتاج وذلك بإضافة خطوط جديدة لزيادة مبيعاتها من نفس المنتج في السوق الحالي أو تقديم منتج جديد لنفس السوق ، وتستخدم هذه الإستراتيجية عادة عندما يزيد حجم الطلب وتنقسم هذه الإستراتيجية بدورها إلى نوعين:

1- إستراتيجية التوسع النشط : يتم من خلال الابتكارات الجديدة في مجالات المنتجات أو الأنشطة الوظيفية ، كابتكار أساليب تسويق جديدة أو نظم إنتاج جديدة... الخ

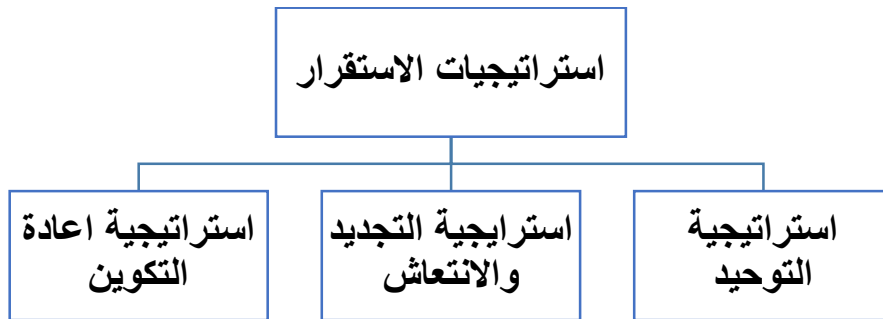
2- إستراتيجية التوسع السلبي : تتم من خلال عمليات التقليد، أي إضافة منتجات جديدة مقلدة عن منتجات مؤسسات أخرى، وقد يكون التقليد الإنتاج نفس الأسلوب مع بعض التعديلات البسيطة ، وعادة ما

تتمكن المؤسسات من تحقيق هذا من خلال الأساليب المختلفة مثل الحصول على تراخيص الإنتاج أو التجسس الصناعي.

2- استراتيجيات الاستقرار

وتهدف المؤسسة من خلالها إلى السيطرة على المحيط الداخلي والخارجي، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة، حيث تركز المؤسسة كل إمكانياتها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية، وهي تتناسب مع المؤسسات الناجحة في حالة المحيط الذي يمكن التنبؤ به، فهي باختصار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير، وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

- ✓ استمرار المؤسسة في خدمة نفس السوق أو المستهلك بنفس السلعة أو نفس الخدمة
 - ✓ قناعة المؤسسة بحصتها السوقية الحالية
 - ✓ إنتاج سلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة في الأجل القصير والمتوسط
- ويمكن أن تأخذ استراتيجية الاستقرار أحد الأشكال التالية:



1-2- إستراتيجية التوحيد أو التمرکز: وتعني هذه الإستراتيجية تجميع الأنشطة المبعثرة تحت إدارة واحدة قوية، والتي تواجه مشاكل تراجع الأداء نتيجة ضعف أو عدم التنسيق بينها، الأمر الذي يتطلب توحيدها تحت إدارة موحدة حتى يمكن مجابهة المنافسة، واستخدام ما يتوفر من إمكانيات فنية وبشرية في تحقيق ذلك

2-2- إستراتيجية التجديد والانتعاش: يعني إعادة تحديد حجم الموارد المستخدمة بالمؤسسة، وإعادة توزيعها على الاستخدامات المختلفة بطريقة جديدة، وذلك لعلاج أعراض تراجع حجم الأعمال، وتدهور الأداء الداخلي، والتجديد والانتعاش له صور مختلفة بدءاً من انطلاقة من إعادة تحديد الأهداف، وإعادة توزيع مواردها وخفض التكاليف، والقيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المؤسسة وصورة منتجاتها.

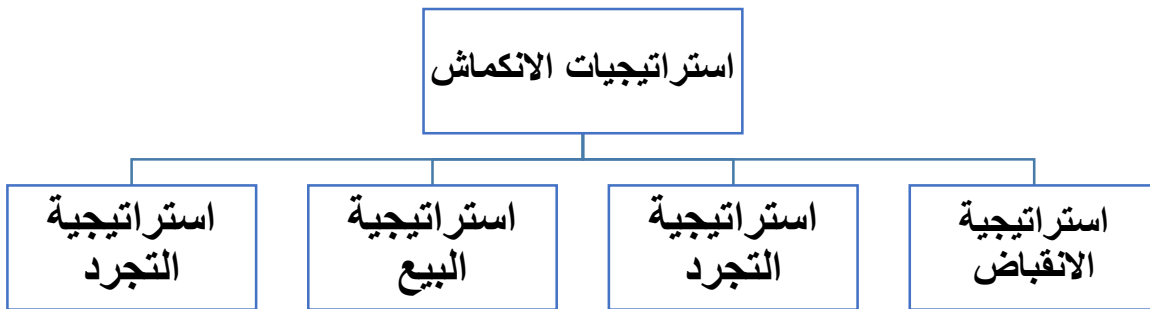
3-2- إستراتيجية إعادة التكوين: وتعني هذه الإستراتيجية إعادة تكوين نشاط المؤسسة بشكل جديد، والهدف من هذه الإستراتيجية هو التغلب على صعوبات حالية من خلال إيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، ومن صورها ما يتعلق بتغيير الشكل القانوني، أو الاندماج مع مؤسسة أخرى، أو إعادة توزيع مصادر الأموال.

3- إستراتيجية الانكماش

وتعني استراتيجيات الانكماش اتجاه المؤسسة إلى تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق ، كما تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها.. الخ، ومن الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني مثل هذه الاستراتيجيات نجد:

- ✓ الإفلاس و سوء الإدارة؛
- ✓ ضعف الكفاءة التشغيلية؛
- ✓ الضغوط التنافسية التي تواجه المؤسسة؛
- ✓ الظروف الاقتصادية مثل الكساد.

ويمكن أن تأخذ استراتيجيات الانكماش احد الأشكال التالية:



3-1- إستراتيجية الانقباض

وتعني استراتيجية الانقباض تحجيم المؤسسة عندما يصبح حجمها الكبير عبئا عليها (مصاعب إدارية ، ضعف التنسيق بين أجزاء المؤسسة ، المشاكل الفنية ، زيادة التكاليف بمعدل يفوق الإيرادات)، و يأخذ ذلك عدة صور أهمها :

- ✓ تخفيض حجم الإنتاج أو المبيعات؛
- ✓ تخفيض عدد الخدمات المكلفة .

2-3- استراتيجية التجرد

وتعني هذه الاستراتيجية قيام المؤسسة بالتخلي عن احد القطاعات أو التخلّص من إحدى وحداتها الاستراتيجية أو احد خطوطها الإنتاجية وهذا نتيجة تحميله أسباب تدني أداء المؤسسة ومتاعبها.

3-3- استراتيجية البيع :

وتعني خروج المؤسسة من السوق، وذلك بنقل ملكية المؤسسة كلياً إلى مؤسسة أخرى.

3-4- استراتيجية التصفية

وتمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، وقد تكون التصفية المبكرة من وجهة نظر المساهمين أفضل من الوقوع في حالة الإفلاس.

المبحث الثالث: استراتيجيات الأعمال

هناك العديد من المنظمات التي تمارس أنشطة متعددة ومتنوعة، وهذا يستدعي أن تقيم تلك المنظمات وحدات عمل مختلفة من أجل القيام بتنفيذ تلك الأنشطة، ويتطلب ذلك تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية... وفي إطار الاستراتيجية العامة للمنظمة فإن استراتيجيات وحدات الأعمال تركز بشكل أساسي على كيفية التنافس في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين، والهدف من ذلك هو تحقيق ميزة تنافسية لوحدة العمل تلك بما ينعكس في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 207).

1- مفهوم استراتيجيات الاعمال

يقصد باستراتيجية الأعمال تلك الاستراتيجية التي ترتبط بوحدة الأعمال، والأساس في هذه الاستراتيجية هو تحسين الموقع التنافسي للشركة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيه، وتركز استراتيجيات الأعمال على بيان كيفية تنافس المنظمة مع المنظمات المنافسة وكيفية تحقيق مكانة تنافسية لمنتج معين، أو سوق معين، أو قطاع معين (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 208)

2- أنواع استراتيجيات الاعمال

تصنف الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال إلى نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما:



1-2- الاستراتيجيات التنافسية

والتي تعني المواجهة مع كل المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية و تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار قطاع الأعمال الذي تعمل فيه. (الغالبى و ادريس، 2009، صفحة 417)

1-1- تعريف الاستراتيجية التنافسية

تعرف الاستراتيجية التنافسية على أنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن وتحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية.

كما تعرف بأنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومتواصلة عن المنافسين.

كما تعرف أيضا بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف.

1-2- أنواع الاستراتيجيات التنافسية "حسب بورتر"

رغم أن هناك الكثير من الباحثين قدموا نماذج مختلف للاستراتيجيات التنافسية، إلا أن نموذج مايكل بورتر يبقى الأكثر أهمية وجاذبية بالنسبة لمنظمات الأعمال، ويرى هذا النموذج أن الاستراتيجيات التنافسية تتحدد في ضوء الإجابة على السؤالين التاليين:

أولاً: ما الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق تميز على منافسيها؟، أو ما الذي يمنحها تميزاً على منافسيها؟ حيث يرى بورتر أن هناك استراتيجيتين نوعيتين للتفوق على المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية هما استراتيجية التكاليف واستراتيجية التمايز

ثانياً: ما الجزء من السوق الذي تركز عليه المنظمة؟ وهو ما يسمى بالمدى التنافسي أي هل ذلك المدى ضيق أو عريض؟

وفي ضوء الإجابة على السؤالين السابقين، بمعنى تحديد البعدين السابقين (الميزة التنافسية/ المدى التنافسي)، فإنه يتم وفقاً لنموذج بورتر تحديد ثلاثة أنواع رئيسية للاستراتيجيات التنافسية، وهي: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، واستراتيجية التركيز، والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل 2/3 الاستراتيجيات التنافسية حسب بورتر

المدى التنافسي	استراتيجية التكاليف		استراتيجية التمايز
	الريادة	استراتيجية التكاليف	
المدى الضيق	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التمايز
	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التمايز
المدى العريض	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التمايز
المدى العريض	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التكاليف	استراتيجية التمايز
الميزة التنافسية			

1-2-1- استراتيجية التكاليف (استراتيجية قيادة السعر أو استراتيجية زيادة التكلفة)

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الريادة بالتكلفة كاستراتيجية شاملة، وذلك بان من خلال خفض التكاليف قدر الإمكان حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين الذين يقدمون نفس منتجاتها بنفس الجودة، فالغرض من هذه الاستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعارا اقل من المنافسين للحصول على حصة سوقية اكبر، وإخراج المنافسين تماما من الصناعة.... وتستطيع المؤسسة تجسيد هذه الاستراتيجية من خلال ثلاثة خيارات هي:

1- المنتج: من خلال نمطية المنتجات وبساطة النظام الإنتاجي والاستفادة من اثر الخبرة، حيث يؤدي

ذلك إلى تناقص التكاليف كلما تضاعف حجم الإنتاج... لدى فانه من الملائم للمؤسسة أن تنتج كميات كبيرة، وتعتمد شبكات توزيع ملائمة منخفضة التكاليف.

2- السوق: بالنسبة لخيار السوق فان المؤسسة تتجاهل كل الشرائح والأجزاء الخاصة في السوق،

حيث توجه منتجاتها إلى المستهلك العادي، والدافع وراء هذا الخيار هو ارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها وإنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، ومهما كان فان السعر المنخفض لمنتجات المؤسسة يعتبر عامل جذب قوي للعملاء، كما أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الريادة بالتكلفة نجدها تبحث عن تغطية أسواق واسعة جغرافيا تصل حتى إلى عولمتها.

3- التجديد والابتكار: وهما عنصران بالغين الأهمية فاستراتيجية الريادة بالتكاليف لم تعد ترتبط فقط

بحجم الإنتاج ومنحنى التعلم، بل كذلك بالكفاءة الإنتاجية والتجديد المستمر للاستجابة لحاجات السوق، حيث تهتم المؤسسة بتطوير المهارات التي ترتبط بعمليات الإنتاج المرنة وتبني تقنيات خاصة بتسيير الموارد تتميز بالكفاءة.

ويمكن تطبيق استراتيجية الريادة بالتكلف في ظل توفر الشروط التالية :

- ✓ وجود طلب مرن للسعر بحيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة
- ✓ وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتركين
- ✓ نمطية السلع المقدمة
- ✓ السوق الواسع

1-2-2- استراتيجيات التمايز

وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق الكبير الحجم وتتطوي على الابتكار وتطوير المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على انه شيء فريد أو مميز. ويتمثل التميز بالنسبة للمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية في تصميم المنتج، الجودة والمواصفات المنافع او الخصائص، التكنولوجيا، خدمة

العملاء.. الخ. وهناك محاور أساسية يمكن ان تحقق بها المؤسسة تمييز منتجاتها، وهي القدرة على التحديث والاستجابة للعميل:

1- **التجديد والتحديث:** وهو مصدر مهم للتمييز خاصة بالنسبة للمنتجات التي تتصف بالتعقيد التقني، حيث تمثل الخصائص الجديدة عناصر التمييز وحيث لا يمانع العملاء من دفع سعر عالي لمنتجات الجديدة والمتطورة مثل الأدوات الكهرو منزلية أو السيارات.

2- **الاستجابة للعملاء:** وذلك بالاستجابة لمطالبات السوق واهتمامات العملاء مثل تقديم خدمات ما بعد البيع وصيانة المنتجات،

و يمكن تطبيق استراتيجيات التمايز: في ظل الشروط التالية

✓ أن يكون الاختلاف واضحا ما بين المنتج المراد تسويقه وبقية المنتجات الموجودة في السوق،

بحيث يتسنى للمستهلك أن يحس بهذا الفرق والتمييز.

✓ أن يتمتع المنتج الواحد بعدة استخدامات

✓ قلة عدد المنافسين الذين يتبعون استراتيجية التمييز

1-2-3- استراتيجية التركيز

تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في الاعتقاد أن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة الجزء المستهدف من السوق، بكفاءة أكبر من منافسيها الذين يختارون خدمة أجزاء أوسع لكنها تتطلب المفاضلة بين الربحية والحصة السوقية... وعموما فان نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف على تلاؤم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيويا وجذابا.

تتعامل المنظمة وفقا لهذه الاستراتيجية مع سوق محدودة وضيقة أي أنها تركز على فئة محدودة من الزبائن، أو على قطاع محدود من السوق، وبالتالي تقدم لهم منتجات أو خدمات إما بتكلفة منخفضة أو بتمايز عال عن المنتجات المنافسة الأخرى، وفي بعض الأحيان ونظرا لمحدودية السوق فان بعض المنظمات تستخدم استراتيجية التركيز من خلال التركيز على التكلفة والتمايز معا، وعموما تقسم هذه الاستراتيجية إلى نوعين هما (عبد الباري و ناصر جرادات، 2014، صفحة 219):

1- **استراتيجية التركيز على التكاليف:** وتركز على خدمة زبون أو جزء من السوق من خلال تخفيض

الأسعار.

2- **استراتيجية التركيز على التمايز:** وتركز على سوق جغرافية محددة وضيقة، أو خط إنتاج محدد

أو زبون معين لتمييز نفسها عن باقي المنافسين.

و يمكن تطبيق هذه الاستراتيجية في ظل الشروط التالية:

- ✓ عند وجود فئات مختلفة من الزبائن لديهم حاجات مختلفة أو ممن يستخدمون المنتج بطرق مختلفة
- ✓ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي
- ✓ عندما تشتت حدة المنافسة (العوامل الخمس) بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

1-3-3- الاستراتيجيات التنافسية لكوتر

1-3-3-1 استراتيجية الرائد

تطلق على المنظمات التي تشغل وضع مسيطر في السوق، بحيث تهيمن على السوق وتصبح نقطة مرجعية بالنسبة للمنافسين، واهم ما يميز المنظمة الرائدة هي القدرة على بناء سمعة ريادية في الصناعة وخفض التكاليف والتحكم في الأسعار، وللمحافظة على هذا الوضع فانها تطبق إحدى الاستراتيجيات التالية:

- 1- توسيع حجم الطلب الأساسي: وذلك من خلال جذب مستخدمين جدد، إيجاد استخدامات جديدة للمنتج، زيادة معدلات الاستخدام
- 2- المحافظة على الحصة الحالية:
- 3- توسيع الحصة السوقية:

1-3-3-2 استراتيجية المتحدي

تناسب هذه الاستراتيجية المنظمات التي ترغب في الحصول على مزايا تنافسية، والمنظمة المتحدية هي منظمة تحتل مرتبة متقدمة في صناعة معينة، ولها إمكانيات كافية لتصبح قائدة للسوق، فهي تهاجم القائد أو المنافسين الآخرين في محاولة منها للرفع من حصتها السوقية،

1-3-3-3 استراتيجية التابع

تسمى أيضا باستراتيجية إتياع القائد، حيث تختار بعض المنظمات التعايش حيث ان هدفها ليس تحدي القائد إنما الاكتفاء بمراكز متقدمة، لذلك يجب أن تكون لها القدرة على مواكبة تطوير المنتجات، وهي تسعى إلى المحافظة على حصتها السوقية، ويمكنها إتياع احد الاستراتيجيات التالية:

- 1- التبعية عن قرب: حيث تسعى المنظمة إلى تقليد القائد بالنسبة لمعظم مكونات المزيج التسويقي
- 2- التبعية عن بعد: تسعى المنظمة إلى الاحتفاظ لنفسها بما يميزها عن المنظمة الرائدة لكنها تتبعها في بعض مكونات المزيج التسويقي
- 3- التبعية الاختيارية: تختار المنظمة التابعة بعض الجوانب المتميزة في المزيج التسويقي للمنظمة الرائدة ويتبعها بشرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها،

1-3-4- استراتيجية المتخصص

تعتمد هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تحاول تجنب التصادم مع المنافسين، حيث تسعى إلى استهداف أسواق صغيرة ذات أهمية قليلة بالنسبة للمنظمات الكبيرة، ويشترط فيها:

- ✓ أن يتضمن السوق حجما كافيا من الطلب والقدرة الشرائية
- ✓ أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلا؛
- ✓ أن لا يكون محل اهتمام من جانب المنظمات الكبرى
- ✓ أن تتوفر لدى المنظمة الموارد والمهارات اللازمة لخدمتهم
- ✓ أن تكون المنظمة قادرة على الدفاع في حالة الهجوم

2-2- الاستراتيجيات التعاونية

تنطوي هذه الاستراتيجيات على التعاون مع المنافسين، وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين، وهي بهذا المعنى تذهب إلى أبعد من العلاقات الطبيعية بين الشركات، لكنها لا تصل إلى حد الاندماج، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين رئيسيين، هما:

2-2-1- استراتيجيات التواطؤ أو التآمر

وتعني التعاون ضمناً أو صراحةً بين مجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار، وهي استراتيجيات يمكن أن تكون مخالفة للقوانين، وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى نوعين، هما:

أ- استراتيجية المؤامرة الصريحة

تعني اتفاق المنظمة بشكل مباشر مع المنظمات المنافسة حول مستوى الإنتاج أو مستوى الأسعار، من أجل تخفيض حدة المنافسة.

ب- استراتيجية المؤامرة الضمنية

تعني قيام بعض المنظمات في صناعة معينة بمراقبة التصرفات المتبعة من قبل المنافسين، والاستجابة لها من خلال تغيير قرارات الإنتاج أو التسعير.

2-2-2- التحالفات الاستراتيجية

تعني الشراكة بين اثنين أو أكثر من المؤسسات المنظمات لتحقيق أهداف إستراتيجية رئيسية ذات منفعة متبادلة، ويتم اللجوء إليها عادة للحصول على التكنولوجيا أو القدرات التصنيعية، أو للحصول على منافذ لأسواق معينة، أو لخفض المخاطر المالية، أو لتقليل المخاطر المالية، أو لتحقيق أو تأكيد ميزة تنافسية.

المبحث الرابع: الاستراتيجيات الوظيفية

1-4 - مفهوم الاستراتيجية الوظيفية

تعرف الاستراتيجية الوظيفية بانها المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية، أي الوحدة التي تمارس وظيفة منظمة محددة، لتحقيق اهداف المنظمة الام واهداف وحدة العمل واستراتيجيتها (جرات، 2014).

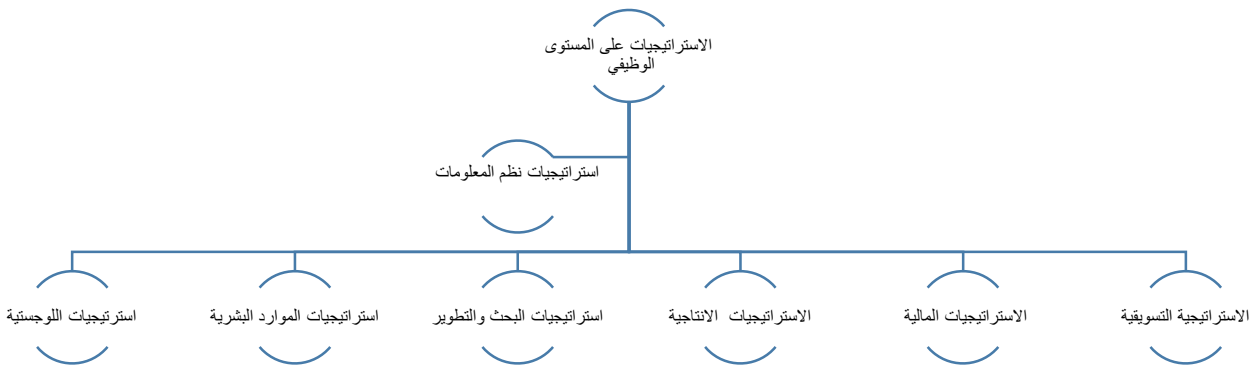
2-4- اهداف الاستراتيجيات الوظيفية

- ✓ تساعد على تنفيذ الاستراتيجيات العامة و استراتيجيات الاعمال؛
- ✓ تساهم في تطوير الكفايات الجوهرية للمنظمة؛
- ✓ تساهم في تحقيق اهداف المنظمة؛
- ✓ تساعد على التوجيه الأمثل لموارد المنظمة؛
- ✓ تساعد على التحكم في التكاليف؛
- ✓ تساعد على تحقيق التناسق بين مختلف وظائف المنظمة؛

3-4- أنواع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي

هناك العديد من الاستراتيجيات التي تتبناها منظمات الاعمال على المستوى الوظيفي بحيث انه لكل وظيفة أساسية او مساعدة استراتيجيات خاصة بها(التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير اللوجيستيك، نظم المعلومات، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل 1/4 أنواع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي



المصدر: اعداد المؤلف اعتماد على المفهوم

1- الاستراتيجيات التسويقية

وتتعلق بالأنشطة التسويقية ومن أبرزها استراتيجيات المزيح التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، بالإضافة الى الافراد والعمليات و الدليل المادي في حالة تسويق الخدمات).

2- الاستراتيجيات المالية

تهدف الى تعظيم القيمة المالية من خلال الاهتمام بالتحكم في التكاليف و اختيار مصادر التمويل وتوزيع الأرباح، والأسهم وانواعها.

3- استراتيجيات الإنتاج

تتناول الإنتاج مختلف العمليات المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، وتحديد كيف وأين يتم انتاج السلع او الخدمة، إضافة الى تحديد مستوى التكامل في العمليات الإنتاجية وتوزيع الموارد، والأسلوب المعتمد في الإنتاج.

4- استراتيجيات البحث والتطوير

وتتعلق بالأنشطة الابتكارية والابداعية الذي يتم على أساس قواعد علمية بهدف استخدامها في تطوير النشاط الإنتاجي وتحقيق عائد مزجي.

5- استراتيجيات الموارد البشرية

تهتم هذه الاستراتيجيات القضايا التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية، مثل مصادر الحصول على الموارد البشرية وأساليب الانتقاء و التوظيف و التدريب و أنظمة التحفيز... الخ

6- استراتيجيات اللوجستك

وتهتم بالأنشطة المتعلقة بالنقل والتخزين والتموين من والى مراكز الإنتاج بما يضمن استمرارية عمليات الإنتاج.

7- استراتيجيات نظم المعلومات

تهتم باستخدامات تكنولوجيا المعلومات ونوع الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدمها الأنشطة في إدارة مختلف الوظائف.

المبحث الخامس: دراسة استراتيجيات المزيج التسويقي للخدمات

1-5- مفهوم المزيج التسويقي

- 1- مفهوم المزيج التسويقي: المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها.
- 2- عناصر المزيج التسويقي: يتألف المزيج التسويقي من أربع عناصر أساسية (بالنسبة للتسويق السلع) كما قدمها مكارثي 1976 باسم العناصر الأربعة للمزيج التسويقي 4. : المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج، أما بالنسبة لقطاع الخدمات فقد أضاف (Booms&Bitner) ثلاثة عناصر أخرى وهي الناس أو الجمهور، العمليات والبيئة المادية .

الشكل 5 / 1 عناصر المزيج التسويقي الموسع



2-5- استراتيجية المنتج

يعتبر المنتج من أهم عناصر المزيج التسويقي خاصة وأن عناصر المزيج التسويقي الأخرى تعتمد بشكل أساسي على وجود سلعة معينة لتتجه مجمل النشاطات لتسويقها

1- تعريف المنتج

حسب الجمعية الأمريكية للتسويق : "فان المنتج هو أي شيء يمكن تقديمه للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام أو الحيازة لإشباع حاجة أو رغبة معينة".
تجدر الإشارة إلى أن مصطلح المنتج يشمل المنتجات المادية ممثلة في السلع المادية والمنتجات غير المادية ممثلة في السلع غير الملموسة مثل الخدمات والأفكار .

2- مفهوم استراتيجية المنتج

هي تلك الاستراتيجية التي تقوم على تحديد البديل الاستراتيجي المناسب الخاص بمنتجات المنظمة بغرض تلبية احتياجات الأسواق المستهدفة، تكمن أهمية هذه الاستراتيجية في كون ان نجاح الشركة يتعلق بقدرتها على تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزملاء.

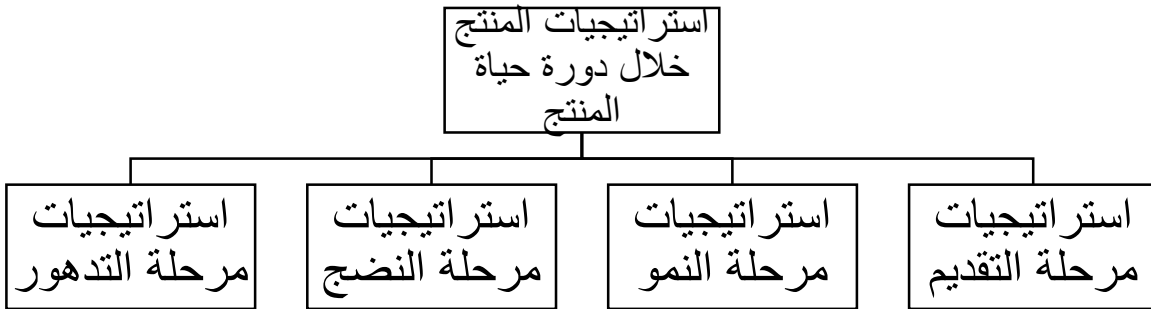
3- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية المنتج

هناك عدة عوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد استراتيجية المنتج منها:

- ✓ خصائص المنتج أو الخدمة؛
- ✓ تقلبات الطلب على منتجات المؤسسة (دوريا، فصليا، مناسبتيا)؛
- ✓ الإمكانيات الذاتية للمؤسسة (الموارد المالية، الخبرة، الكفاءات البشرية)؛
- ✓ مدى تحكم المؤسسة في مصادر عوامل الإنتاج؛
- ✓ القنوات التوزيعية التي تعتمد عليها المنظمة؛
- ✓ طبيعة الأسواق المستهدفة؛
- ✓ درجة المنافسة؛
- ✓ سلوك المستهلكين المستهدفين؛
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة؛
- ✓ المتغيرات التكنولوجية؛
- ✓ باقي عناصر المزيج التسويقي؛
- ✓ مرحلة دورة الحياة التي تمر بها منتجات المنظمة.

4- استراتيجيات المنتج حسب دورة حياة المنتج

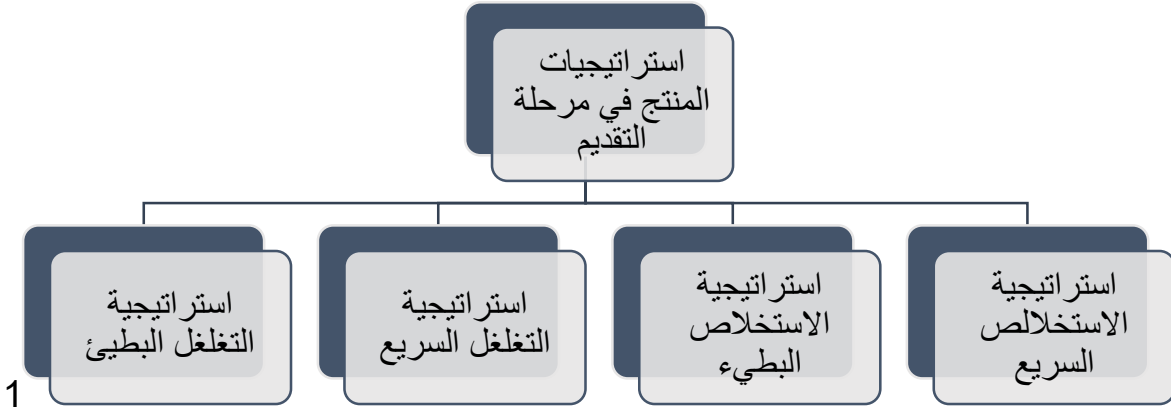
الشكل 2/5 استراتيجيات المنتج حسب دورة حياة المنتج



1-4- استراتيجيات المنتج في مرحلة التقديم

تنطوي عملية تقديم المنتجات الجديدة إلى السوق على مخاطر كثيرة ولتجنب ذلك فينبغي على المنظمة إتباع إحدى الاستراتيجيات الأربعة التالية :

الشكل 3/5 استراتيجيات المنتج في مرحلة التقديم



1-1-4- استراتيجية الاستخلاص السريع

تركز هذا الاستراتيجية على تقديم منتج جديد بسعر مرتفع وبمستوى ترويج عالي. والهدف من البيع بسعر مرتفع هو استخلاص ما يمكن من الأرباح عن كل وحدة منتجة لتغطية تكاليف الإنتاج، وتقوم هذه المنظمة بتكثيف الترويج لغرض تعريف وإقناع جمهور المستهلكين بمزايا المنتج الجديد، وتكون هذه الاستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية:

- ✓ يكون جزء كبير من السوق المحتمل غير مدرك للمنتج.
- ✓ يتحمس الذين يدركون المنتج لاقتنائه و يستطيعون دفع السعر المطلوب.
- ✓ تواجه المنظمة منافسة محتملة و تريد بناء أولوية للعلامة التجارية. / لا توجد منافسة حاليا

2-1-4- استراتيجية الاستخلاص البطيء

نقوم على أساس تقديم منتج جديد بسعر مرتفع و مستوى ترويج منخفض، حيث يساعد السعر المرتفع في استعادة ما يمكن من التكاليف، في حين أن المستوى المنخفض من الترويج يبقي تكاليف التسويق منخفضة، و من المتوقع استخلاص الكثير من الأرباح من السوق، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية :

- ✓ صغر حجم السوق؛
- ✓ غالبية الجمهور يدرك المنتج؛
- ✓ استعداد المستهلك لدفع سعر مرتفع؛
- ✓ المنافسة المحتملة غير وشيكة (قريبة)؛

3-1-4- استراتيجية التغلغل السريع

تستند إلى تقديم منتج بسعر منخفض، مع الإنفاق بإسراف على الترويج، بهدف تحقيق أسرع تغلغل في السوق و بالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة فيه، و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية:

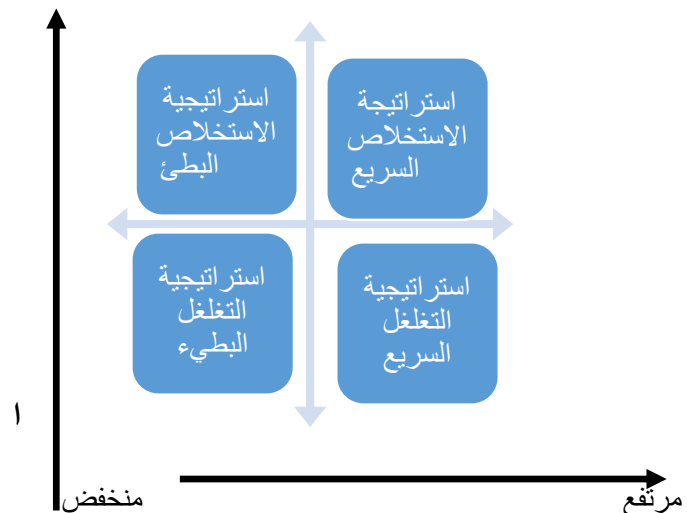
- ✓ يكون السوق كبير الحجم؛
- ✓ غالبية جمهور المستهلكين لا يعرفون المنتج؛
- ✓ يكون أغلب المشترين حساسين تجاه السعر؛
- ✓ هنالك منافسة قوية محتملة؛
- ✓ إمكانية انخفاض تكلفة الإنتاج تبعاً لمنحنى الخبرة.

4-1-4- استراتيجية التغلغل البطيء

تتعلق بتقديم منتج جديد بسعر منخفض ومستوى منخفض من الترويج، حيث يشجع السعر المنخفض على القبول السريع للمنتج من قبل المستهلكين، و تؤدي تكاليف الترويج المنخفضة إلى خفض التكاليف وبالتالي رفع الأرباح (ذلك أن المؤسسة تعتقد بأن طلب السوق يكون حساساً للغاية تجاه السعر و لكنه قليل الحساسية تجاه الترويج). و تكون هذه الإستراتيجية مقبولة في ظل الافتراضات التالية :

- ✓ يكون السوق كبير الحجم؛
- ✓ معرفة تامة بالمنتج من جانب المستهلكين؛
- ✓ يكون المستهلك حساساً باتجاه السعر؛
- ✓ هناك منافسة محتملة.

شكل 4/5 استراتيجيات مرحلة التقديم مرتفع

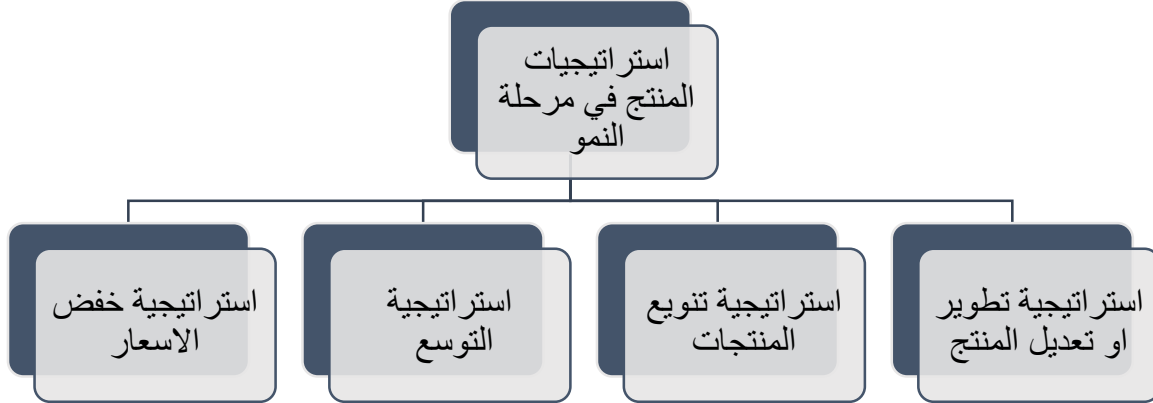


المصدر : د. ناجي معلا - إدارة التسويق ، دار إثراء ، عمان 2008، ص103

2-4- استراتيجيات المنتج في مرحلة النمو

خلال هذه المرحلة تتبنى المنظمة الاستراتيجيات المناسبة للحفاظ على النمو السريع للسوق قدر الإمكان و تقوية موقعها التنافسي و ذلك من خلال تبني إحدى الاستراتيجيات التالية:

الشكل 3/5 استراتيجيات المنتج في مرحلة النمو



1- استراتيجية تطوير أو تعديل المنتج

وتهدف إلى تحسين وتطوير نوعية المنتج و بإضافة خصائص جديدة للمنتج.

2- استراتيجية التنوع

وتتضمن إضافة نماذج جديدة ومنتجات جانبية.

3- استراتيجية التوسع

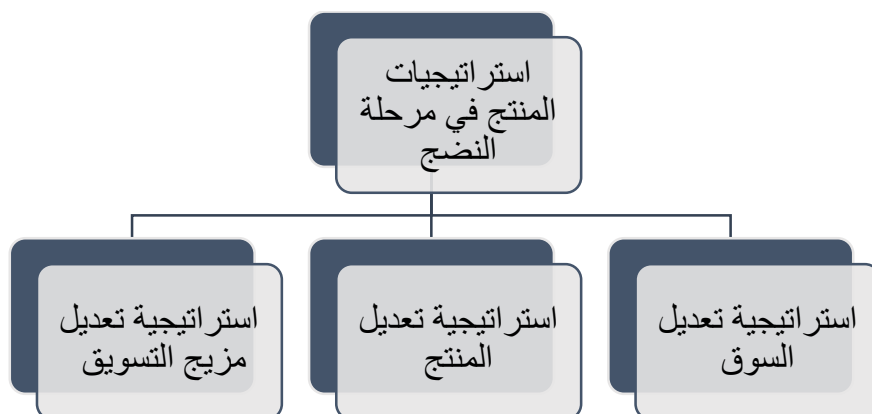
تتضمن الدخول في أجزاء جديدة في السوق، و تزيد من تغطيتها للتوزيع بإدخال قنوات توزيع جديدة.

4- استراتيجية تخفيض الأسعار لكي تجذب المشتريين الحساسين تجاه السعر

3-4- استراتيجيات التسويق في مرحلة النضج

تعتبر مرحلة النضج أطول مراحل دورة حياة المنتج، وتحمل في طياتها تحديات كبيرة لإدارة التسويق، (وتتميز هذه المرحلة وبتلاثة مراحل بدورها هي النضج الصاعد والنضج الأفقي والنضج النازل)، حيث يزداد عدد المنافسين و تنخفض هوامش الربح، وفي هذه مرحلة تتخلى بعض المنظمات عن المنتجات الضعيفة و تفضل منتجات ذات الربح العالي إن الاستراتيجيات المتبعة هنا هي:

الشكل 5/5 استراتيجيات المنتج في مرحلة النضج



1-3-4 - استراتيجية تعديل السوق

تلجأ المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى زيادة الطلب على المنتج الحالي وذلك من خلال مايلي:

- ✓ زيادة استعمال المنتج من قبل المستهلكين الحاليين؛
- ✓ تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له؛
- ✓ الدخول في أجزاء جديدة للسوق؛
- ✓ تقديم المنتج بطريقة جديدة.

2-3-4 - استراتيجية تعديل المنتج

في هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الحفاظ على المبيعات الحالية عن طريق قيامها بتعديل وتكيف المنتج حتى تحافظ على المستهلكين الحاليين وتجذب مستهلكين جدد للمنتج. ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال:

- ✓ تطوير جودة المنتج بهدف تحسين أدائه
- ✓ تطوير خصائص المنتج بهدف توليد خصائص إضافية
- ✓ تطوير نماذج (موديلات) المنتج بهدف زيادة جاذبية المنتج وفرص قبوله من قبل الزبائن.

2-3-4 - استراتيجية تعديل مزيج التسويق

يمكن أن يحاول مدراء التسويق تحفيز المبيعات عن طريق تعديل العناصر الأخرى لمزيج التسويق كأن يكون تخفيض أو زيادة السعر أو البقاء على منفذ توزيعي معين أو الدخول في منافذ أخرى جديدة.

4-4- استراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار

يصل المنتج إلى مرحلة الانحدار عندما تبدأ مبيعاته بالانخفاض الملحوظ، وذلك بسبب التقادم أو تغيير اهتمامات المستهلك واحتدام المنافسة، وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

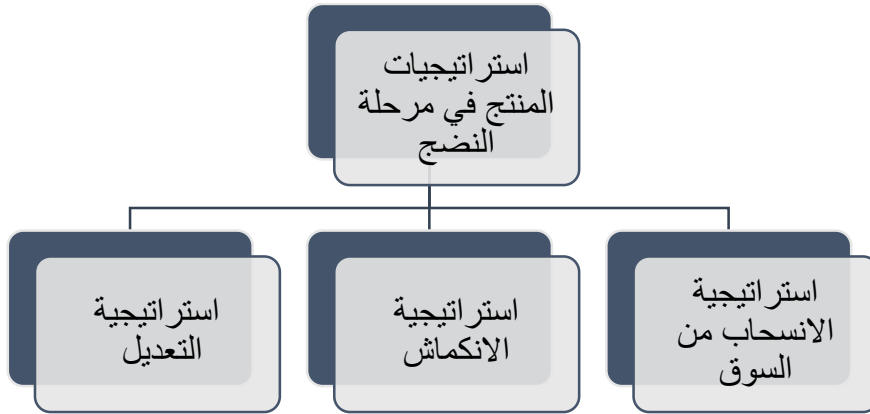
✓ انخفاض مستوى أسعار المنتج

✓ الأرباح القليلة أو منعدمة

✓ انخفاض قيمة الاستثمارات في المنتج

وفي ظل هذه الأوضاع تلجأ المنظمة إلى تبني إحدى التوجهات الاستراتيجية التالية:

الشكل 5/5 استراتيجيات المنتج في مرحلة الانحدار والتدهور



1- استراتيجية الانسحاب من السوق كليا

2- استراتيجية الانكماش

وتتضمن تخفيض العرض، التركيز على قطاعات معينة من السوق والاستغناء عن أخرى

د-3 استراتيجية التعديل

إدخال تعديلات جوهرية أو شكلية

3-5- استراتيجيات التسعير

تجمع أدبيات التسويق على أهمية السعر كونه العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد إيرادات للمنظمة بينما تؤثر باقي العناصر في التكاليف.

3-1- مفهوم وأهمية واهداف التسعير

ا- تعريف السعر

يرتبط مفهوم السعر بمفهومي المنفعة والقيمة، حيث أن المنفعة تشكل القيمة التي تقاس بالسعر "السعر هو مجموع القيم المتوقعة التي يستند إليها المستهلك عن للتعبير عن المنافع المتحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج خلال فترة زمنية معينة وفي مكان معين ويعبر عنه بالنقود أو ما يقابلها من منتجات ذات قيمة"

"المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة ، أو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على أو استخدامهم المنتج أو الخدمة " سنتون1984" القيمة المثبتة للمنتج"

✓ أهمية التسعير

- ✓ المساهمة في تحقيق الأهداف التسويقية للمنظمة
- ✓ أداة مهمة في مواجهة المنافسين
- ✓ يسمح للمستهلك بالمقارنة والمفاضلة بين المنتجات
- ✓ يعتبر المحدد الأساسي لطلب السوق

- مفهوم التسعير

التسعير يعني تحديد المنظمة لأسعار ما تقدمه من منتجات وهو فن ترجمة قيمة المنتج إلى مقابل نقدي

✓ أهداف التسعير :

- ✓ تحقيق عائد مناسب عن الاستثمار
- ✓ المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها
- ✓ مواجهة المنافسة أو تجنبها
- ✓ إشباع حاجة المستهلك بمراعاة دخله
- ✓ تنشيط السوق

2-3- العوامل المؤثرة في التسعير

من أهم العوامل المؤثرة في قرارات التسعير نجد:

رؤية المنظمة، الأهداف الاستراتيجية، التكاليف، حجم الطلب على السلعة، الحصة السوقية المستهدفة، سلوك المستهلك وقدرته الشرائية، التفاعلات التنافسية (رد الفعل المتوقع من المنافسين)، باقي عناصر المزيج التسويقي، التشريعات والقوانين.

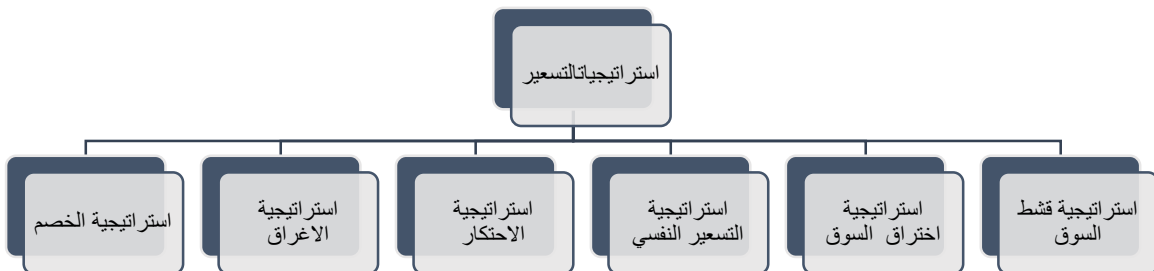
3-3- خطوات التسعير:

- 1- تحديد الأهداف الاستراتيجية
- 2- معرفة التكاليف
- 3- معرفة حجم الطلب
- 4- دراسة مدى استجابة المنافسين لتغيرات في الأسعار
- 5- تحليل علاقة الطلب بالسعر
- 6- تحليل المنتجات وأسعار
- 7- اختيار سعر اختباري
- 8- تحديد السعر النهائي

3-4- استراتيجيات التسعير

توجد عدة استراتيجيات للتسعير يمكن تطبيقها حسب العوامل التي تواجهها المنظمة:

شكل 6/5 استراتيجيات التسعير



1- استراتيجية قشط السوق

وتتضمن تقديم منتج بسعر مرتفع بهدف الحصول على اكبر قدر من الأرباح (يجب أن يكون جمهور المستهلكين غير حساسين للسعر)

2- استراتيجية اختراق السوق

وتتضمن تقديم منتج بسعر منخفض بهدف رفع المبيعات وزيادة الحصة السوقية ودخول أجزاء جديدة من السوق (يجب مراعاة مرونة الطلب).

3- استراتيجية التسعير النفسي

تعتمد على تقديم منتجات بأسعار توهم الزبون بانخفاضها، او تقديم منتجات بأسعار مرتفعة توهم الزبون بجودتها (مثل أسعار التفاخر).

4- استراتيجية التسعير بالاحتكار

قد تمارس من قبل شركات القطاع العام المملوكة للدولة في ظل قوانين حمائية لذلك الاحتكار، وقد تمارس من قبل شركات القطاع الخاص في الدولة التي لا يوجد بها تشريعات تجرم الاحتكار.

5- استراتيجية التسعير بالإغراق

تستهدف اختراق السوق ثم السيطرة وممارسة احتكار واقعي بعد القضاء على الشركات المنافسة، وتختلف الدول في درجة الحماية ضد أعمال الإغراق (تعتبر قاعد مكافحة ممارسة أعمال الإغراق من ابرز الأحكام الأساسية لاتفاقية المنظمة العالمية للتجارة).

6- استراتيجية الخصم

وتتضمن القيام بخصومات على السلع والخدمات، وهي اقل تأثيرا من الاستراتيجيات السابقة وتتضمن ثلاثة استراتيجيات فرعية هي:

- أ- الخصم النقدي: تعتمد على منح البائع للمشتري خصم بهدف تشجيعه على الدفع في وقت مبكر
- ب- الخصم على الكمية: خصم يمنح للمشتري بقصد تشجيعه على زيادة كميات الشراء
- ت- الخصم التجاري: تعتمد على قيام البائع بالتنازل على السعر المكتوب على البضاعة ويحسب الخصم على أساس نسبة مئوية من السعر المكتوب.

4-5- استراتيجيات التوزيع

يعتبر التوزيع من أهم وظائف التسويق حيث يهدف إلى توصيل السلع إلى المستهلك أو المستخدم بعد إتمام عملية إنتاجها،

4-1- تعريف التوزيع

قدمت العديد من التعريفات للتوزيع من أهمها نجد:

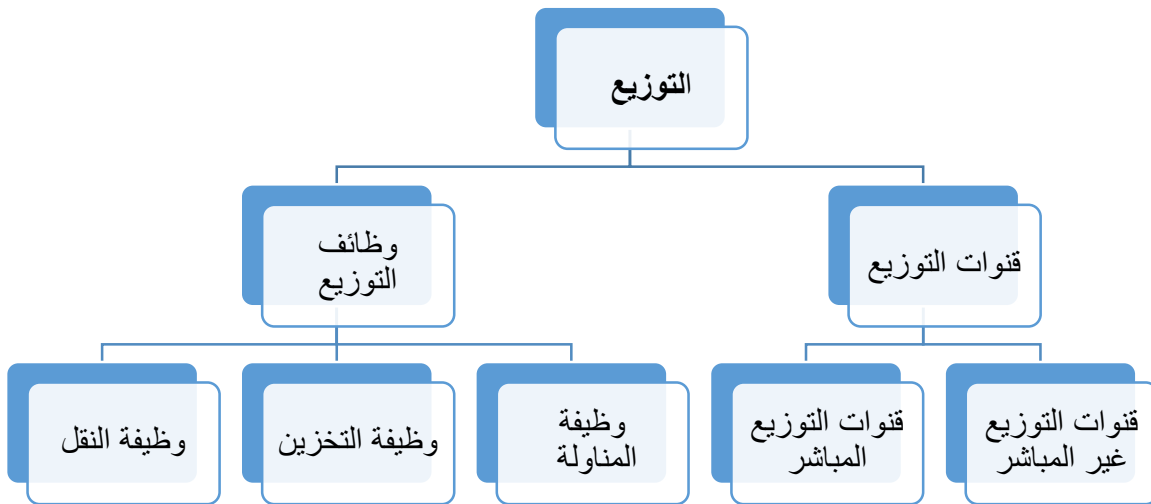
تعريف المعهد القانوني للتسويق " التوزيع نشاط ديناميكي من النشاطات والجهود التسويقية التي تختص بانتقال ملكية السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى المستهلك أو المستخدم"

تعريف ماك كارتني : " التوزيع عبارة عن جريان مادي للسلع من خلال قنوات توزيعية، أو انه تلك الأنشطة التي تجعل من المنتج متوفر للمستهلك وقت ما يطلبه وفي المكان الذي يرغبه ، أو انه عمليات انسياب السلع والخدمات التي تشارك فيها المنظمات والأشخاص وانتقالها من الشركة المنتجة إلى المستهلك

4-2- مكونات نظام التوزيع

يشتمل نظام التوزيع على ركنين أساسيين هما : قنوات التوزيع و وظائف التوزيع ، حيث أن قنوات التوزيع تمثل حلقة الوصل بين المنظمة والزبائن، في حين أن وظائف التوزيع تتعلق بانتقال المنتجات بالكميات اللازمة وفي الوقت والمكان المناسبين مما يسمح بتحقيق المنفعة المكانية و الزمنية

الشكل 7/5 مكونات نظام التوزيع

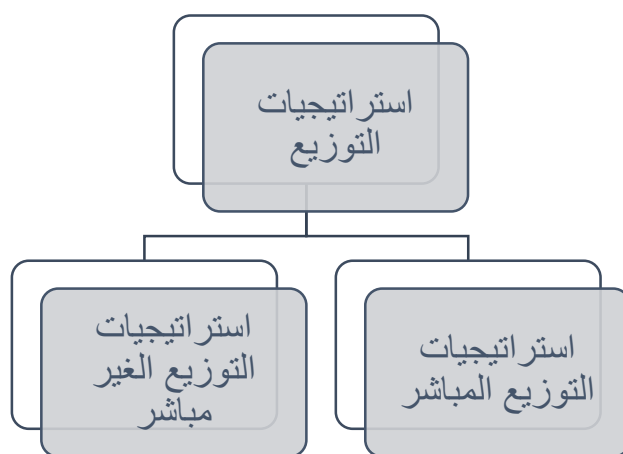


3-4- استراتيجيات التوزيع

تتعلق استراتيجيات التوزيع بالأسلوب الذي من خلاله تتدفق منتجات المؤسسة بما يحقق أهدافها التسويقية، يمكن التمييز بين استراتيجيتين للتوزيع تقوم الشركات من خلالهما بتوفير المنتج في الوقت والمكان المناسبين، و قد يتضمن ذلك إما توزيع المنتجات بشكل مباشر إلى المستهلك أو من خلال استخدام مجموعة من المنشآت التي تتولى عملية تصريف المنتجات إلى المستهلك.

أولاً/ حسب معيار قناة التوزيع

الشكل 8/7 استراتيجيات التوزيع حسب معيار قناة التوزيع



1- استراتيجيات التوزيع المباشر

هو قيام المنتج بتوزيع منتجاته دون الاعتماد على منشآت التوزيع المتاحة في الأسواق و هذا يعني قيام المنتج بالاتصال بالمستهلكين النهائيين أو المشتريين الصناعيين مباشرة و محاولة بيع المنتج لهم ، و هناك بعض الأسباب التي تبرر استخدام إستراتيجية التوزيع المباشر و هي:

- ✓ رغبة المنتج في الرقابة على السوق و رقابة الجهود البيعية لضمان فاعليتها.
- ✓ محاولة التخلص من المخزون و البحث عن الأسواق الجديدة .
- ✓ الحصول على المعلومات المتعلقة بالسوق و التغيرات في سلوك المستهلك و معرفة ردود فعل المستهلك من المنتج بصورة سريعة.
- ✓ ضمان الحصول على الربح دون مشاركة الوسطاء و بالتالي يستطيع أيضا أن يخفض أسعاره قليلا حيث سيوفر بعض هوامش الربح التي كان يحصل عليها الوسطاء.
- ✓ تجنب عدم تعاون الوسطاء في توزيع منتجات الشركة

من أشكال التوزيع المباشر نجد: التوزيع الثابت، التوزيع المتحرك، التوزيع الآلي، التوزيع بالإنترنت طرق التوزيع المباشر للسلع الاستهلاكية:

أ- طواف رجال البيع: و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة، حيث يعتمد المنتج على رجال البيع التابعين له، الذين يطوفون بالمنتجات أو عينات منها على مواقع المستهلكين سواء النهائيين أو المشترين الصناعيين دون الحاجة إلى فتح مجال في أماكن ثابتة. و تعتمد هذه الطريقة على جهود رجال البيع حيث يقومون بإقناع المستهلك بالمنتج و تقديم عينات له و أخذ الطلبات في حالة نجاح الجهود البيعية ثم يقوم بإرسال البضاعة بعد ذلك أو بيع بضاعة مباشرة إلى المستهلك.

ب- البيع عن طريق معارض يملكها المنتجون: يقوم بعض المنتجون بافتتاح معارض لبيع منتجاتهم مباشرة إلى المستهلكين و نادرا ما يعتمد المنتج على هذه الطريقة بمفردها و لكن تستخدم بجانب الاستعانة بخدمات الوسطاء لصعوبة فتح معارض في أماكن متعددة في الأسواق لضخامة الاستثمارات التي تحتاجها الشركة لامتلاك هذه المتاجر أو المعارض .

*ج- البيع بالبريد By mail: وتتمثل هذه الطريقة بقيام المنتج بإعداد كتالوجات إلى المشتريين المحتملين، و الذين يتوقع منهم طلب هذه السلع (بعد قراءتهم لها) من خلال تعبئة القيمة (الكوبون) المعد لهذا الغرض و إعادته إلى المنتج الذي سيقوم بدوره بإرسال السلعة المطلوبة إلى المستهلك و عن طريق البريد كذلك. تهدف هذه الطريقة إلى خدمة المستهلك دون تحمل مشقة القيام بالتسوق و تعتمد الشركات و الموزعين في محاولة زيادة جاذبية هذه الطريقة على تطبيق طريقة الدفع النقدي مع التمتع بخصم.

2- استراتيجيات التوزيع غير المباشر

حيث تعتمد الشركة على وسطاء و تلجا الشركات إلى استراتيجيات التوزيع غير المباشر للأسباب التالية:

✓ رغبة الشركة في الاستفادة من خبرة الموزعين

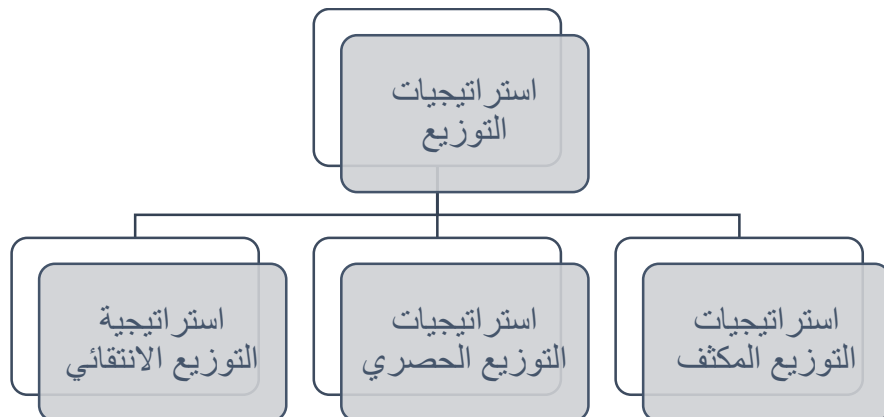
✓ اعتقاد المنظمة....

✓ التوسع في الأسواق ودخول أسواق جديدة

✓ إشراك الموزعين في الجهد الترويجي للشركة

ثانيا/ حسب معيار كثافة التوزيع

الشكل 9/7 استراتيجيات التوزيع حسب معيار كثافة التوزيع



1- إستراتيجية التوزيع المكثف (الشامل) :

وهي الطريقة التي يكون هدف المنتجين من خلالها هو التواجد في كل نقاط البيع التي تلائم منتجاتهم أو على الأقل أن يكون متواجدا في أغلبها والغرض من ذلك هو جعل هذه المنتجات متوفرة ومتاحة وقت طلب المستهلكين لها وفي المكان الذي يريدونه، وتعتمد هذه الاستراتيجية خاصة بالنسبة للسلع الميسرة التي لا يبذل المستهلك جهد للحصول عليها (مثل المشروبات. الخ)

2- إستراتيجية التوزيع المحصور (المقتصر)

يطلق عليها أيضا اسم إستراتيجية التوزيع الوحيد ويقصد بها اعتماد المنتجين على موزع وحيد في تسويق منتجاتهم، والذي تتوفر فيه خصوصيات معينة... ويتم التعامل مع هذا الموزع كوكيل عن طريق عقد قانوني، وتلاءم السلع المعمرة التي لا يتكرر شراؤها.

3- استراتيجية التوزيع الانتقائي

تقع هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين فهي أسلوب توزيعي لا يركز على موزع واحد ولا يعتمد على كل الموزعين إذا تختار المؤسسة المنتجة عدد معين من الموزعين للتعامل معهم والذين يتم انتقاؤهم على أساس معايير معينة مثل السمعة الجيدة والمركز السوقي والموقع الجغرافي والقدرات التنظيمية.. الخ، وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها " قيام المؤسسة بالاعتماد على عدد محدود من الوسطاء لتوزيع منتجاتها بحيث يتم اختيارهم على أساس معين "

4-4 استراتيجيات الترويج

1-4 مفهوم الترويج

كلمة ترويج بالغة العربية تعني " راج الشيء أي تعاطاه الناس وشاع بينهم " تعريف (Edwards William) الترويج هو التنسيق بين الجهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات أو في قبول فكرة معينة "

تعريف (Stanton) انه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال "

تعريف (Kotler) انه النشاط الذي يتم ضمن إطار جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي "وعليه فالتررويج هو عملية اتصال تهدف إلى إقناع وتعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشراء منتجات المؤسسة وهو يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي

2-4 أهمية الترويج

تبرز أهمية النشاط الترويجي في :

- ✓ المساهمة في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين (البائع والمشتري)؛
- ✓ تنويع وزيادة عدد الأفراد الذين يمكن أن يتصل بهم المنتج؛
- ✓ كسب المعارك التنافسية وترسيخ الأقدام في السوق؛
- ✓ المساهمة في الحفاظ على مستوى من الوعي بمنتجات المنظمة من خلال امدد الأفراد بالمعلومات والبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات؛
- ✓ التأثير على قرار الشراء بالنسبة للمستهلك؛
- ✓ يأتي في المرتبة الثانية من حيث التكاليف بعد تكاليف الإنتاج
- ✓ المساهمة في تحسين صورة المؤسسة وذلك من خلال خلق صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة.

3-4 مفهوم استراتيجية الترويج

التخطيط والتنفيذ والرقابة لعمليات الاتصال التي تتم في أية منشأة مع مستهلكيها ومع الجمهور ، وكذلك يقصد بإستراتيجية الترويج " تلك الجهود المخطط تنفيذها بصورة متناسقة للوصول إلى قطاعات سوقية وفئات محددة من العملاء بغرض التأثير عليهم وإقناعهم برسالة المؤسسة ومنتجاتها "

4-4 العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي

- ✓ الأهداف التسويقية للمنظمة
- ✓ باقي عناصر المزيج التسويقي
- ✓ مرحلة دورة حياة المنتج
- ✓ النطاق الجغرافي للسوق ودرجة تركيزه

✓ طبيعة المستهلكين المستهدفين

✓ طبيعة المنافسة السائدة

✓ مرحلة جاهزية المشتري

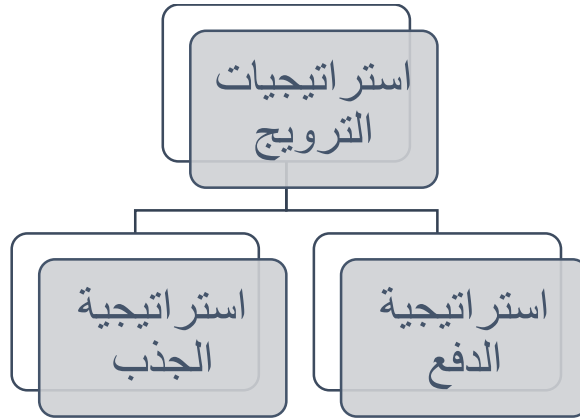
✓ حجم ميزانية الترويج

4-5- أنواع استراتيجيات الترويج

اولاً/ حسب معيار اشراك الموزعين للجهد الترويجي

تستخدم اغلب الإدارات التسويقية تستخدم إحدى الاستراتيجيتين التاليتين

الشكل 10/7 استراتيجيات الترويج حسب معيار اشراك الموزعين في الجهد الترويجي



1- استراتيجية الدفع

في ظل هذه الاستراتيجية يحاول المنتج التأثير على تاجر الجملة لإقناعه بالحصول على كميات معينة من المنتجات لتصريفها وبنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة الذي يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك لاستمالاته للشراء. ،ويستخدم المنتج في تأثيره على الموزع وسائل عديدة لإقناعه واستمالاته منها : منحه هامش ربح عالي، تقديم خصومات معينة، تقديم خدمات مرتبطة ببيع السلعة.

والدفع يعني اشترك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى

المستهلك وتناسب استراتيجية الدفع الحالات التالية:

✓ ضعف إمكانيات المنظمة في التوزيع؛

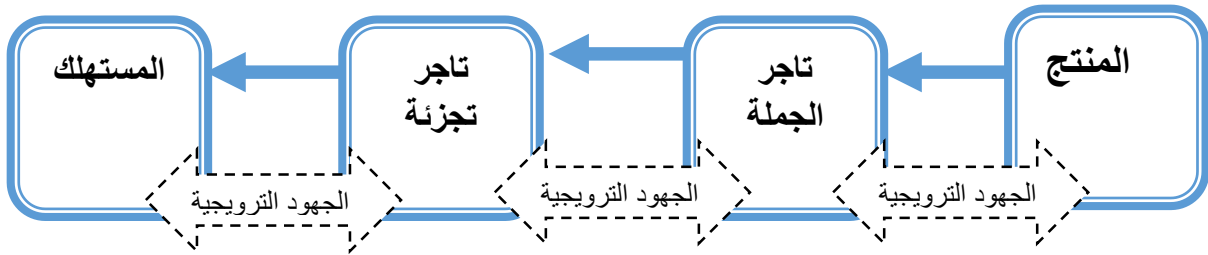
✓ كبير حجم السوق؛

✓ نقص خبرة المنظمة وحاجتها لخبرة الموزعين

✓ المنتجات ذات الأسعار المرتفعة

- ✓ المنتجات التي تحتاج لإبراز خصائصها
- ✓ المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة
- ✓ المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع
- ✓ صغر حجم ميزانية الترويج

والشكل 11/7 مضمون استراتيجية الدفع

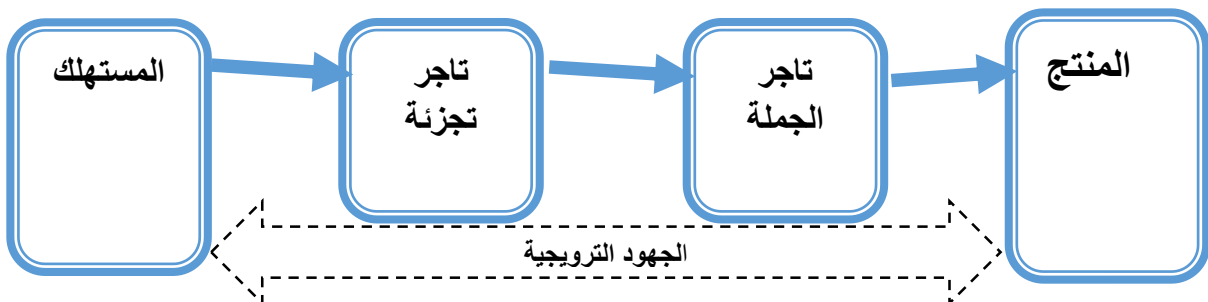


2- استراتيجية الجذب

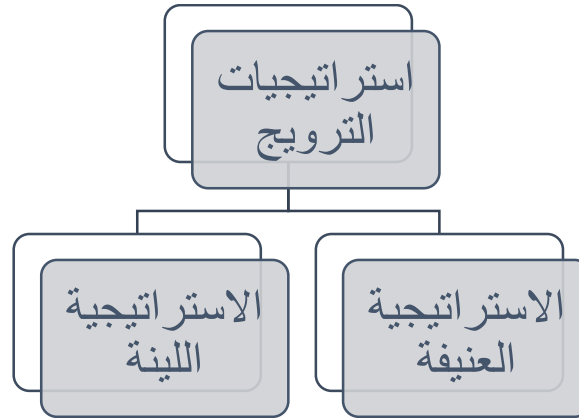
تسمى باستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي لإقناعه وحثه على شراء المنتج أو الخدمة وبالتالي خلق الطلب عليها وجعله يطلبها من أعضاء القناة التوزيعية. ويبدو واضحاً من هذه الاستراتيجية أنها تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية العناصر الأخرى للمزيج الترويجي حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على الإعلان المكثف مع التكرار الذي يؤدي إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن المنتج أو الخدمة... فالمستهلك يطلب السلعة من التاجر التجزئة الذي بدوره يطلبها من تاجر الجملة حيث يطلبها الأخير من المنتج. وتعتبر استراتيجية الجذب مناسبة في الحالات التالية:

- ✓ الإمكانيات الكبيرة التي تتمتع بها المنظمة في مجال الترويج؛
- ✓ المنتج جديد وغير معروف؛ طبيعة المنافسة
- ✓ المنتجات التي تتميز بانخفاض سعرها وهامش ربح الوحدة منها وقيمة مبيعاتها في الصنف الواحد

والشكل التالي يوضح مضمون هذه الإستراتيجية



ثانيا/حسب معيار الأسلوب المتبع في الإقناع
تستخدم إحدى الاستراتيجيتين التاليتين
الشكل 13/7 استراتيجيات الترويج حسب معيار الأسلوب المتبع في الإقناع



1- الاستراتيجية العنيفة في الإقناع

إن الأساس في تطبيق هذه الاستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر ولفترة طويلة مستخدمة اغلب الوسائل الإعلانية ، وهذا يشكل ضغطا على المستهلك.

2- الاستراتيجية اللينة في الإقناع

إن الأساس في استخدام هذه الاستراتيجية يعتمد على إقناع المستهلك بان من الأفضل له إن يشتري السلعة أو الخدمة بالتركيز على إقناعه بمنافع السلعة أو الخدمة دون استخدام الصيغة الأمر. (أسلوب الضغط).

5-4- استراتيجيات العناصر الإضافية للمزيج للتسويقي

نظر لخصوصيات المنتج الخدمي مقارنة بالمنتج السلعي فان المزيج التسويقي للخدمات يتميز عن المزيج التسويقي التقليدي لأنه يأخذ بعين الاعتبار الطبيعة غير الملموسة للخدمات، لذلك نجد انه يتكون من ثلاث عناصر إضافية للعناصر (المعروفة ب4Ps ليصبح 7Ps) هذه العناصر هي الافراد، العمليات، الدليل المادي.

1- استراتيجية الافراد

تعتبر استراتيجية الافراد عنصر أساسي من المزيج التسويقي للخدمات، وهي تركز على العنصر البشري في تقديم الخدمة، وهذه الاستراتيجية تعنى بكيفية انتقاء وتدريب وتطوير الافراد المعنيين بتقديم الخدمة وهذا من اجل ضمان تقديم خدمة مميزة للزبائن، حيث يعتبر الافراد الذين يتفاعلون بشكل مباشر مع الزبائن جزءا مهما من جودة الخدمة وصورة الشركة.

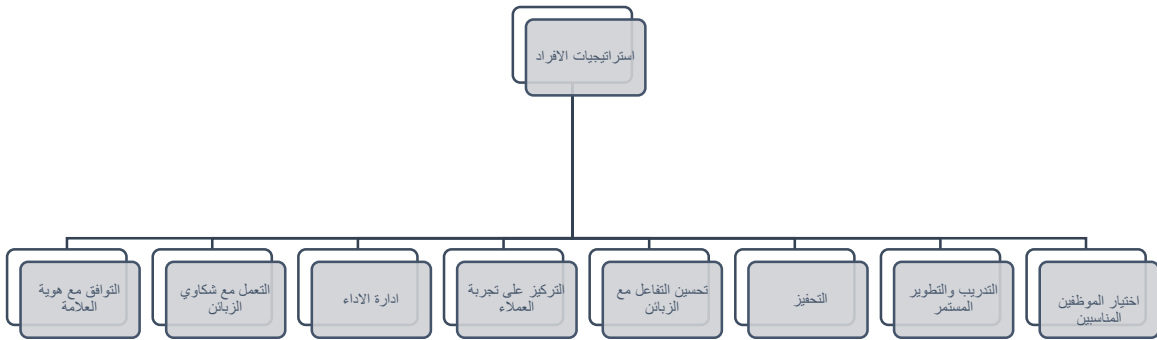
1-1 أهمية استراتيجية الافراد

- ✓ تحسين تجربة الزبائن
- ✓ تعزيز سمعة المؤسسة
- ✓ زيادة ولاء الزبائن
- ✓ التمييز المؤسسي.

1-2 اهم استراتيجيات الافراد

بما ان الخدمات غير ملموسة وتعتمد بشكل كبير على الافراد المقدمين للخدمة، فان الاستراتيجيات المناسبة لهذا العنصر تهدف الى ضمان تقديم تجربة مميزة للعملاء، وفي مايلي اهم استراتيجيات الافراد .

الشكل 14/7 استراتيجيات الافراد



1- استراتيجيات التوظيف والاختيار

وضع معايير واضحة ومحددة لاختيار الموظفين بناءً على الكفاءات والمهارات المطلوبة، التركيز على اختيار الأشخاص الذين يتناسبون مع ثقافة المؤسسة وقيمها بالإضافة إلى استخدام اختبارات التقييم النفسي والمهني لتحديد القدرات الشخصية والمهنية للمرشحين.

2- استراتيجيات التدريب والتطوير

- ✓ تقديم برامج تدريبية مستمرة لتطوير المهارات الفنية والشخصية.
- ✓ تدريب الموظفين على تقديم تجربة عملاء مميزة من خلال تطوير مهارات التواصل وحل المشكلات.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريب (مثل منصات التعلم الإلكتروني والواقع الافتراضي).

3- استراتيجيات التحفيز والمكافآت

- ✓ تقديم حوافز مالية مثل المكافآت والزيادات المرتبطة بالأداء.
- ✓ تقديم حوافز غير مالية مثل التقدير العلني والشهادات والجوائز.
- ✓ وضع برامج مكافآت مبنية على تحقيق أهداف محددة، مثل رضا العملاء أو تحقيق مبيعات أعلى.

4- استراتيجيات التواصل الداخلي

- ✓ تعزيز قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة لضمان فهم واضح للأهداف والسياسات.
- ✓ عقد اجتماعات دورية لتحليل الأداء وتبادل الأفكار.
- ✓ تشجيع ثقافة العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق.

5. استراتيجيات إشراك الموظفين

- توفير بيئة عمل محفزة وآمنة تعزز من رفاهية الموظفين.
- ✓ إعطاء الموظفين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ✓ تعزيز شعور الموظفين بالانتماء من خلال تشجيعهم على الإبداع والمساهمة.

6- استراتيجيات إدارة الأداء

- وضع أهداف أداء واضحة ومحددة لكل موظف.
- تقديم ملاحظات دورية تساعد الموظفين على تحسين أدائهم.
- استخدام أنظمة تقييم الأداء لقياس إنجازات الموظفين بموضوعية.

7- استراتيجيات تطوير القادة

- ✓ تحديد وتطوير الموظفين ذوي الإمكانات القيادية.
- ✓ تقديم برامج تطوير مهارات القيادة والإدارة.
- ✓ إعداد خطط إحلال وظيفي لضمان استدامة القيادة الفعالة داخل المؤسسة.

8- استراتيجيات تحسين رضا الموظفين

- ✓ تقديم مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة، والخدمات الاجتماعية.
- ✓ استقصاء رضا الموظفين بانتظام واتخاذ إجراءات لتحسينه.
- ✓ التعامل بمرونة مع احتياجات الموظفين، مثل جداول العمل المرنة.

9- استراتيجيات الابتكار والتعلم

- ✓ تشجيع الموظفين على المشاركة في المبادرات والأفكار الجديدة.
- ✓ دعم الموظفين للحصول على شهادات مهنية أو دراسات متقدمة.
- ✓ تبني برامج تحسين المهارات المستقبلية لمواكبة التغيرات في السوق.

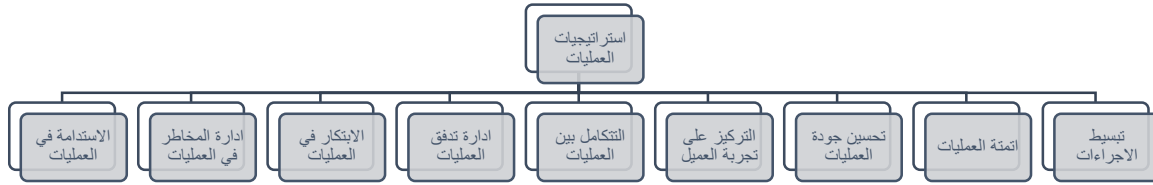
10- استراتيجيات التعامل مع النزاعات

- ✓ وضع سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع النزاعات بين الموظفين.
- ✓ تدريب المديرين على التوسط وحل المشكلات بطرق فعالة.
- ✓ بناء ثقافة الحوار والاحترام المتبادل داخل المؤسسة.

2- استراتيجية العمليات

تتعلق هذه الاستراتيجية بالأنظمة والإجراءات المستخدمة في تقديم الخدمة، نظرا لان العمليات تشكل جزءا هاما من تجربة الزبون، وعليه فان تحسين العمليات يساهم في تحقيق رضا الزبائن، ومن اهم استراتيجيات العمليات مايلي

الشكل 15/7 استراتيجيات العمليات



1- تبسيط الاجراءات

: تقليل الإجراءات البيروقراطية التي قد تسبب تأخيرًا.

- ✓ استخدام أنظمة تكنولوجية لأتمتة بعض العمليات.
- ✓ إزالة الحواجز التي قد تعيق تدفق العمليات، مثل تعدد الموافقات.

2- أتمتة العمليات (Automation)

- ✓ اعتماد أنظمة الحجز والتسجيل الإلكترونية.
- ✓ استخدام الذكاء الاصطناعي وخوارزميات التخصيص لتقديم خدمات شخصية.
- ✓ توفير خيارات الخدمة الذاتية (مثل الأكشاك أو التطبيقات).

3- تحسين جودة العمليات

- ✓ تصميم معايير جودة موحدة لكل خطوة من خطوات تقديم الخدمة.
- ✓ تدريب الموظفين على الالتزام بالمعايير.
- ✓ مراقبة الأداء بانتظام باستخدام مؤشرات مثل رضا العملاء ووقت الانتظار.

4- التركيز على تجربة العميل

- ✓ تصميم العمليات لتكون سهلة الفهم والاستخدام.
- ✓ تقليل زمن الانتظار من خلال توزيع عبء العمل على فترات الذروة.
- ✓ الحصول على تعليقات العملاء لتحسين العمليات.

5- التكامل بين العمليات والخدمات

- ✓ دمج العمليات مع قنوات الخدمة المختلفة (مثل الفروع والتطبيقات والمواقع الإلكترونية).
- ✓ توحيد العمليات لضمان تجربة متسقة عبر جميع نقاط الاتصال.

6. إدارة تدفق العمليات

- استخدام تقنيات إدارة الوقت لتحديد الخطوات التي تؤدي إلى التأخير.
- تحسين التنسيق بين الأقسام المشاركة في تقديم الخدمة.
- تبني مفهوم "التشغيل الانسيابي (Lean Operation)" لتقليل الهدر.

7- الابتكار في العمليات

- ✓ تقديم خدمات مميزة مثل خدمة التوصيل السريع أو الاستشارات عبر الإنترنت.
- ✓ استخدام تقنيات حديثة مثل الواقع الافتراضي لتحسين تجربة العملاء.

8- إدارة المخاطر في العمليات

- ✓ وضع خطط بديلة للتعامل مع أي أعطال مفاجئة.
- ✓ تدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات.
- ✓ مراجعة العمليات بانتظام لاكتشاف المشكلات المحتملة.

9- قياس وتحليل العمليات

- ✓ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم العمليات مثل زمن الانتظار، رضا العملاء، والتكلفة.
- ✓ تحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات.
- ✓ تحسين العمليات بناءً على التحليل.

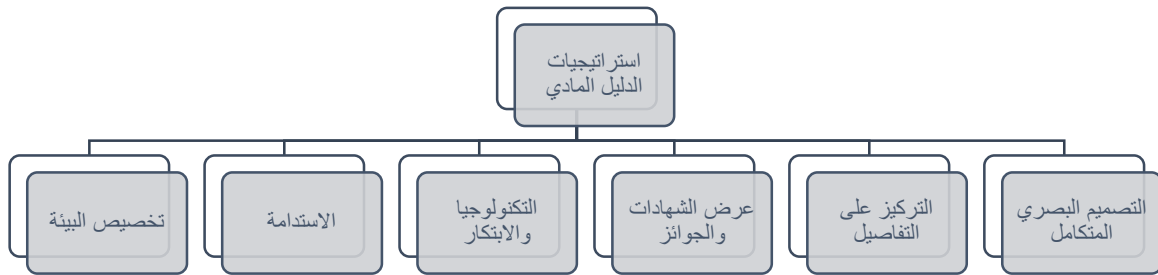
10- الاستدامة في العمليات

- ✓ استخدام مواد وموارد صديقة للبيئة في العمليات.
- ✓ تقليل الهدر في الوقت والطاقة من خلال تحسين إدارة الموارد.
- ✓ تعزيز الرقمنة لتقليل استخدام الورق.

3- استراتيجية الدليل المادي

تركز هذه الاستراتيجية على تقديم ادلة ملموسة تدعم تجربة الزبون وتعوض عن الطبيعة غير الملموسة للخدمة، والهدف من ذلك تعزيز الثقة لدى العملاء وتحسين تصوراتهم عن جودة الخدمة من خلال الاهتمام بالجوانب المادية والبيئية المحيطة بتقديم الخدمة

الشكل 16/7 استراتيجيات الدليل المادي



1- تصميم البصرية المتكامل

- ✓ التأكد من أن جميع العناصر المادية متناسقة مع هوية العلامة التجارية.
- ✓ الاستثمار في التصميم الداخلي ليكون جذابًا ومريحًا للعملاء.

2- التركيز على التفاصيل

الاهتمام بجودة التفاصيل الصغيرة مثل نظافة المكان، سهولة الوصول إلى المرافق، ووضوح العلامات الإرشادية.

3- تقديم شهادات واعتمادات

عرض الجوائز أو الشهادات التي حصلت عليها الشركة لتعزيز مصداقيتها وجودة خدماتها.

4- التكنولوجيا والابتكار

- ✓ استخدام تقنيات مثل شاشات اللمس، الأكوشاك الذاتية، أو الواقع الافتراضي لتحسين تفاعل العملاء.
- ✓ عرض خدمات رقمية تدعم التجربة التقليدية.

5- الاستدامة

- ✓ استخدام مواد صديقة للبيئة في التعبئة أو الديكور.
- ✓ توجيه العملاء نحو أساليب صديقة للبيئة مثل الأنظمة الورقية الرقمية.

6- تخصيص البيئة حسب طبيعة الخدمة

تصميم بيئات مختلفة بناءً على نوع الخدمة (مثل بيئة مريحة وهادئة في العيادات الطبية، أو أجواء عصرية في الكافيهات).

المراجع

- ✓ عبد الباري إبراهيم و ناصر جردات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2014
- ✓ محيد الكرخي ، الطرق الشائعة في التحليل الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2018
- ✓ محمد الطائي ونعمة الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009
- ✓ مراد مداح، التحليل الاستراتيجي " من النماذج الأولى الى استراتيجية المحيط الأزرق"، الدولية للكتب العلمية، مصر، 2022
- ✓ فيليب سادر، الإدارة الاستراتيجية، تعريب علا أحمد صالح مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة، عمان، 2011.
- ✓ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي تحليلي، دار الحامد، عمان، 2007.
- ✓ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان.
- ✓ المرسي نبيل محمد، الإدارة الاستراتيجية وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- ✓ د صلاح الشنوني ، الإدارة التسويقية الحديثة ، مطبعة شباب الجامعة ، 2000
- ✓ عنابي بن عيسى ،سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002
- ✓ محمد سليمان عواد فهد الخطيب، مبادئ التسويق مفاهيم أساسية ،دار الفكر، عمان 2000
- ✓ عبد السلام أبو قحف ،التسويق وجهة نظر معاصرة ، الإشعاع ، مصر 2001
- ✓ Jacques Lambin ,C, Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7édition, Dunod,Paris,2008.
- ✓ Johan Bouglet, **Strategie d'entreprise**, Berti, Alger,2011
- ✓ Armand Dayan, **Marketing b to b**,5ed, Vuibert,Paris,2002
- ✓ Christophe .,h, Love Look ;**Services marketing** , :Prentice – Hall,2001
- ✓ Kotler P. & Armstrong G,(2006) : **Principles of Marketing. 11th Edition** ،Pearson - Prentice Hall، New Jersey