

الفصل الثاني: الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة الخدمية

تعتبر عملية اختيار الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات من أدق العمليات التي يظهر أثرها على المدى البعيد، و نظرا للتعقيد الذي يميز بيئة المؤسسات في الوقت الحالي فإن عملية التخطيط الاستراتيجي و اختيار الاستراتيجية التسويقية تعتبر من أهم العمليات التي توليها المؤسسة اهتماما كبيرا.

تؤثر بيئة المؤسسة و محيطها الخارجي المباشر و غير المباشر في عملية الخيار الاستراتيجي بشكل كبير بالإضافة إلى عوامل داخلية كقدرات المؤسسة المادية و البشرية و كذا طموحاتها و أهدافها، كل هذه العوامل تقوم المؤسسة بتحليلها من أجل اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة التي تتوقع منها أن تحقق نجاحا.

من أجل هذا يدرس هذا الفصل النقاط الثلاث أدناه:

- التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام ثم التخطيط الاستراتيجي التسويقي؛
- كيفية اختيار الاستراتيجية التسويقية فيشرح عملية التقسيم الاستراتيجي و كذا تقسيم السوق و بعدها يعرض مختلف أنواع الاستراتيجيات الممكنة ثم يبين على أي أساس تختار المؤسسة إحدى هذه الاستراتيجيات و عوامل نجاحها؛
- بعد اختيار الاستراتيجية الملائمة يأتي تفصيل مزيجهما التسويقي الذي ستتبعه و ذلك ضمن الخطة التسويقية التي سيأتي تفصيلها في المبحث الثالث و ذلك بعرض مكوناتها و كذا شروط نجاحها.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي التسويقي

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي في أعلى مستويات المؤسسة لأنها تمس كل أجزاءها و لأن تأثيرها يكون على المدى الطويل و هي أساس استمرارية المؤسسة و ربحيتها لذلك يجب الإلمام بشكل جيد بمفهوم التخطيط الاستراتيجي و كيفية القيام به لأنه العملية التي تمكن المؤسسة من اختيار الاستراتيجية الأنسب لها و هذا ما سيعرضه هذا البحث بمطلبه فالأول سيوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي عامة و كذا أهدافه و مراحلها بينما يختص المطلب الثاني لتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط الاستراتيجي

لفهم ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهميته يجب أن توضح كل خطوات هذه العملية و أهدافها و بالتالي الغاية من القيام بها.

1- تعريف التخطيط الاستراتيجي

"يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية و على ضوء الموارد المالية و البشرية المتاحة و بالنظر للأولويات المقررة"¹ إذن فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عملية مستمرة لتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل و من هنا تبرز أهميته فهو أساس التنظيم داخل المؤسسة و المنارة التي توضح لها المسار الذي ستسلكه في المستقبل

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد أهم أهداف التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية²:

- يمكن من تحسين و تطوير الأداء التنظيمي و الأداء الكلي للمؤسسة
- يضمن النمو و التطور في الأجل الطويل
- يساعد على التقليل من المخاطرة و حالات عدم التأكد
- يحدد و يوجه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة
- يحدد و يوجه قرارات الاستثمار و من ثم التوسع و النمو و الربحية
- يساعد على التعامل مع المشكلات بأسلوب إدارة الأزمات بدلا من أسلوب رد الفعل
- يمكن العاملين في المؤسسة من إدراك توجهاتها المستقبلية

¹ الطاهر لحرش، استراتيجية تسويق الأوراق المالية و أثرها في تنشيط الاستثمار المالي، رسالة قدمت لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية و المالية، 2009/2008، صفحة 142

² منصور ناصر الرجي، محمود ملكاوي، دور نظام المعلومات الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2012، 33

3- مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمر التخطيط الاستراتيجي عبر المراحل التالية:

3-1- مرحلة التهيئة و الإعداد

تعتبر المرحلة التمهيدية لعملية التخطيط الاستراتيجي و فيها تقوم المؤسسة بوضع إطار للعملية كما تحدد فريق المعمل المكلف بالتخطيط الاستراتيجي.

3-2- تحليل الوضع الراهن

يقصد به تحليل وضعية المؤسسة داخليا و خارجيا و هو ما يعرف بتحليل سووت SWOT أي تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة (داخليا) و كذا الفرص و التهديدات (خارجيا)

3-3- وضع الخطة الاستراتيجية

يتم وضع الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد النقاط التالية:

3-3-1- الرؤية و الرسالة

يساهم تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها في تحديد هويتها و توضيح مسارها، فالرؤية عبارة عن محصلة تحليل الخبرات السابقة و المواقف الراهنة و كذا الظروف المستقبلية فهي بهذا تعكس فلسفة إدارة المؤسسة و أولوياتها و توجهاتها و مجالاتها الأساسية.

أما الرسالة فتعتبر كبطاقة هوية للمؤسسة فهي تحدد الغاية من وجودها و تحدد سماتها التي تتميز بها عن غيرها من المؤسسات و تتكون الرسالة من العناصر التالية: المفهوم الذاتي للمؤسسة، فلسفة المؤسسة، التكنولوجيا المستعملة، المنتوجات، الزبائن الذين تتعامل معهم، ...

3-3-2 الأهداف

بعد تحديد رؤية المؤسسة و رسالتها يتم تحديد الأهداف الواضحة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها و التي هي عبارة عن نتائج على شكل منتوجات بمواصفات محددة أو خدمات أو غيرها، و يجدر الذكر أن للأهداف 3 أنواع ألا و هي: أهداف استراتيجية، أهداف تكتيكية، و أهداف تشغيلية.

3-3-3 الاستراتيجيات

تبدأ عملية صياغة الاستراتيجية بعد الحصول على نتائج التحليل الداخلي للمؤسسة و الخارجي و تحديد نقاط ضعف و قوة المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات التي تواجهها، فالاستراتيجيات إذن وسيلة تتبعها المؤسسة للوصول لتحقيق أهدافها و غاياتها.

3-4- تنفيذ الاستراتيجية

بعد صياغة الاستراتيجيات يأتي دور تجسيدها و ذلك بالتطبيق العملي من خلال استغلال الإمكانيات البشرية و المادية من خلال بناء هيكل تنظيمي قادر على تنفيذ هذه الخطط الاستراتيجية، و كذا تخصيص الموازنات و البرامج و نظم المعلومات التي تساعد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية من جهة و على مراقبة عملية التنفيذ و تشكيل مناخ ملائم من جهة أخرى.

3-5- المتابعة و التقييم

تحتاج عملية تنفيذ الاستراتيجية متابعة لضمان نجاحها و كذا للتعامل مع التغيرات التي قد تطرأ سواء داخل المؤسسة على مستوى كفاءاتها أو تغيرات خارجية كتغير بيئة عمل المؤسسة أو التكنولوجيا المستعملة أو دخول عامل قد يجعل من الاستراتيجية غير ناجحة مما يعني وجوب إحداث تغييرات على مستوى الخطة الاستراتيجية و التي قد تكون تغيرات جوهرية كما قد تكون تغيرات طفيفة حسب الحالة.

المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي التسويقي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي و مراحل موضحة في هذا المطلب بجزءه الأول و الثاني

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي التسويقي

عرف كوتلر التخطيط الاستراتيجي التسويقي على أنه العملية الإدارية الخاصة بوضع و إدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة و المهارات و الموارد و فرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى إلى رسم و إعادة ترتيب أنشطة و منتوجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو و الأرباح المستهدفة.

2- مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي

تمر عملية التخطيط الاستراتيجي التسويقي بعدة مراحل و قد اختلف الكتاب و الباحثون من حيث تحديد عدد الخطوات التي تمر بها و الجدول التالي يعرض وجهات نظر عدد من الباحثين في هذا المجال:

الجدول (01): نماذج التخطيط الاستراتيجي التسويقي من منظور مجموعة من الباحثين

| الباحث | عدد الخطوات | الخطوات |
|---------------------------------|-------------|--|
| Mc donald, 1998, p :26 | 4 | وضع الأهداف- مراجعة الوضع- صياغة الاستراتيجية- تخصيص الموارد و الرقابة |
| Petter et donnells, 1998, p :20 | 3 | الخطة الاستراتيجية العامة- خطة التسويق- التنفيذ و المراجعة |
| Juslin et linth, 2002, p :1-3 | 5 | تعريف الرسالة التنظيمية- تحديد الأهداف التنظيمية- تقدير و تقويم الموارد التنظيمية- صياغة استراتيجية التسويق- تنفيذ خطط التسويق |
| Oliver, 2002, p :4 | 4 | رسالة المنظمة و أهدافها- استعراض الوضع و تحليل SWOT – صياغة الاستراتيجية التسويقية و الأهداف التسويقية- الموارد و الرقابة |
| Cooper, 2003, p :6 | 6 | الرسالة- تحديد الأهداف الاستراتيجية- التحليل البيئي- تحديد الأهداف التسويقية- صياغة الاستراتيجيات التسويقية- الموارد و الرقابة |
| Franklin, 2004, p :277 | 5 | التحليل الاستراتيجي- الأهداف التسويقية- الاستراتيجية التسويقية- الموارد و التنفيذ- التقييم و السيطرة |

المصدر: نجلة يونس، ثائر طارق، مقالة التخطيط الاستراتيجي التسويقي و أثره في جودة الخدمة المصرفية، ص:18

سيتم الاعتماد في هذا البحث على ما جاء به دونالد و هي 4 خطوات كالتالي¹:

2-1- وضع الأهداف

تحدد المؤسسة في هذه المرحلة الأهداف التي تحاول الوصول إليها و ذلك من خلال تحديد واضح و دقيق لهويتها و مهنتها و توجهاتها المستقبلية أي الغرض الذي جدد المؤسسة من أجله و كذا المجال الذي اختارته لعملها.

2-2-مراجعة وضع المؤسسة

هذه المرحلة مكونة بدورها من مراحل أولها المراجعة التسويقية أي أن المؤسسة تقوم بفحص شامل للبيئة التسويقية و كذا الاستراتيجيات و الأهداف التسويقية المسطرة و ذلك بشكل دوري.

أما المرحلة الثانية فهي القيام بتحليل داخلي و خارجي أي اكتشاف نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المحتملة و هذا ما تم توضيحه سابقا.

¹ Malcom Mc Donald, Hugh Wilson, **marketing plans**, 7rd edition, Butterworth Heineman, 2011, p :26

فيما يخص المرحلة الثالثة فهي مرتبطة بالأسئلة التي تم تحديدها في رسالة المؤسسة و أهدافها فيتم وضع فرضيات لغرض الإجابة عن هذه الأسئلة و محاولة ربط المتغيرات التي يكون لها تأثير مهم لبلوغ الأهداف التسويقية للمؤسسة.

2-3- صياغة الاستراتيجية

بعد تحديد الاستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة تقوم بتوقع النتائج و وضع الخطط التي تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المطلوبة، و كذا وضع خطط بديلة في حالة تغير أحد العوامل التي تستوجب تغيير الخطة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

2-4- تخصيص الموارد و الرقابة

لهذه المرحلة جانبين أولهما تخصيص الموارد أي تفصيل الخطة و طرق تنفيذها بتحديد المدة الزمنية و الموارد البشرية و التكاليف اللازمة و حجم المبيعات المتوقعة و كل التفاصيل المتعلقة بتنفيذ الخطة التسويقية خلال فترة زمنية تقدر بسنة واحدة.

ثاني الجوانب هو الرقابة و يقصد بها تقييم الإنجاز و متابعة التنفيذ، ويمكن أن يتم إما بقياس حجم المبيعات و الأداء و النتائج مقارنة بما تم تحديده في الخطة التسويقية أو عن طريق قياس الربحية من خلال حساب رقم الأعمال المحقق و حجم الطلبات المحققة و العوائد من قنوات التوزيع و هو ما يوضح مدى نجاعة الأنشطة التسويقية في تحقيق الأهداف المسطرة.

قد تقوم المؤسسة برقابة الاستراتيجية التسويقية ككل أي معرفة مدى نجاعتها و تطابقها مع متطلبات السوق و ملاءمتها و كذا نسبة نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة و تكيفها مع التغيرات المستمرة في السوق.

المبحث الثاني: اختيار الاستراتيجية التسويقية

في هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم التقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق و هذا في المطلب الأول، أما الثاني فسيعرض أنواع الاستراتيجيات التسويقية و استعمالاتها ثم سيتم توضيح مفهوم الخيار الاستراتيجي و عوامل نجاح الاستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: التقسيم الاستراتيجي و التقسيم التسويقي

يعرض هذا المطلب مفهوم التقسيم الاستراتيجي و تقسيم السوق فيبين مفهومها و يبرز أهميتهما

1- التقسيم الاستراتيجي:

تقوم المؤسسة ضمن تحليلها الاستراتيجي على مستوى المؤسسة بعملية التقسيم الاستراتيجي و ذلك بعد تحديد مهنتها أولا و هي مجموع الأنشطة الحالية و المستقبلية التي تجيدها و توليها أولى اهتماماتها.

بعد تحديد المهنة تحدد المؤسسة نشاطها و الذي يظهر من خلال الثنائيات منتوج/سوق، قد تكون هذه الثنائيات غير متميزة بدرجة كافية مما يلزم المؤسسة بالقيام بما يسمى بالتقسيم الاستراتيجي.

1-1- تعريف التقسيم الاستراتيجي

هو تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أقسام متجانسة تدعى بالأقسام الاستراتيجية أو مجالات النشاط الاستراتيجية و التي تعرف بدورها على أنها مجموعة المنتوجات التي تتشارك في 3 أبعاد و هي:

- فئة الزبائن المستهدفة
- الحاجات التي تسعى لإرضائها
- التكنولوجيا المستعملة

1-2- مراحل التقسيم الاستراتيجي

يتم التقسيم الاستراتيجي عبر مرحلتين:

- التقسيم الكلي

في هذه المرحلة يتم تقسيم مهنة المؤسسة إلى عدة نشاطات اعتمادا على نوع الزبائن، المنافسين و كذا أهم العوامل التي يجب مراقبتها.

- التقسيم الجزئي

في هذه المرحلة يتم تقسيم النشاطات انطلاقا من عدة عوامل للحصول على أقسام استراتيجية مكونة من منتوجات أو خدمات و التي تنطوي على نفس المهارات و التي تتشارك في نفس العوامل و كذا نفس المنافسين و هو ما يسمى بمجالات النشاط الاستراتيجية و التي سبق تعريفها.

2- التقسيم التسويقي

يقصد بالتقسيم التسويقي تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لتقسيم السوق إلى مجموعات متجانسة من الأفراد و التي تحصل عليها اعتمادا على مجموعة من المعايير التي تسمى معايير التقسيم و التي تختارها المؤسسة وفقا لأهدافها و ذلك بغرض التعامل مع حالة عدم التجانس التي يتصف بها الطلب¹.

يقال عن مجموعة أنها متجانسة إذا كانت:

- الاختلافات بين وحدات المجموعة جد ضعيفة
- الاختلافات بين المجموعات المتحصل عليها تكون كبيرة قدر الإمكان
- المجموعات المتحصل عليها مختلفة

¹ J-J Lambin, *Marketing stratégique et opérationnel*, ed :Dunod, 7^{ème} édition, Paris, 2008, p :200

1-2- معايير تقسيم السوق

يمكن تقسيم السوق استنادا على العوامل التالية حسب الهدف من التقسيم و هو ما يوضحه الجدول التالي

الجدول (02): معايير التقسيم التسويقي حسب الهدف

| الهدف | طريقة التقسيم |
|--|--|
| إرضاء الزبائن و الاستجابة لحاجاتهم | التقسيم حسب الحاجات (الحاجات الأساسية، الخدمات الملحقة) يسمح للتسويق باقتراح العرض الأكثر ملاءمة لحاجات الزبائن من منتج، سعر، خدمة، علاقات... يسمح للقسم التجاري باستهداف الزبائن الأكثر قابلية لشراء المنتج |
| تكوين قيمة للمؤسسة | تقسيم اقتصادي (رقم الأعمال، المردودية، الإمكانية، سهولة الوصول، القيمة الاستراتيجية) يسمح بالتركيز على التوظيف، الولاء، الحفاظ على الزبائن ذوا المردودية الأكبر يسمح بتنظيم السياسة التجارية و سياسة العلاقات حسب قيمة الزبائن بالنسبة للمؤسسة |
| تحسين المزيج التشغيلي (المواعيد، العروض، القنوات ما قبل البيع، أثناء و ما بعد البيع) | تقسيمات أخرى (حسب النشاط، دورة حياة الزبائن و المؤسسة، سلوكيات الشراء، المنتجات، الاستعمالات، المواقف، العلاقات، الجغرافيا، التنبؤات) تسمح بتحسين فعالية النشاطات حسب الزبائن و كذا سياسة المؤسسة |

المصدر: N.V.Laethem, op-cit, p :159

يوضح الجدول إذن العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة في تقسيم السوق حسب الأهداف التي ترغب في الوصول إليها و يوضح كذلك الأهمية التي تتميز بها كل طريقة، كما يمكن إستخلاص أهم المعايير من هذا الجدول و هي:

- معايير جغرافية
- معايير سلوكية
- معايير اقتصادية أو مالية
- معايير متعلقة بالشخصية
- معايير اجتماعية

بعد أن تقوم المؤسسة بتقسيم السوق تنتقل إلى مرحلة أخرى ألا وهي الاستهداف **ciblage** و هو مجموعة من العمليات التي تهدف إلى دراسة كل الأقسام المحصل عليها من عملية التقسيم بغرض تحديد القسم أو الأقسام الأكثر مردودية و الأكثر فائدة للمؤسسة و هي ما تعرف بالأقسام المستهدفة.

بعد عملية الاستهداف يأتي دور التوقع و هو عملية تشكيل صورة لمنتجات المؤسسة في نظر المستهلكين و التي تتميز بها عن المنافسين و يمكن أن نقول أن للتوقع بعدين متكاملين ألا و هما:

- **تحديد الهوية،** و هي الصفة التي تم ربطها عن المنتج في ذهن المستهلك
- **التمييز،** و هو خصوصية المنتج بالنسبة لغيره من المنتجات المنافسة من نفس الفئة

يمكن القول أن الإشهار هو أكثر العوامل كفاءة و الأكثر استعمالا في عملية التوقع

المطلب الثاني : أنواع الاستراتيجيات التسويقية و استعمالاتها

سيتم في هذا المبحث عرض لأهم الاستراتيجيات التسويقية الموجودة حسب تصنيفها

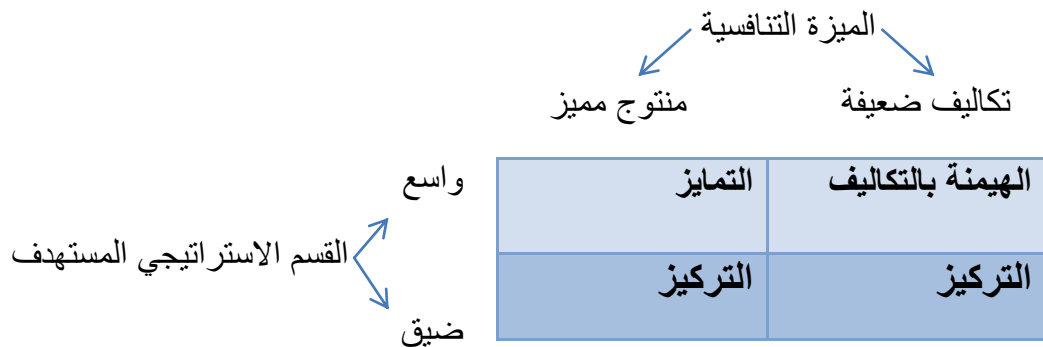
1- الاستراتيجيات الثلاث الأساسية لبورتر

يرى بورتر أن هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية التي قد تتميز بها المؤسسة ألا و هي:

- ميزة تنافسية داخلية تتعلق بالتكاليف أي أن تتحكم المؤسسة بالتكاليف لتجعلها أقل من المنافسين
- ميزة تنافسية خارجية و التي تظهر في منتج يتميز باختلافه عن منتجات المنافسين

و هذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل (04): الاستراتيجيات الأساسية لبورتر



المصدر: بورتر 1982

1-1- استراتيجية الهيمنة بالتكاليف

تركز هذه الاستراتيجية الأساسية على البعد الإنتاجي كما أنها ترتبط عادة بعامل الخبرة، تتطلب هذه الاستراتيجية مراقبة واسعة للتكاليف التشغيلية و الاستثمارات الإنتاجية و كذا دراسة معمقة لتصاميم المنتجات و نفقات المبيعات و الإشهارات ذات التكاليف المنخفضة¹.

إذن يمكن القول أن النقطة الأساسية في هذه الاستراتيجية هي الوصول إلى سعر أقل من السعر الذي يقترحه المنافسون، كما أنها تسمح بتشكيل حماية جيدة ضد القوى التنافسية الخمسة لأن المنافسين الأقل كفاءة هم أول من يتأثر بتأثيرات الصراع التنافسي.

1-2- استراتيجية التمايز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى طرح منتج بجودة عالية و بمميزات تجعله مختلفا عن المنتجات المنافسة.

يمكن لهذا التميز أن يكون بعدة طرق كالصورة التي تشكلها العلامة مثلا أو تقدم تكنولوجيا عن المنافسين، الشكل الخارجي، مصلحة ما بعد البيع، شبكة التوزيع و غيرها.

هذه الاستراتيجية ليست ملائمة دائما مع هدف الحيازة على حصة كبيرة من السوق و ذلك بسبب السعر المرتفع الذي يرافق الجودة العالية، كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارات كبيرة على مستوى التسويق التطبيقي و خصوصا في الإشهار للتعريف بجودة المنتج.

1-3- استراتيجية التركيز

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز أو التخصص في تلبية حاجات قسم واحد من السوق أو مجموعة معينة من الزبائن و ذلك بطريقة أحسن من المنافسين، إذن هذه الاستراتيجية تستدعي التمايز أو الهيمنة بالتكاليف لكن في الفئة المستهدفة.

تسمح هذه الاستراتيجية بالحصول على أكبر حصة في السوق على مستوى الفئة المستهدفة و لكنها ستكون منخفضة طبعاً مقارنة بالسوق الكلية.

2- استراتيجيات النمو

اعتماد استراتيجيات النمو يعني أن المؤسسة تحاول التطور تدريجياً لتحقيق نتائج جيدة إما برفع حصة السوق أو رقم الأعمال² تظهر هذه الاستراتيجيات في نموذج أنصوف Ansoff من خلال الشكل التالي:

¹J-J Lambin, *Marketing stratégique et opérationnel*, ed :Dunod, 7eme edition, Paris, 2008, p :323

² N.A. laethem, op-cit, 2005, p :35-37

الشكل (05): نموذج أنصوف لاستراتيجيات النمو

| | | | |
|-----------|---------------|--------------|--|
| | المنتج الحالي | منتج جديد | |
| سوق حالية | اختراق السوق | تطوير المنتج | |
| سوق جديدة | توسيع السوق | التنوع | |

المصدر: N.A. laethem, op-cit, p:35

1-2- استراتيجية اختراق السوق

في السوق الحالية تهدف المؤسسة إلى زيادة مبيعاتها من المنتج الحالي بالاعتماد على مجهودات تسويقية تقوم بها لتحقيق هذه الاستراتيجية وذلك من خلال اتباع إحدى الإمكانيات التالية:

- تنشيط طلب الزبائن الحاليين من خلال تكرار الشراء أو زيادة الكمية المشتراة أو الاستعمالات الجديدة...
- الاستحواذ على زبائن المنافسين
- إقناع و جذب الزبائن الحاليين غير المستهلكين
- تنظيم السوق و ترشيده لجعله أكثر مردودية

2-2- استراتيجية التوسع في السوق

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تطوير المبيعات من خلال إدخال المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة و ذلك من خلال إحدى النقاط التالية:

- استهداف أقسام سوق جديدة
- استخدام شبكة جديدة للتوزيع
- الامتداد جغرافيا

3-2- استراتيجية تطوير المنتج

تعتمد هذه الاستراتيجية في حالة رغبة المؤسسة برفع مبيعاتها عن طريق تطوير منتجات جديدة على مستوى أسواقها الحالية، و يمكن تحقيق ذلك باعتماد أحد أو بعض الطرق التالية:

- صنع صفات مميزة جديدة للمنتجات الحالية
- تحسين جودة المنتجات الحالية
- تمديد خط المنتجات
- الحصول على خط منتجات جديدة

2-4- استراتيجية التنوع

بالاعتماد على مبدأ منتج جديد و سوق جديدة نميز هنا نوعين من استراتيجيات التنوع و هما:

2-4-1- استراتيجية التنوع المركزة

تحاول المؤسسة هنا التنوع في النشاطات المكملة للنشاطات الحالية و ذلك على مستوى المجال التكنولوجي أو التجاري من خلال استغلال عوامل النجاح الرئيسية لها.

2-4-2- استراتيجية التنوع الصافية

تهدف المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجديد محفظة الأنشطة و التي لا علاقة لها بالنشاطات الحالية وهذا ما يجعل هذا النوع من الاستراتيجيات الأكثر صعوبة و الأكثر مخاطرة.

جدير بالذكر أن الباحث بيتر دروكر Peter Drucker يشترط تواجد على الأقل نقطة مشتركة بين النشاط الجديد و الأنشطة الحالية (السوق مثلا أو التكنولوجيا، طريقة الإنتاج، الزبائن....)

2-5- استراتيجية التكامل

تستعمل المؤسسة استراتيجية التكامل حين تحاول السيطرة و التحكم في العامل الأساسي لنجاح نشاطها و حينما تحاول تحسين المردودية و يكون مجال نشاطها يتميز بنسبة نمو عالية.

نميز هنا ثلاث أنواع من التكامل و هي:

2-5-1- التكامل نحو المنبع

يمكن للمؤسسة شراء أو التحكم في بعض الموردين بغرض تأمين مصدر إمداد مهم استراتيجيا مما يسمح بالتحكم في التكاليف و كذا اكتساب تكنولوجية مهمة للنشاط الأساسي

2-5-2- التكامل نحو المصب

هنا تشتري المؤسسة أو تتحكم في أحد أو عدة موزعين و تهدف هذه الاستراتيجية إلى التحكم في قنوات التوزيع و ضمان نجاعتها و قد تتبناها المؤسسة لهذا الغرض أو إن كانت نشاطات قنوات التوزيع مربحة فتستفيد هي من هذا الربح.

2-5-3- التكامل الأفقي

في هذا النوع من التكامل تتوجه المؤسسة إلى التحكم في المنافسين و ذلك إما عن طريق شراء شركات المنافسين أو مراقبتها، تسمح هذه الاستراتيجية بالحصول على الاقتصاد السلمي و تسمح أيضا بربح الوقت، الحصول على قسم جديد في السوق و شبكة جديدة للتوزيع و كذا التقليل من عدد المنافسين.

3- الاستراتيجيات التنافسية الأربعة لكوتلر

وضع كوتلر أربع أنواع من الاستراتيجيات حسب الوضعية التنافسية تسمى الاستراتيجيات التنافسية و هي:

3-1- استراتيجية القائد:

يقصد بالقائد المؤسسة المهيمنة على السوق، و هنا يتم تمييز 3 أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن للزعيم أو القائد اختيارها حسب الهدف الذي يريد الوصول إليه و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03): الاستراتيجيات الثلاث للقائد

| الاستراتيجية | الإمكانيات المستعملة | حدود الاستراتيجية |
|-------------------|---|--|
| استراتيجية الطلب | <ul style="list-style-type: none"> تطوير عدد الزبائن رفع حجم المستهلكين رفع الكمية المستعملة لكل مستهلك استحداث استعمالات جديدة للمنتوج | تلائم هذه الاستراتيجية الأسواق التي تكون في مرحلة التطور و النمو و لا تلائم الأسواق في مرحلة النضج |
| استراتيجية الدفاع | <ul style="list-style-type: none"> اعتماد نظام تطوير و إبداع قوي لتثبيط المنافسين استغلال جميع أقسام السوق و كل شبكات التوزيع المنافسة على الأسعار و على ميزانية الإعلان و الترويج | تحتاج هذه الاستراتيجية إلى تكاليف مهمة و التي يجب قياسها مقارنة بالمردودية المتوقعة |
| استراتيجية الهجوم | <ul style="list-style-type: none"> توسيع حصتها في السوق للاستفادة من الاقتصاد السلمي | يمكن للسلطات العمومية احتلال موقع الهيمنة مما يعني أنه عند نقطة ما تصبح تكلفة الشراء عالية جدا |

المصدر: N.A.Laethem, op-cit, p :38

من الجدول يمكن القول أن المؤسسة التي تكون في موضع القائد تكون لديها إمكانية اختيار أي استراتيجية شرط أن تكون هذه الأخيرة تتوافق مع الأهداف التي تحاول بلوغها، و لكن لكل استراتيجية حدود و عيوب يجب تحملها.

3-2- استراتيجيات المتحدي

يقصد بالمتحدي المؤسسة التي تحاول احتلال مركز القائد في السوق، تستدعي هذه الاستراتيجيات مراقبة الخصم و كذا توقع ردود أفعاله و مراقبتها و يمكن للمتحدي أن يستعمل في مواجهته للقائد إحدى التقنيتين التاليتين¹:

3-2-1- الهجوم المباشر

يقصد به مجابهة مباشرة للقائد بنفس أسلحته، و من أجل النجاح على المتحدي أن يمتلك ميزان القوة في صالحه.

3-2-2- الهجوم الجانبي

في هذه التقنية تتم مهاجمة القائد من خلال بعد استراتيجي يكون فيه المتحدي أقوى من القائد و من أمثلة هذا الهجوم حرب الأسعار.

3-3- استراتيجيات التابع

كما يوحي إسمه فإن التابع لا يواجه و لكن يتبع خطوات القائد، يمتلك هذا التابع حصة سوقية صغيرة و استراتيجية محاكاة إبداعات القائد و هو ما قد يكون ذو مردودية كبيرة²

على المؤسسة التي تختار هذه الاستراتيجية أن تحافظ بشكل خاص على وفاء زبائنها لأن هذه الاستراتيجية توجد خاصة في أسواق احتكار القلة أين تكون إمكانية التميز ضئيلة و مرونة السعر عالية جدا مما يعني ابتعاد المؤسسات عن الحرب التنافسية لما فيها من مخاطرة كبيرة³

3-4- استراتيجيات المتخصص

يرتكز المتخصص على قسم واحد أو عدد قليل من أقسام السوق و يتخصص فيها إذن يمكن القول أنها هي نفسها استراتيجية التركيز لبورتر التي سبق ذكرها، إن الهدف من اعتماد هذه الاستراتيجية إذن هو ضمان المردودية و الاستمرارية على مستوى هذا الجزء من السوق.

و ليكون هذا الجزء من السوق مناسبا يجب أن تتوفر فيه النقاط التالية⁴:

- إمكانية صنع ربح كاف للمؤسسة
- إمكانية النمو
- أن تكون غير جذابة للمنافسين

¹ N.A. laethem, op-cit, 2005, p :39

² Site internet : Marketing.thus.ch consulté le 03/03/2016

³ N.A. laethem, op-cit, 2005, p :39

⁴ J-J Lambin, **Marketing stratégique et opérationnel**, ed :Dunod, 7eme edition, Paris, 2008, p :341

- تتناسب مع قدرات المؤسسة
- تملك حاجز دخول للدفاع عن المؤسسة

تتعرض المؤسسة حين اختيارها لهذه الاستراتيجية لمشكلة تحديد الخصائص أو المميزات التي تصنع بها تخصصها، هذه الخصائص قد تكون تقنية خاصة بالمنتج أو كمية أو عامل من عوامل التسويق.

إن الأمر المميز الذي يمكن ملاحظته في كل هذه الاستراتيجيات أنها حربية (تنافسية) مما يعني أن المؤسسات التي تعتمد على عرضة لخطر الاهتمام المفرط بالخصوم لدرجة إهمال الزبائن.

المطلب الثالث: الخيار الاستراتيجي و عوامل نجاح الاستراتيجية

بعدما تقوم المؤسسة بتحديد كل الاستراتيجيات الممكنة تأتي عملية اختيار الاستراتيجية الأنسب و التي من المتوقع أن تحقق لها أهدافها المسطرة

1- مفهوم الخيار الاستراتيجي

يقصد بالخيار الاستراتيجي ذلك الهدف النهائي الذي اتفقت عليه المجموعة الإدارية أو أنه "ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة البدائل الاستراتيجية و الذي يمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة¹.

يمكن توضيح ماهية الاختيار الاستراتيجي بشكل أفضل في النقاط التالية²:

- عملية تحديد الخيار الاستراتيجي تتم في المستوى الأعلى في المؤسسة أي ضمن إطار عمليات صنع القرار
- يتم الخيار على أساس أهداف المؤسسة و أدائها الحالي و كذا علاقتها مع بيئتها
- المستوى الذي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليه هو ما يحدد خياراتها الاستراتيجية

2- مراحل عملية الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الخيار الاستراتيجي أولاً بتحديد البدائل الاستراتيجية و بعدها تقييمها ثم اختيار الأنسب منها

2-1- تحديد البدائل الاستراتيجية

من خلال ما تم عرضه من استراتيجيات يمكن القول أن للمؤسسة خيارات متعددة لذلك تقوم بعرض الأكثر توافقاً منها مع إمكانيات المؤسسة المادية و البشرية و كذا الأكثر تلاءماً مع بيئتها بمعنى أن تحدد المؤسسة الاستراتيجيات الممكنة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد للنشر، عمان، 2003، ص:102

² الطاهر لحرش، مرجع سابق، ص:164

2-2-تقييم البدائل

بعد تحديد الاستراتيجيات الممكنة تقوم المؤسسة بتقييم كل واحدة منها من الناحية الكمية¹: أي قياس المردودية، التكلفة و الكفاءة الإنتاجية، النمو في المبيعات، سعر الأسهم، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية...

أما المعايير النوعية التي توليها اهتماما في اختيارها لاستراتيجيتها فهي أن تكون هذه الأخيرة متلائمة مع القدرات المالية و البشرية أولا و أن تكون ثانيا متوافقة مع الأهداف التي ترغب المؤسسة أن تصل إليها، و أن تكون الاستراتيجية قابلة للتعديل عند الضرورة و مقبولة من الأطراف المسؤولة عن تنفيذها داخليا و خارجيا.

2-3-اختيار الاستراتيجية

بعد تقييم الخيارات تقوم المؤسسة باختيار الاستراتيجية الأنسب و هذا القرار يتم اتخاذه من طرف الهيئة الأعلى في المؤسسة من متخذي القرار بعد النظر في جميع المستويات، كما يتم وضع خطة بديلة في حالة تغير أحد عوامل تنفيذ الاستراتيجية.

3- عوامل نجاح الاستراتيجية التسويقية

قد تنجح بعض الاستراتيجيات و تفشل أخرى و قد تختلف نسبة نجاح الواحدة عن الأخرى و هذا يرجع إلى عدة عوامل، يمكن تقدير نسبة نجاح الاستراتيجيات من خلال ما يسمى بعوامل النجاح و أهم ثلاث عوامل هي²:

3-1- الملاءمة

و يقصد بها التوافق بين الاستراتيجية و ظروف المؤسسة التي حددت من خلال التشخيص الاستراتيجي، فتقوم المؤسسة بتقييم مدى توافق الاستراتيجية مع تطور المؤسسة و كذا تطور محيطها.

3-2-القابلية

تهتم بالفعالية أو الكفاءة المتوقعة للاستراتيجية خاصة من حيث الربحية و المخاطرة و مدى توافقها مع توقعات المساهمين.

3-3-إمكانية التحقيق

يقصد بها إمكانية تنفيذ الاستراتيجية و تطويرها، يتم تقييم هذه الإمكانية من خلال قياس القدرات الاستراتيجية للمؤسسة و التي تكون غالبا كمية (مالية، موارد مادية و غيرها)

¹الطاهر لحرش، مرجع سابق، ص: 164

² G.Johnson, *Stratégique*, Pearson, 7^{eme} edition, France, 2005, p :431

المبحث الثالث: المزيج التسويقي و الخطة التسويقية

"إنه لمن الخطأ أن تعتقد أن الاستراتيجية لا تتأثر بالنتائج التقنية" كلوزويتز Clausewitz

تؤكد هذه المقولة أن التنفيذ لا يقل أهمية عن الاستراتيجية لذلك فمن المهم جدا الاعتناء بما يعرف بخطة النشاط أو الخطة التسويقية بكل عناصرها فهي مفتاح نجاح الاستراتيجية التسويقية فالخطة الناجحة تعني استراتيجية ناجحة كما قد تعني الخطة الفاشلة فشلا للاستراتيجية الناجحة.

المطلب الأول: مفهوم الخطة التسويقية و شروط الخطة التسويقية الناجحة

تعني الخطة التسويقية الناجحة نجاح الأنشطة التسويقية للمؤسسة لذلك فهمها جيدا و ضبط معايير نجاحها يعتبر في غاية الأهمية.

1- مفهوم الخطة التسويقية

عرف كوتلر الخطة التسويقية على أنها: تلك الوثيقة المكتوبة التي تلخص ما تعلمه رجل التسويق حول السوق و تبين كيف لخطط المؤسسة أن تحقق أهدافها التسويقية.

تحتوي هذه الوثيقة على التوجيهات التكتيكية للبرامج التسويقية و المخططات المالية في الفترة التي تم تخطيطها، و بهذا تكون الخطة التسويقية أهم مخرجات عملية التخطيط التسويقي، و جدير بالذكر أنها توضع لمدة سنة و تتكون غالبا من 5 إلى 50 صفحة¹.

تشرح الخطة التسويقية الحالة المبدئية للمؤسسة كما تصف القيود و التطورات التي تحدث في محيطها و هو ما يجعل الخيارات المتخذة من طرف الإدارة العامة أكثر وضوحا، كما أنها تنسق بين مختلف الوظائف في المؤسسة و هذا ما يبرز أهميتها للمؤسسة.

2- شروط الخطة التسويقية الناجحة

تتميز الخطة التسويقية الناجحة بأربع مميزات مهمة و هي²:

- البساطة

من أجل تحقيق الأهداف المسطرة يجب أن تكون الخطة بسيطة، سهلة الفهم، سهلة الاستعمال و المداولة.

- قابلة للقياس

ليتمكن المسيرين من تقييمها يجب أن تكون قابلة للقياس و دقيقة بموازنات و تواريخ محددة بالإضافة إلى أسماء المسؤولين عن التنفيذ.

¹ Philip Kotler, **Marketing management**, pearson, 13th ed, 2008, p :56

² P.Villemus, **Le plan marketing à l'usage du manager**, édition d'organisation, Paris, 2009, p :23

- ممكنة التحقيق

يقصد بهذه الميزة أن تكون أهداف الخطة واقعية و ممكنة التنفيذ، و كذا النشاطات المختارة يجب ألا تكون غريبة أو تتوجب تكاليف باهضة.

جدير بالذكر أن غياب الواقعية غالبا ما يكون العيب الأول للخطط التسويقية، بينما نجد خطط أخرى عكسها تماما إذ تفنقر للطموح و الرغبة في التطور، لهذا من الجيد أن تكون بينهما.

- مترابطة منطقيا

يجب أن تكون الخطة التسويقية محكمة لا تتعارض مع الخطط الأخرى للمؤسسة كالخطة المالية مثلا أو الإنتاجية أو التطوير أو الموارد البشرية، و طبعاً لا تتعارض مع مهمة المؤسسة و الخطة الإجمالية لها مما يعني أن تكون متكاملة.

المطلب الثاني: مكونات الخطة التسويقية

تتكون الخطة التسويقية من النقاط الأساسية التالية¹:

1- ملخص تطبيقي و جدول المحتويات

يجب أن تفتتح الخطة التسويقية بملخص لإبراز أهم الأهداف و الاقتراحات و كذا جدول يوضح النقاط العريضة لباقي محتويات الخطة.

2- تحليل الحالة

هذا الجزء يحوي البيانات الأساسية المتعلقة بالمبيعات، التكاليف، السوق، المنافسين و كذا أهم القوى في المحيط العام للمؤسسة.

كيف تعرف السوق؟ ما حجمها؟ ما سرعة نموها؟ ما توجهها؟ مالذي يقدمه المنتج؟ و ما القضايا الحاسمة التي تواجهها؟ كل المعلومات المأخوذة من الإجابة عن هذه التساؤلات تستعملها المؤسسة للقيام بعملية تحليل سوت أي تحليل الفرص و التهديدات و كذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة.

3- الاستراتيجية التسويقية

هنا يحدد المسير المهمة، الأهداف المالية و التسويقية و الحاجات التي يجب على العروض المقدمة في السوق أن تشبعها.

و بهذا يقوم المسير بتثبيت المكانة التنافسية لخط الإنتاج بالاعتماد على معلومات من مصادر مختلفة كالمالية، الموارد البشرية، و غيرها.

¹ Philip Kotler, op-cit, 2008, p :57

4- التوقعات المالية

تتضمن التنبؤات حول المبيعات و تحليل نقطة التوازن التي تبين كم على المؤسسة أن تباع من وحدة شهريا لتغطية تكاليفها الشهرية الثابتة و المتغيرة، و تتضمن أيضا توقعات تكاليف التسويق المقسمة إلى أدق التفاصيل.

5- ضوابط التنفيذ

يبين هذا الجزء نقاط مراقبة و ضبط تنفيذ الخطة التسويقية و ذلك من خلال وضع الأهداف و الموازنات لكل شهر أو فصل و مقارنتها مع الأهداف المحققة خلال تلك المدة الزمنية و القيام بالتصحيات المناسبة إن لزم الأمر.

ترفق عادة هذه الخطة التسويقية بما يسمى بخطة الطوارئ لاستخدامها في الحالات التي قد تطرأ على المؤسسة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للمؤسسات الخدمية

يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط و السياسات و العمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات و رغبات المستهلكين.

تحدد المؤسسة كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بحيث يكون مناسباً لتموقعها و كذا للميزانية المخصصة لذلك و يكون أيضا متوافق مع الاستراتيجية المختارة.

جدير بالذكر أن تعقيد عناصر المزيج التسويقي يختلف حسب حجم المؤسسة و أهدافها كما أن هذه العناصر تكون مرتبطة ببعضها فكل واحدة تؤثر في العناصر الأخرى.

سيتم الاعتماد في هذا البحث على عناصر المزيج التسويقي الأربعة المعروفة و هي السعر، المنتج، التوزيع و الترويج بالإضافة إلى عناصر أخرى تمت إضافتها للمزيج التسويقي التقليدي ليتوافق بشكل أفضل مع المؤسسات الخدمية و لتتمكن من التحكم في تسويقها الداخلي من خلال الأفراد العاملين داخل المؤسسة الخدمية، و هذه العناصر هي: الأفراد، العمليات، و الدلائل المادية و هو ما يسمى ب (7P)¹

1- سياسة المنتج أو الخدمة (product)

يقصد بسياسة المنتج كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة كأداة لتلبية حاجيات الزبائن و تعتبر أهم عنصر من عناصر المزيج التسويقي لأن أي خلل في المنتج لا يمكن تعويضه أو التغطية عليه بالعناصر الأخرى.

¹ 7p : Product, Price, Promotion, Place, People, Process, Physical evidence.

تحديد المنتج يعني¹:

- تحديد حاجات قسم السوق التي ترغب المؤسسة في تلبيتها
- الربح الذي يمكن تحقيقه للزبائن (حاجات أو مشاكل للحل)
- الأداء المطلوب من المنتج أو الخدمة
- الخصائص الأساسية للمنتج أو الخدمة
- مجموعة المنتجات التي تغطي قسم السوق المستهدف
- التعبئة و التغليف
- الإسم أو العلامة التجارية

يتم إذن اختيار سياسة المنتج اعتمادا على الاستراتيجية المختارة و بالتالي لأهداف المسطرة و يتم تلخيص هذه السياسة من قبل المسؤولين عن طريق تحديد الأهداف الأساسية بالطريقة التالية²:

- الإطلاقات الجديدة أو التغييرات الكبيرة
- المبيعات بالكمية و القيمة
- حصة السوق (نسبة الاختراق أو الانتشار و معدل الاستعمال)
- هامش الربح و المساهمة
- التكلفة و المواعيد

2- سياسة السعر Price

من الصعب على المؤسسة تحديد التكاليف المتغيرة و التشغيلية التي تخص كل وحدة من المنتجات أو الخدمات خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي لديها مجموعات متنوعة من المنتجات أو الخدمات مما يعني صعوبة تحديد سعر البيع لأن المؤسسة مجبرة على تغطية كل التكاليف و النفقات المرتبطة بعملية الإنتاج و التسويق بالإضافة إلى نسبة مرضية من هامش الربح، و بما أن السعر قد يعكس صورة نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة فهذا يعني أنه مرتبط مباشرة بالتموقع الذي ترغب به المؤسسة و هذا ما يستلزم ترك عملية تحديد السعر للإدارة العليا للمؤسسة لأن تأثيره سيكون كبيرا ليس فقط على التوقع و إنما على الطلب و بالتالي المرودية على المدى الطويل.

العوامل الستة الأساسية المؤثرة على تحديد السعر³:

- تكاليف الإنتاج و المصاريف الأخرى و التي تحدد النقطة الميتة أو عتبة المرودية
- القيمة المتصورة من طرف الزبائن و يقصد بها السقف الذي لا يشتري الزبائن المنتج الذي يتعداه أي ما هم مستعدون لدفعه كقيمة قصوى

¹ P.Villemus, *Le plan marketing a l'usage du manager*, edition d'organisation, Paris, 2009 p :97

² P.Villemus, idem, 2009, p :105

³ P.Villemus, idem, 2009, p : 108

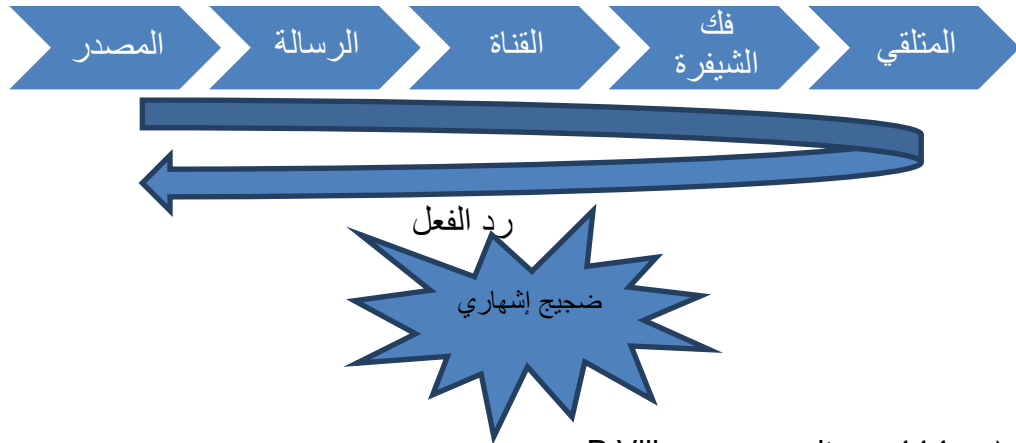
- أسعار المنافسين خاصة المنافسين المباشرين فإما أن تتبع المؤسسة نفس السعر أو تختار سعر أقل أو أكبر حسب درجة اختلاف المنتج أو الخدمة
 - التموقع الذي تحظى به المؤسسة فالسعر المنخفض قد يعني جودة سيئة و السعر المرتفع قد يعني جودة عالية
 - الأهداف العامة للمؤسسة سواءا كانت ترغب بالمردودية على المدى القصير أو النمو على المدى الطويل
 - مرونة الطلب فعموما كلما كان التميز و الاختلاف بين عروض المنافسين كلما كانت مرونة الطلب كبيرة.
- فإذا كانت المنتجات متشابهة يصبح السعر هو المعيار الوحيد للاختلاف بين المنافسين و بالتالي المنتج المتميز و المختلف يمكن بسهولة بيعه بسعر أكبر.

3- سياسة الاتصال و الترويج Promotion

يقصد بالاتصال إيصال رسالة من البائع أو المؤسسة إلى الزبون أو المستهلك بواسطة قناة، فيقوم المتلقي بتحليل الرسالة و الإجابة عنها بما يسمى رد الفعل (feed-back) و هو إما الشراء أو عدم الشراء لذلك على المؤسسة أن توضح رسالتها جيدا لتكون عملية أكثر¹.

يمكن توضيح ذلك عبر النموذج التالي لشانون و ويفر (Shannon et Weaver)

الشكل (06): نموذج شانون و ويفر للاتصال



المصدر: P.Villemus, op-cit, p : 114

يتعامل الاتصال عامة و الإشهار خاصة على 3 مستويات: التعريف، القوى العاملة و السلوك. و بطريقة أكثر دقة تسعى المؤسسة من خلال سياسة اتصالها إلى رفع الانتباه، المصلحة، الرغبة و الشراء و هذا ما يسمى بنموذج أيدا (AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Achat)

¹ P.Villemus, op-cit, p : 114

ينص هذا النموذج على أن المؤسسة تسعى لشد انتباه الزبائن و التعريف بالعلامة و بالمؤسسة و بالمنتوج أو الخدمة و هو ما يسمى بالسمعة، لكن هذا وحده لا يكفي لأن معرفة السلعة لا تعني بالضرورة شراءها لذلك يجب أن تكون ذات فائدة للمستهلك، أن تلهمه و أن يحبها.

لذلك على المؤسسة أن ترسم صورة جيدة لمنتوجها في ذهن الزبون و تبين مدى أهميته و الفائدة التي سيقدمها و من ثم تحفيز رغبة الزبون في هذا المنتوج أو الخدمة و بالتالي تحفيزه على الشراء كمرحلة أخيرة.

يمكن إذن القول أن أهداف الاتصال مرتبطة تماما بأهداف التسويق و الاستراتيجية التسويقية لذلك على المؤسسة أن تقوم بوضع سياسة الاتصال الملائمة و ذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الرسالة التي ترغب في إيصالها؟
- أي قناة أو وكالة ستستعمل؟
- ما الشكل الذي ستمنحه للرسالة (الإشهار)؟
- أي وسائل للإعلام ستستعمل؟
- كم سيكلف؟

و منه تقوم باختيار مزيج الاتصال و هو "عبارة عن مجموعة الوسائل المتكاملة المختارة في حملة الاتصال"¹

بعد القيام بكل ما سبق تأتي خطوة جعل الزبائن أوفياء مستخدمة لذلك مختلف تقنيات الاتصال فتحدد المؤسسة أهدافها الترويجية و الإشهارية و التقنيات المستعملة، مدة الترويج و أماكنه، الميزانية المخصصة لذلك و كذا أرقام المبيعات المتوقعة مقارنة برأس المال المخصص.

بالنسبة للخدمات فهي غير ملموسة و غير مادية مما يعني صعوبة التعريف بها عن طريق وسائل الترويج المختلفة سواء المرئية أو المسموعة و هذا ما يدفع المؤسسة الخدمية إلى ضمان الكفاءة العالية للعمال من أجل تحفيز أكبر للطلب و استغلال التداخل و التفاعل بين الزبون و العمال لتقليل حجم الشك عند الزبائن بتقديم ضمانات جديدة و ترويج جيد لسمعة و إسم المؤسسة و الخدمة لأن الاتصال و المواجهة بين الزبون و مقدم الخدمة يعد أفضل أسلوب لترويج الخدمات (الفندقة مثلا)

4- سياسة التوزيع Place

بعد القيام بتحديد سياسة المنتج، السعر و الترويج تقوم المؤسسة بتحديد سياسة التوزيع و هي اختيار شبكة التوزيع التي توفر المنتج المناسب في المكان المناسب بالسعر المناسب و الوقت المناسب في المتجر المناسب أو موقع الانترنت المناسب و بالكمية المناسبة.

قد تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها بنفسها كما قد تختار وسيط (شركة أو تجار) فاختيارها لوسيط يعني استفادتها من كونه خبير في مجال التوزيع كما أنه قد يغطي مساحة أوسع من السوق لكن هؤلاء الوسطاء قد يوزعون منتجات منافسة مما يعني أن قرار الاختيار بين الطريقتين يجب اتخاذه بعد دراسة دقيقة.

¹ P.Villemus, op-cit p :121

يوجد استراتيجيتين للتوزيع وهما¹:

- استراتيجية الدفع

تسعى المؤسسة هنا إلى دفع المنتج إلى الزبون النهائي عند الموزع عن طريق الخصومات الكمية أو عروض الترويج التي ترفع من المخزونات لدى الموزعين.

- استراتيجية السحب

باختيارها لهذه الاستراتيجية تركز المؤسسة على تحفيز الطلب و جذب الزبون النهائي إلى المنتجات في المتاجر.

تسعى سياسات التوزيع إلى تحقيق الأهداف الثلاثة الرئيسة التالية²:

- تغطية السوق: أي وضع المنتجات أو الخدمات في متناول أكبر عدد من الزبائن
- الجانب النوعي: لتتناسب مع صورة و تموقع المنتجات أو الخدمات تركز على ديناميكية الموزعين و جودة الترويج و الخدمات ما بعد البيع.
- تقليل التكاليف التي تتطلبها شبكات التوزيع

كما يوجد ثلاث أنواع من التوزيع و هي:

4-1- التوزيع المفتوح (المكثف)

يهدف للحصول على أكبر عدد من نقاط البيع التي تعرض المنتج أو الخدمة عن طريق المساحات الكبرى أو البائعين بالتجزئة مثلا، و هذا النوع من التوزيع ليس مكلفا و يسمح بتغطية واسعة و سريعة للسوق لكنه يزيد من المنافسة في نقاط البيع و يفقد المؤسسة التحكم في العلاقة مع الزبائن.

4-2- التوزيع نصف المفتوح (الانتقائي)

هنا تختار المتاجر و نقاط البيع و هدفها بذلك توزيع المنتجات ذات الاستهلاك الخاص و الصورة و العالمية الغالية (ذات الجودة) مما يسمح بالمحافظة على صورة المنتج و لكن قد يعيق نمو المبيعات، كمثل علن ذلك المنتجات الشبه طبية التي تباع فقط في الصيدليات.

4-3- التوزيع المغلق (الخاص)

هدف هذا النوع هو تجنب المنافسة في نقاط البيع للمنتجات الخاصة و شبكة التوزيع، هي إذن عبارة عن مجموعة من نقاط البيع الخاصة و هذا النوع يسمح بتقوية العلاقة مع الزبائن، المحافظة على الصورة الجيدة للمنتجات و كذا هوامش الربح و لكنها مكلفة جدا مما قد يعيق أيضا نمو المبيعات.

لاختيار شبكة التوزيع الأكثر ملاءمة تضع المؤسسة هذه العوامل في اعتبارها لاختيار أكثر دقة و ملاءمة:

¹ P.Villemus, op-cit, 2009,p :137

² Idem, p :138

- حسب أهداف النمو و المردودية
- حسب حاجيات الزبائن و سلوكهم
- حسب خصوصيات المنتج (طبيعته، سعر الوحدة، تقنيته، القيود القانونية)
- حسب صورة المنتج و موقعه في السوق
- حسب الزبائن المستهدفين (عددهم و خصائصهم)
- حسب المنافسين (اتباع المنافسين في حالة منتجات متشابهة و العكس)
- حسب قنوات التوزيع (فعاليتها، تغطيتها للسوق، كفاءتها و قدراتها)
- حسب التكاليف و المردودية
- حسب مخاطر عدم التوافق بين المؤسسة و الموزعين

بالنسبة للمؤسسات الخدمية فإن التوزيع بالنسبة لها يكون أكثر بساطة لعدم الحاجة إلى التخزين و النقل فتكون بهذا قنوات التوزيع أقصر سواءا كانت عملية التوزيع تقام بطريقة مباشرة أو عن طريق وسيط

5- سياسة الأفراد People

في المؤسسات الخدمية يعد الأفراد أو العمال عنصرا هاما في إنتاج الخدمة و تسليمها للزبائن بغرض إشباع حاجياتهم لذلك وجب عدم الاقتصار على الاهتمام بالزبائن فقط و إنما الاهتمام يكون كبيرا بالعمال لتأثيرهم المباشر على الزبائن و لهذا ظهر ما يسمى بالتسويق بالعلاقات و التسويق التكاملي و مبدأ كل منهما تحقيق رضا الزبائن و العاملين على حد سواء¹.

• التسويق بالعلاقات:

يقصد به ذلك التسويق الذي يهدف إلى إقامة علاقات تجارية بين المؤسسة و زبائنها و كذا تطويرها و تقييمها باستعمال ما يسمى بتسيير العلاقات مع الزبائن (la gestion de la relation clientèle : GRC) أي الاهتمام بجودة و استمرارية و عمق و قيمة العلاقة بين المؤسسة و زبائنها².

• التسويق التكاملي:

هو سيرورة تبدأ من معرفة المستهلكين لتجد أفضل طريقة لاستغلال مختلف نقاط العلاقة مع الزبائن مستعملة بذلك مختلف طرق الاتصال مع الزبائن من إشهار و ترويج و غيرها و كذا تخصيص ميزانية خاصة للوصول إلى سيرورة تسويقية عامة و متكاملة مع الأهداف و المردودية و الفعالية لكل قسم سوق مستهدف، و تبرز أهمية هذا التسويق من خلال ظهور الاتصال عبر الانترنت³.

¹ مقالة: علاء عبد السلام يحيى البيني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون، تنمية الراكدين، 2005، ص: 77

² Strategies.ca/cest-quoi-au-juste-le-marketing-relationnel/ consulté le 22/12/2015

³ www.definitions-marketing.com, consulté le 22/12/2015

6- العمليات Process

يقصد بالعمليات تلك الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة في إطار تقديمها لخدمات للزبائن و بالتالي يمكن اعتبارها إجابة للسؤال التالي: ما هي الإجراءات التي تسمح بالحصول على أفضل طريقة لتقديم الخدمة، تختلف هذه العمليات أو الإجراءات حسب نوع الخدمات المقدمة¹.

7- الدلائل المادية Physical evidence

يعنى هذا العنصر بالمكون المادي للخدمة لأن الخدمات غير ملموسة عكس المنتجات المادية التي يمكن تجربتها للقيام بالحكم و تكوين صورة ذهنية عن المؤسسة و المنتج لدى المستهلك، لذلك فمن الضروري إظهار أدلة مادية لإبراز أهمية أو جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و قد تكون هذه الدلائل عبارة عن عقود مثلا أو نسبة الإرضاء أو الأداء².

¹ www.learnmarketing.net, le 22/12/2015

² www.marketing.strategies.fr, le 22/12/2015

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن الاستنتاج أن عملية التخطيط الاستراتيجي تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها أعلى هيئة في المؤسسة و التي تكون على دراية بكل معطيات هذه الأخيرة، وتهدف هذه العملية إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ بغرض تحسين و تطوير الأداء التنظيمي و الأداء الكلي للمؤسسة كما تسهل التعامل مع الأزمات الممكنة عن طريق ما يسمى بتخطيط الطوارئ و الذي يعتمد على اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة.

من أهم أسباب القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي هو تحديد الاستراتيجيات التي ستتبعها المؤسسة و يخص بالذكر هنا الاستراتيجيات التسويقية فتقوم المؤسسة بصياغة هذه الأخيرة لتقوم بعدها بتوقع النتائج ووضع الخطط التي تمكنها من تحقيق هذه النتائج، إضافة إلى وضع خطط بديلة في الحالات الطارئة و التي تستوجب تغيير الخطة.

تقوم المؤسسة في إطار اختيارها لاستراتيجيتها التسويقية بتحديد مجال نشاطها الاستراتيجي ثم تقوم بتقسيم السوق إلى فئات لتستهدف عددا منها قد يكون كبيرا أو صغيرا، لتحدد بعدها التمويع الذي ترغب في احتلاله في ذهن المستهلك، ثم تقوم بعدها باختيار الاستراتيجية التسويقية الأنسب من ضمن عدد من الاستراتيجيات الممكنة و التي توافق محددات الاستراتيجية الناجحة.

الاستراتيجية الناجحة تعني خطة تسويقية ناجحة و هذه الأخيرة هي التقنيات التي ستتبعها المؤسسة في سبيل تحقيق أهداف الاستراتيجية المختارة، فهي تقدم تحليلا لحالة المؤسسة و بياناتها الأساسية كما تعطي تفصيلا للتوقعات المالية و طرق مراقبة عملية تنفيذها.

هذه الاستراتيجية إذن تترجم على شكل سياسات تختص كل واحدة منها بجزء مهم من أجزاء الخطة التسويقية و هذا ما يعرف بالمزيج التسويقي، يكون هذا المزيج التسويقي مناسبا لأهداف المؤسسة وتموقعها و قدرتها المالية كما أن عناصره تكون مرتبطة بشكل يسمح لها بالوصول لأهدافها المسطرة.