

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا للتجارة

مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص

تسويق

تحت عنوان:

مدى تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية - حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (AIR ALGERIE) -

تحت إشراف الاستاذ:

الدكتور. بنور عبد الحفيظ

من إعداد الطالب:

حمادوش سفيان

الدفعة: 2008/2007

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام، و الحمد لله الذي حمده افضل ما جرت به الافلام

لا نحصي ثناءا عليه هو كما اتى على نفسه و هو ولي كل إنعام .

و الحمد لله الذي فاوت بحكمته بين المخلوقات، و رفع المؤمنين الذين اوتوا العلم درجات،

وي الذين يعلمون و الذين لا يعلمون كما لا تستوي الانوار و الظلمات.

و اشهد ان لا إله إلا الله وحده لا شريك له في الوهيته و ربوبيته و ما له من الاسماء الحسنی

و كامل الصفات، و اشهد ان محمدا عبده و رسوله الذي بلغ العلی بكماله كشف الدجى بجماله

كملت جميع خصاله صلوا عليه و اله، فاللهم صل عليه و على اله وصحبه، وبعد:

فاهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما ربي و رعاهما

إلى الإخوة و الاخوات، وكذا جميع الاهل و الافارب؛

إلى كل من يكون لي المحبة و التقدير؛

إلى كل طالب علم يستفيد بهذا البحث؛

إلى جميع من يحبنا في الله .

كلمه شكر

الحمد لله الذي امر بشكره ووعده من شكره بالمزيد، واشهد ان لا إله إلا الله وحده لا شريك له المبدئ المعيد، و اشهد ان محمدا عبده و رسوله الذي بعث بالقران المجيد، وعلى اله و صحبه اتقى العبيد.

والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا البحث، و ما توفيقه إلا ب . عليه توكلت وإليه انيب.

وبعد؛ لمن باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله، اود ان اتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الوالدين الكريمين الذين لهما حق كبير علي إذ السبب الاول في اي إنجاز في حياتي؛

الاستاذ المشرف عبد الحفيظ بنور الذي اسال الله ان يوفقه و يعينه ويزيد في علمه، لانه لم يدخر جهدا في توجيهي وكذا لحرصه الشديد على إتمام هذا البحث؛

إلى الاخ الصديق سمير بن نقادي الذي ساهم في إثراء هذا البحث

إلى الاخ شهين مزعاش والاخ رابح ميلو والانسبة بزازان و السيد بلهوشات وكذا العمال الاخرين في

شركة الخطوط الجوية الجزائرية الذين فتحوا لنا الابواب واعانونا في الحصول المعلومات

الضرورية لإتمام هذا البحث؛

إلى جميع عمال مكتبة المدرسة العليا للتجارة و جامعة الجزائر؛

إلى جميع من ساعدنا في إنجاز هذا البحث من قريب او من بعيد.

الفهرس:

I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ	المقدمة العامة
1	الفصل الاول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات
2	تمهيد
4	المبحث الاول: مدخل إلى التسويق الشامل
4	المطلب الاول: مفهوم التسويق و مراحل تطوره
4	اولا . تعريف التسويق
5	. مفاهيم التسويق
10	.نشأة التسويق و مراحل تطوره
12	المطلب الثاني: توجهات إدارة التسويق (Marketing Management Orientation)
12	اولا . المفهوم الإنتاجي (Production Concept)
13	. مفهوم المنتج (Product Concept)
13	. مفهوم البيع (Selling Concept)
13	رابعا. مفهوم التسويق (Marketing Concept) :
15	مفهوم التسويق الشامل (Holistic Marketing Concept)
21	المطلب الثالث: اتساع مفهوم التسويق المؤسسات الغير ربحية
21	اولا . انواع التسويق غير الربحي
22	ثانيا . خصائص التسويق في المؤسسات غير الربحية
23	المبحث الثاني: تسويق الخدمات
23	المطلب الاول: نشأة وتطور تسويق الخدمات
23	اولا . مرا . نشوء وتطور تسويق الخدمات
24	ثانيا . خصائص تسويق الخدمات:
25	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة وابعدها
25	اولا . مفهوم الخدمة
26	ثانيا . خصائص الخدمات

29.....	تصنيف الخدمات.....
29.....	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات.....
29.....	اولا. اسباب الدعوة لمزيج تسويقي ص بالخدمات.....
30.....	. الحاجة إلى تعديل المزيج التسويقي الملائم للخدمات.....
35.....	المطلب الرابع: متطلبات نجاح التسويق المؤسسات الخدمية.....
35.....	اولا. إدارة الجودة الشاملة.....
41.....	. بناء العلاقات الصحيحة الزبائن الصحيحين.....
47.....	المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات.....
47.....	اولا. ربح الخدمة (Service-Profit Chain).....
50.....	. إدارة تمييز الخدمة.....
50.....	. إدارة جودة الخدمة.....
50.....	رابعا. إدارة إنتاجية الخدمة.....
51.....	خاتمة الفصل.....
52.....	الفصل الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والمشاركة..... بناء علاقات الزبون.....
53.....	تمهيد.....
54.....	المبحث الاول : التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
54.....	المطلب الاول: مدخل تمهيدي..... الإستراتيجية.....
54.....	اولا. تعريف الإستراتيجية.....
54.....	. تطور الإدارة الإستراتيجية.....
55.....	. الخطوات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية.....
55.....	المطلب الثاني: التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
55.....	اولا. مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....
56.....	. تعريف التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
57.....	. خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق.....
66.....	المطلب الثالث: تخطيط التسويق "الشراكة بناء علاقات الزبون".....
67.....	اولا الشراكة الاخرين الشركة (Partener with other in the company).....
68.....	- الشراكة الاخرين نظام التسويق (Partenering with others in the marketing system).....
69.....	- استخدام برامج تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP).....

70.....	المطلب الرابع: مسار خلق و تسليم القيمة ..(The Value Delivery Process)
70	اولا . التسويق وخلق القيمة للزبون
71.....	. وجهة التسويق الشامل و تسليم القيمة للزبون
73 ..	المبحث الثاني: تصميم الإستراتيجية التسويقية بقيادة الزبون
73	المطلب الاول: تجزئة السوق
73	اولا . مفهوم تجزئة السوق
73 فوائد تجزئة السوق
75 اسس تجزئة الاسواق
80	المطلب الثاني تسويق الهدف (Target Marketing)
80	اولا . تقييم قطاعات السوق (Evaluating Market Segments)
81.....	. اختيار قطاعات السوق المستهدفة (Selecting Target Market Segments)
85.....	. تسويق الهدف المؤول اجتماعيا (Socially Responsible Tarjet Marketing)
86.....	المطلب الثالث: تحديد موقع الميزة التنافسية (Positioning for Competitive Advantage)
86	اولا . اختيار المجال التنافسي المرجع
87 نقاط الاختلاف والتشابه
88	ثالثا . اختيار إستراتيجية تحديد الموقع (Choosing a Positioning Strategy)
96	الفصل.....
97	الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية شركة الخطوط الجوية الجزائرية
98	تمهيد
99	المبحث الاول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية
99 ..	المطلب الاول: تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية
99.....	اولا- تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية
99.....	- نبذة تاريخية عن المؤسسة
100.....	المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
105	المبحث الثاني: تقديم المديرية التجارية
105	المطلب الاول : التعريف بالمديرية التجارية
105	اولا . مهام المديرية التجارية
105.....	القيود
106.....	العلاقات
106.....	رابعاً. الصلاحيات

107.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية.....
107.....	اولا .الهيئات الاستشارية.....
110.....	- المديريات الاخرى.....
113.....	المبحث الثالث: إنجازات شركة الخطوط الجوية الجزائرية.....
113.....	المطلب الاول: الحصول على شهادة المطابقة (label IOSA).....
114.....	المطلب الثاني: الحصول شهادة المواصفات العالمية(ISO 9001/2000).....
119.....	المبحث الرابع: دراسة الخطوط الجوية الجزائرية.....
119.....	المطلب الاول: دراسة البحث.....
119	اولا.ادوات البيانات.....
120 البحث.....
120.....	. الاسلوب الإحصائي المستخدم.....
120.....	المطلب الا : مدى إدراك الإطارات المسيرة شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمفهوم التسويق الشامل..
131	المطلب الثالث : مدى تصميم إستراتيجية قيادة.الزبونالمؤسسة.....
139الفصل.....
140.....	الخاتمة العامة.....
151	المراجع.....
159	الملاحق.....

مه الاثك :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
5	نموذج بسيط لعملية التسويق	1
5	المفاهيم الاساسية للتسويق	2
8	القيمة المدركة للزبون	3
9	النظرة التقليدية و الحديثة لتنظيم المؤسسة	4
10	عناصر نظام التسويق الحديث	5
14	مظاهرات مفهوم البيع ومفهوم التسويق	6
16	تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون	7
17	إستراتيجية المزيج التسويقي	8
18	الافكار الاساسية للتسويق الاخلاقي الاجتماعي	9
20	ابعاد التسويق الشامل	10
28	الخصائص الاربعة للخدمة	11
37	قافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون ان منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبانتها	12
38	ابعاد الجودة الشاملة للخدمة	13
40	العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة	14
41	مجموعات علاقات الزبون	15
42	مراحل العلاقات الاتصالية المتبادلة	16
44	المفهوم الجديد للتفاعل المزدوج للرجبة	17
44	المفتاح الإستراتيجي للتفاعل المزدوج للرجبة (DIAD)	18
46	مفهوم علاقات ولاء الزبائن	19
48	سلسلة ربح الخدمة	20
49	الانواع الاساسية الثلاثة للتسويق في صناعة الخدمات	21
56	فكرة وضع إستراتيجية الشركة ومكوناتها	22
57	خطوات التخطيط الاستراتيجي	23
64	مصفوفة Ansoff المعدلة	24
66	العائد على التسويق : مراحل التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ والرقابة	25
67	سلسلة القيمة	26
68	نظام القيمة للمؤسسة	27
70	المسار التقليدي المادي	28
71	سلسلة خلق و تسليم القيمة	29
72	مجال التسويق الشامل	30
81	خطوات اختيار السوق المستهدف	31

82	استراتيجيات تسويق الهدف	32
92	اقتراحات القيمة الممكنة	33
94	المكونات الأربعة للمزيج التسويقي	34
100	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	35
107	الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية	36
110	الهيكل التنظيمي لمديرية الشبكات و البيع	37
111	الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات و البرامج	38
112	الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير الإيرادات	39

مه الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	تطور تعريف النشاط التسويقي	1
21	انواع التسويق غير الربحي	2

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يعد التفكير بالتسويق بشكل عام وتسويق الخدمات بشكل خاص واحدا من الاتجاهات المهمة والحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات و يعود السبب إلى تزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة.

ما يشهده العالم في الوقت الحاضر من تطورات هائلة على كافة الأصعدة الاقتصادية الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها له انعكاسات كبيرة على عمال المؤسسات بمختلف أنواعها وهو ما يتطلب منها تبني مفاهيم حديثة ومتطورة قادرة على التكيف لمواجهة هذه التطورات من ناحية والعمل على تحقيقها من ناحية أخرى.

لذلك إن تبني المفاهيم والمداخل الحديثة لفلسفة التسويق يعتبر الحجر الأساس لنجاح أي مؤسسة على الصعيد المحلي والخارجي، لذا فإن المؤسسة التي ترغب في الوصول إلى أهدافها وتحقيق رسالتها لا بد لها أن تفهم بعمق وبمنظرة شاملة ومتكاملة فلسفة التسويق الحديثة بمختلف مداخلها ومفاهيمها.

فيقوم التسويق الشامل على أساس بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبائن وحسن إدارة تلك العلاقات، فالوصول إلى الريادة يستوجب الأمر على المؤسسات فهم موقع السوق واحتياجات الزبائن وتصميم استراتيجيات تسويق فعالة بغية إنتاج قيمة للزبون ومن ثم العمل على تطوير برامج تسويقية م من خلالها قيمة ورضا للزبائن ، الأمر الذي ينتج عنه بناء علاقات قوية مع الزبائن.

وفي المقابل فإنها تستخلص قيمة من الزبائن ؛ في صورة مبيعات، أرباح وحقوق ملكية الزبون التي هي عبارة عن أهداف تسعى المؤسسة إلى .

ولا يتسنى لها ذلك إلا بتصميم إستراتيجية تسويقية بقيادة الزبون والتي تتمثل في تقسيم السوق إلى مجموعات زبائن متجانسة معنويًا ومن ثم اختيار مجموعة و إنتاج جهود تسويقية خدم الزبائن المستهدفين بصورة أفضل، والعمل على تطوير مزيج تسويقي تكتيكي متوافق مع تلك الإستراتيجية بهدف بناء علاقات صحيحة مع زبائن صحيحين من خلال اقتراح القيمة.

ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية تسويقية بقيادة الزبون ما لم تكن إدارة التسويق مستلهمًا لكافة الأطر والأسس العلمية الصحيحة من تخطيط، تنفيذ و رقابة.

المقدمة العامة

فيكون لزاما على المؤسسة أولا وقبل كل شيء الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي للتسويق لأنه العامل الحاسم ؛ إستراتيجية فعالة وكفؤة.

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية التسويقية المتمركزة على الزبون يعود بالنفع على المؤسسة ككل ويتحقق من خلالها الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؛ لا مصلحة لأي مؤسسة من دون زبائن، بل أكثر من ذلك فلا شأن لأي مؤسسة من دون بناء علاقات مربحة طويلة المدى مع الزبائن. إذ لا يمكن الارتياح بنتائج المؤسسة الحالية ما لم تتمكن من المحافظة على زبائنها الحاليين والسعي إلى تحويلهم إلى زبائن أوفياء وجذب زبائن محتملين في الوقت نفسه.

فليس الهدف من التسويق الشامل أن تحصل المؤسسات على زبائن مربحين فقط، بل بناء علاقات جيدة للحفاظ عليهم وتنمية حصتهم.

ومن خلال التطرق لموضوع الممارسات التسويقية بنظرتها الشاملة وبعدها الإستراتيجي سنحاول أن نبين أهمية إدراك المسوقين للمفهوم الشامل للتسويق يمكنهم العمل بمفردهم بل يجب أن يعملوا في تعاون وثيق مع شركاء التسويق دا. المؤسسة وخارجها . فيحتاج الزبائن المختلفين إلى استراتيجيات مختلفة و هو ما يستوجب وجود حسن إدارة الزبائن و مختلف الشركاء يجب أن يقابل هذه الاستراتيجيات تنفيذا بكفاءة عالية إذ أن التنفيذ يمثل المحك الحقيقي لاختبار مدى نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.

❖ أهمية البحث : تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاول جادة يتم من خلالها :

- إبراز أهمية التخطيط الإستراتيجي الفعال للمؤسسة لما يلعبه هذا الأخير من دور في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، و أنه أساس تصميم إستراتيجية قيادة الزبون من جهة أخرى. و كل هذا يتوقف على مدى إدراك الإطارات في المؤسسة بضرورة اتخاذ آراء الزبائن بعين الاعتبار حين اتخاذ القرارات الإستراتيجية و محاولة إقناع جميع العاملين في المؤسسة بفكرة سيادة الزبون.
- إبراز أهمية بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون و الحفاظ عليها ما أمكن لأنها أساس البقاء لمؤسسة و هو ما يتوقف على مدى كفاءة إدارة التسويق في إدارة العلاقات مع مختلف الشركاء

المقدمة العامة

و تحسيس جميع العاملين في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون لأنها شرط لاستمرارية خلق و تسليم قيمة للزبون على الوجه اللائق.

- إبراز أهمية الإدراك الجيد للإطارات في المؤسسة للمفاهيم الحديثة للتسويق لأنها أساس استمرارية الأداء الجيد للمؤسسة، أين يقوم رجال التسويق بابتكار برامج جديدة لمواكبة تغير الطلب وهو ما يوجب و جود نظرة شاملة عن التسويق ذات بعد استراتيجي ادي قصور النظر في التسويق.

- إبراز أهمية التفاعل المزدوج للرجبة (-DIAD- Double Inter Action de Désir) لأنه أساس الحصول على زبائن أوفياء من خلال التنشيط المستمر لرغباتهم و العمل على إشباعها عن طريق اعتراف المؤسسة بالسلطة الحقيقية للزبون.

- أهمية الموضوع من خلال الحداثة التي يكتسيها، فإن التطرق لموضوع التسويق الشامل في قطاع الخدمات يمكن أن يكون كخطوة أولى للباحثين الذين يريدون التعمق في هذا المفهوم أو تسليط الضوء هذا المفهوم من خلال قطاعات أخرى.

❖ طرح الإشكالية: انطلاقا من خلفيات البحث فإن التساؤل الجوهرى الذي نحاول أن نجيب عليه من خلال معالجة هذا الموضوع هو:

إلى أي مدى يتم تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية .

إن هذه الإشكالية قودنا إلى طرح سؤالين فرعيين هامين ألا وهما:

1 ما هي نظرة الإطارات في المؤسسة الخدمية عن التسويق، هل هي نظرة تقليدية أم هم على دراية بمفهوم التسويق الشامل .

2 هل تقتصر الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية على الجانب الميداني، أم يتعدى بها الأمر إلى تصميم إستراتيجية بقيادة الزبون .

المقدمة العامة

❖ **فرضيات الدراسة:** في ضوء الدراسات الاستطلاعية والدراسات السابقة والخلفية النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، يمكننا في ضوء مشكلة البحث وكإجابة أولية أن نقترح الفرضية الأساسية التالية:

نظرة المسيرين في المؤسسة عن التسويق هي نظرة تقليدية وتقتصر ممارساتهم التسويقية على الجانب الميداني.

ولإجابة عن التساؤلات السابق طرحها ؛ وضع الفروض التالية:

- **الفرضية 1:** عدم إدراك الإطارات في المؤسسة الخدمية لمفهوم التسويق الشامل.

- **الفرضية 2:** غياب إستراتيجية تسويقية بقيادة الزبون في المؤسسة الخدمية.

❖ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك مبررات عدة موضوعية وشخصية دفعتنا للبحث في هذا الموضوع و لخص أهم هذه المبررات ؛ :

- **الاقتناع التام بسيادة الزبون الأمر الذي يستوجب القيام بتخطيط إستراتيجي فعال في المؤسسة الخدمية للتوجه الفعلي بالزبون وهو ما يقوم أساسا على أخذ آراء الزبائن بعين الاعتبار حين اتخاذ القرار من خلال إدراج آرائه في عملية تصميم الخدمة من جهة وكذا مشاركته في عملية تقديم الخدمة الأمر الذي يستوجب التركيز على التسويق التفاعلي .**

- **ضرورة تبني الإطارات في المؤسسة للمفاهيم التسويقية الحديثة و الاقتناع بها و العمل على تطبيقها ما أمكن، والسعي إلى إقناع جميع العاملين في المؤسسة بمسئولية كل فرد منهم تجاه الزبون بهدف إنتاج و تسليم قيمة للزبون على الوجه اللائق لبناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أساس بقاء المؤسسة.**

- **أن إنتاج و تسليم القيمة يقوم أساسا على تصميم إستراتيجية بقيادة الزبون وهو ما يتوقف على مدى التكامل و التنسيق بين الأنشطة و حسن إدارة العلاقات مع الزبائن و مختلف الشركاء في الداخل و الخارج، الأمر الذي استدعى التطرق لموضوع التسويق الشامل حيث أضحي من الضروري وجود نظرة شاملة ذات بعد إستراتيجي لدى الإطارات لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمراريتها.**

المقدمة العامة

- الاهتمام المتزايد بقطاع الخدمات إذ أصبح يحتوي أكبر نسبة من اليد العاملة في العالم، وبالخصوص المؤسسة عينة الدراسة لحاجة جميع أفراد المجتمع لخدماتها وهو دليل على شمولية خدماتها. الأمر الذي استوجب منا إجراء الدراسة على مستواها لمعرفة مدى تطبيقها للممارسات التسويقية ومدى إحساسها بالمسئولية تجاه المجتمع الذي تنشط من خلاله.
- ❖ **أهداف البحث :** يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى إدراك الإطارات في المؤسسة 'إبعاد مفهوم التسويق الشامل وكذا معرفة مدى تصميمها لإستراتيجية قيادة الزبون، حيث نهدف بذلك إلى:
- إبراز أهمية سيادة الزبون من خلال تحسين الإطارات بضرورة إدراج آراء الزبون في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- تحسين الإطارات التسويقية في المؤسسة بضرورة إقناع جميع العاملين في المؤسسة بمسئولية كل فرد منهم تجاه الزبون، بهدف الوصول إلى جودة داخلية للخدمة وهو ما ينتج عنه حتما الحصول على زبائن أوفياء للمؤسسة من خلال التركيز على التسويق الداخلي.
- إبراز أهمية إدراك الإطارات المسيرة في المؤسسة لمفهوم إدارة علاقة الزبون (Customer Relationships Marketing CRM) و مفهوم إدارة علاقة الشركاء (Partner Relationship Management PRM) وذلك لحسن إدارة العلاقة مع مختلف المتعاملين من خلال التركيز على تسويق العلاقات، وهذا بهدف مشاركة الجميع في تقديم قيمة أكبر للزبون.
- إبراز أهمية التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة في الداخل و كذا التكامل مع أنشطة الشركاء في الخارج بهدف تحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة وهو ما يسهم في خلق قيمة للزبون وإيصالها على الوجه المطلوب وذلك من خلال التركيز على التسويق المتكامل.
- إبراز أهمية إدراك انشغالات الزبائن والعمل على تحقيقها ، قيق رخاء وسعادة الزبون وهو يسهم في بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع ككل وذلك من خلال التركيز على التسويق المسؤول اجتماعيا وأخلاقيا.
- إبراز أهمية اعتراف المؤسسة بالسلطة الحقيقية للزبائن لأنها أساس لبناء علاقات طويلة المدى معهم و تحويلهم إلى زبائن أوفياء، وذلك من خلال التنشيط الدائم و المستمر للرغبة لدى الزبائن.

المقدمة العامة

❖ الدراسات السابقة: من أهم الدراسات التي تجتمع مع بحثنا في نقاط مشتركة أساسية نذكر:

• نوري منير بارك نعيمة إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن أيام 27 29 أبريل 2009 .

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بتحقيق التكامل في الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى في المؤسسة من خلال إدخال أسلوب التخصيص وفقا للبيانات الشخصية للزبائن من جهة، و في تكوين رأسمال الزبائن من جهة أخرى. وذلك غرض الاحتفاظ بهم و محاولة الإصغاء لمقترحاتهم و انتقاداتهم و تلبية رغباتهم الخاصة .

• د. أحمد علي محمد د. إبراهيم منصور، أثر استخدام برامجيات (ERP) في تحقيق أمثلية

الخلق القيمي، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27- 29 ابريل 2009 .

اهمية هذه الدراسة كونها تقوم على استكشاف متاث العلاقة بين استخدام برامجيات (ERP) وتحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة من ناحية و تحقيق الخلق القيمي المطلوب لاغراض عمل المؤسسات من ناحية اخرى.

• يوسف أحمد أبو فارة جاسر عبد الرزاق النور " ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية " مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (cahier de CREAD) العدد 76، 2006.

تحدد هذه الدراسة الركائز الأساسية التي ينبغي مراعاتها في عملية صياغة إستراتيجية الفندقية المتنوعة، وذلك بالتركيز على تحديد الرسالة وإجراء المسح والتحليل البيئي وتحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجية التسويقية الملائمة المعتمدة في تخطيط الخدمات الفندقية.

المقدمة العامة

• نوري منير، التسويق الاستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1900 2000)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2005/2004 .
يسعى هذا البحث إلى إبراز ضرورة اعتماد التسويق الاستراتيجي كأداة أساسية من أدوات نمط التسيير الجديد والمستهدف وكذا لفت انتباه المسيرين في الشركات الجزائرية والعربية إلى وجود أساليب علمية تسويقية تسمح لهم بمسايرة التغيرات الاقتصادية والتحكم فيها ومواجهتها، حيث تتمحور هذه الطرق و الأساليب حول التسويق الاستراتيجي.

ونسعى من خلال معالجة موضوع الممارسات التسويقية بنظرتها الشاملة وبعدها الإستراتيجي إلى إبراز أهمية إدارة الـ الزبائن ومختلف الشركاء في الداخل و الخارج، والتركيز على مفهوم التسويق الداخلي من خلال تحسين الجميع في المؤسسة بمسؤوليتهم تجاه الزبون وإبراز أهمية استخدام برمجيات تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لتحقيق كفاءة أنشطة سلسلة القيمة وهو ما يتمثل في مفهوم تسويق المتكامل.

بالإضافة إلى التركيز على مفهوم على التسويق المسئول اجتماعيا و أخلاقيا بغية تقديم نظرة عن التسويق الشامل الذي يهدف إلى بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن عن طريق خلق و إيصال قيمة للزبون وهو ما يحقق إستراتيجية قيادة الزبون التي تستلزم القيام بتخطيط استراتيجي فعال للمؤسسة.

❖ **صعوبات البحث:** لقد التقينا بالعديد من الصعوبات خلال تناول هذا الموضوع نذكر من أهم

:

- حداثة الموضوع وهو ما يُصعّب علينا الإلمام الجيد بالموضوع و أننا تطرقنا لقطاع الخدمات الذي يمتاز بخصائص تميزه عن باقي القطاعات وهو ما زاد من صعوبة الدراسة.
- صعوبة إسقاط المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الشامل على الميدان في الجانب التطبيقي لأن مفاهيم التسويق الشامل تقوم على أساس خاصيات نوعية بحتة، وهو ما تطلب التركيز على بعض الخاصيات الأساسية ومحاولة معرفة مدى إدراك الإطارات في المؤسسة لهذه الخاصيات بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة، وهذا ما لم يكن سهلا لصعوبة تكميم هذه الخاصيات خاصة في قطاع الخدمات لما تمتاز به الخدمة من خاصية عدم إمكانية اللمس وبالتالي صعوبة قياسها .

المقدمة العامة

- صعوبة جمع المعلومات حول المؤسسة أثناء القيم بالتربص خاصة و أن فترة التربص كانت أثناء إعادة الهيكلة لمؤسسة، أين التقينا بعدة عراقيل لمحاولة فهم الهيكلة الجديدة و معرفة التطلعات التي تسعى المؤسسة لإنجازها و بالخصوص مع غياب إدراك العديد من الإطارات التي أجرينا مقابلات لما يحدث فعلا داخل المؤسسة.

❖ حدود البحث:

إنّ التطرق لموضوع الممارسات التسويقية بمفهومها الشامل (HOLISTIC MARKETING CONCEPT) وبعدها الإستراتيجي دفعنا إلى التطرق إلى عدة مواضيع كالتطرق لموضوع الجودة الشاملة، ثقافة التغيير، ثقافة الجودة وبرامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) لكن من الجدير بالذكر أننا اقتصرنا فقط على مجرد الاقتباس من هذه المواضيع، وإلا فكل موضوع من هذه المواضيع يحتاج إلى دراسات وبحوث غلياً للتفصيل فيها و الإلمام بها.

بالإضافة إلى أن هذا البحث يقوم بالتركيز على دراسة التسويق في المؤسسات الخدمية فقط، ولم نتمكن من شمول عدة مؤسسات بالدراسة لتعذر ذلك نظراً لصعوبة الأمر خاصة مع تناول قطاع حساس كخدمات النقل الجوي فاقصرنا على مؤسسة خدمية واحدة كدراسة حالة و ذلك لضيق الوقت .

❖ المنهجية المتبعة:

هذا إلى الإجابة على الأسئلة التي سبق طرحها، ففي الجزء النظري من البحث قمنا بالاعتماد على أسلوب البحث في الدراسات الإستنتاجية وذلك بالاعتماد على الدراسة المكتبية، وعلّم البيانات الثانوية التي تم تحصيلها من مختلف المنشورات العلمية التابعة لمراكز المعلومات المختلفة والمتضمنة في المراجع والدوريات العربية والأجنبية والأبحاث المتعلقة بموضوع البحث ونشرات المؤتمرات العلمية الدولية و المحلي .

و تمّ إتباع الأسلوب الوصفي التحليلي الإستنتاجي في الجزء التطبيقي من هذا البحث، حيث قمنا بتوزيع نسخ من الاستبيان على الإطارات والقيام بإجراء مقابلات شخصية معهم و الخروج بنتائج باستخدام جداول إحصائية تعتمد على النسب المئوية حيث قمنا بوصفها و تحليلها و الخروج بنتائج منطقية لمثل هذا العمل الدقيق و المتشعب .

و كذا التركيز على الملاحظة في الدراسة الميدانية للحكم على العديد من الأمور المهمة .

الفصل الأول : مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

الفصل الاول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

تمهيد:

مع دخول القرن الحادي والعشرين حدثت تغيرات هائلة في ساحة التسويق فانتج الازدهار في تقنيات الحاسب والاتصالات والمعلومات إلى تطورات في المفاهيم التسويقية.

ففي العالم متزايد الصدر أين يتصل الكثير من المسوقين الآن عالميا مع زبائنهم وشركائهم يستوجب إدارة التسويق الاستجابة لهذا الكم الهائل من الزبائن والسعي إلى تصميم منتجات وخدمات فردية لكل زبون.

كما يعيد المسوقون الحاليون فحص مسؤولياتهم الأخلاقية والاجتماعية إذ هم مطالبون بتحمل مسؤولية أكبر للتأثير الاجتماعي والبيئي لإجراءاتهم وأصبح التسويق جزءا رئيسيا من استراتيجيات الكثير من المنظمات غير الهادفة للربح .

وعليه فإن التسويق كنظام (discipline) وممارسة (practice) يمثل اليوم واحدا من أبرز محركات العمل الربحي وغير الربحي في مختلف المؤسسات دون استثناء، ومما لا شك فيه فإن التسويق المبني على المعرفة والدراسة بالأسواق والزبائن والشركاء وكامل البيئة الكلية التي تعمل المؤسسة في كنفها هو التسويق الحديث الذي مكّن العديد من المؤسسات من تحقيق النجاحات الباهرة في مختلف ميادين العمل.

فبعيدا عن المفهوم التقليدي للتسويق تسعى المؤسسات الرائدة اليوم إلى بناء والحفاظ على علاقات مربحة مع الزبون عن طريق إنتاج وتسليم قيمة ورضا ممتازين بهدف الحصول على ولائهم التام والدائم، وهو ما استوجب التركيز على التسويق الداخلي و تسويق العلاقات مع مختلف الشركاء و السعي إلى التكامل في الأنشطة داخليا وخارجيا بهدف تسليم القيمة الموعود بها على الوجه اللائق.

و عدّ التفكير بتسويق الخدمات واحدا من الاتجاهات المهمة و الحديثة و التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات والسبب راجع إلى تزايد الدور الكبير للخدمات في الحياة المعاصرة وخاصة بعد تكاملها مع المنتجات المادية في تحقيق المنافع المطلوبة الأمر الذي استوجب الباحثين دراسة موضوع تسويق الخدمات على حدة.

فقد نمت الخدمات نمواً هائلا في السنوات الأخيرة فمن المتوقع أن يشهد قطاع الخدمات في القرن القادم نمواً نوعياً وكمياً ملحوظاً حيث تشير التقارير والإحصاءات إلى أن هذا القطاع كان يستحوذ على حوالي 25 % من مجموع القوى العاملة في العالم سنة 1965م وارتفعت إلى ما يقارب 49%

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

الفترة ما بين 1990 و 1995 أما الدول المتقدمة فكانت النسبة ما بين 56% و 74% على التوالي
الفترتين السابقتين.¹

وبينما كانت الوظائف في الخدمات تمثل 55% من كل الوظائف في الولايات المتحدة سنة 1970 إلا
أنها تقارب 82% من إجمالي اليد العاملة الآن و تنمو الخدمات أسرع من نمو الاقتصاد العالمي
ممثلة ربع قيمة التجارة الدولية كلها.² ومثلت سنة 2005 75% من فرص التصدير ما بين الدول
العربية.³

وتأسيسا على ما تقدم ومحاولة للإلمام بالموضوع ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين حيث نسعى
من خلال المبحث الأول إلى ذكر مختلف مراحل تطور التسويق والتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة
بالتسويق الشامل.

وسنكرس المبحث الثاني لتسويق الخدمات بالتطرق إلى خصائصها وذكر متطلبات نجاح تسويق
الخدمات.

¹ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، عمان، الاردن: دار زهران للنشر
والتوزيع، الطبعة الاولى، 2001 ص 21.

² فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج أساسيات التسويق ترجمة د.م.سرور علم إبراهيم سرور، الكتاب الأول، الرياض، المملكة العربية
السعودية: دار المريخ للنشر، الطبعة الحادية عشرة، 2007، ص 502.

³ محند السعيد أوكيل، "معضلة النمو الاقتصادي وآفاقه في منطقة شمال إفريقيا و الشرق الأوسط"، الملتقى الدولي الثاني حول إشكالية النمو
الاقتصادي في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، منشورات جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر أيام 14- 15
نوفمبر 2005 ص 7

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق ق التامل و تسويق الخدمات

المبحث الأول:مدخل إلى التسويق الشامل.

المطلب الأول:مفهوم التسويق و مراحل تطوره.

أولاً.تعريف التسويق:

تري جمعية التسويق الأمريكية أن التسويق (2004) "هو وظيفة للمنظمة ومجموعة من المراحل التي إلى خلق تواصل وتقديم قيمة للزبون وكذا إدارة علاقة معهم بهدف خدمة المؤسسة والأطراف ذات العلاقة".⁴

وهذا التعريف هو خلاف ما يعتقد الكثر من الناس حول مصطلح التسويق أنه يقتصر على البيع والإعلان فقط بل يتعدى ذلك بكثير ففي وقتنا الحالي يتعامل التسويق أكثر من أي وظيفة أخرى الزبائن والقلب المركزي للتسويق الحديث هو بناء علاقات الزبون على أساس قيمة للزبون وإرضائه.

ولهذا يعرف فيليب كوتلر التسويق أنه " العملية التي تنتج بها الشركات قيمة للزبائن وتبني علاقات زبون قوية كي تستخلص قيمة من الزبائن في مقابل ذلك".⁵ فالهدف من التسويق إذا ليس مجرد البيع وتحقيق أرباح للمؤسسة بقدر ما هو بناء قيمة للزبون تقوم أساساً إرضاءه وإبعاده.

وهو ما يشير إليه بيتر دراكر (Drucker) " هدف التسويق هو السعي إلى معرفة وفهم الزبون إلى درجة أن المنتج أو الخدمة تناسبه تماماً وتبيع نفسها بنفسها وفي الحالة المثلى فإن الزبون يسعى إلى شراء المنتج صمم من أجل الاستجابة لتوقعاته".⁶

فالغرض من التسويق هو تلبية رغبات الزبائن وتحقيق الرضا والحصول على قيمة مقابل ذلك. وبالتالي يمكن استخلاص تعريف للتسويق " إدارة علاقات الزبون المربحة" أي يجب النظر إلى التسويق على أنه نشاط يركز أساساً حول بناء العلاقات طويلة الأجل للزبائن أو بالأحرى بناء علاقات مدى الحياة مع الزبائن. وتحقيق أهداف تلك العلاقات تستند أساساً إرضاء الزبون دون إهمال المؤسسة والأطراف ذات العلاقة وهو ما يعود بالنفع على الجميع. فالهدف المزدوج للتسويق من خلال إدارة علاقات الزبون المربحة هو جذب زبائن عن طريق الوعد بقيمة مميزة وفي الوقت الحفاظ على الزبائن الحاليين عن طريق إنتاج قيمة ممتازة وتسليمها لهم واستخلاص قيمة في مقابل ذلك تتمثل في صورة مبيعات حالية ومستقبلية وزيادة حصة السوق وزيادة الأرباح، وهو ليس بالأمر السهل. لهذا يقول بيتر ليني مدير التسويق لدى شركة الكونكورد للطائرات "النفائفة عندما يتعلق الأمر بتعريف التسويق فأني أجد دائماً انه سؤال في غاية الصعوبة لأنك لا تستطيع أن تعرف كل ما في أعماق البحار وكل سلوكيات الناس".⁷

⁴ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, 2006, p6 .

⁵ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج *أساسيات التسويق*، المرجع السابق، ص 62.

⁶ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit ,p6.

⁷ د.حميد الطائي، د.محمود الصميدعي، د.بشير العلق، م.إيهاب علي القرم، *الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل*، عمان، الأردن: دار النشر، الطبعة العربية، 2007، ص 13 .

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

فيقدم الشكل رقم(1) نموذجاً مبسطاً يتكون من خمس خطوات لعملية التسويق، ففي الأربع خطوات الأولى تعمل المؤسسة على فهم المستهلكين؛ تصميم إستراتيجية يقودها الزبون؛ إنتاج قيمة للزبون؛ وبناء علاقات قوية للزبون.

وأخيراً، وفي المقابل تجني مكافآت تتمثل في زيادة الأرباح وحقوق الملكية الطويلة الأجل وولاء الزبائن... الخ.

وسنحاول تسليط الضوء على ما ذكرناه من خلال الشكل رقم (1).

رقم (1): نموذج بسيط لعملية التسويق .

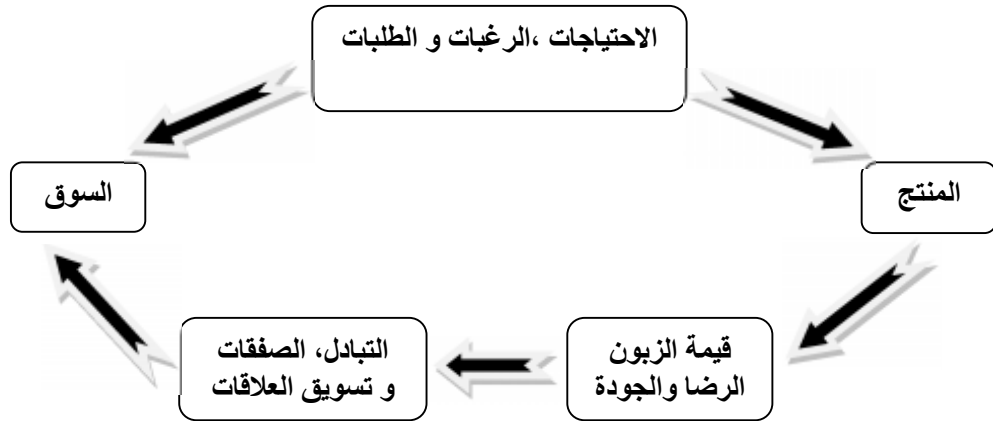


المصدر: فيليب كوتلر أساسيات التسويق، المرجع السابق ص 62.

مفاهيم التسويق الأساسية:

سوف نتعرض للمفاهيم الأساسية للتسويق من خلال ما يوضحه الشكل رقم(2).

رقم (2) : المفاهيم الأساسية للتسويق .



المصدر: فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري ارسترونج فيرونیکا بونغ، التسويق، بتصرف، الجزء الأول، دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر والترجمة والتوزيع الطبعة الأولى، 2001، ص 24.

1 الاحتياجات والرغبات:

1 1 الاحتياجات: إن المفهوم الأساسي الواقع وراء التسويق هو الاحتياجات البشرية وتتضمن هذه الاحتياجات مجموعة الاحتياجات المادية (الطعام، اللباس والدفء) الاحتياجات الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء، التفاعل والتقدير) واحتياجات فردية (الحاجة إلى المعرفة والتعبير عن الذات).

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق التامل و تسوية ق الخدمات

فتعرف الاحتياجات أنها " حالات الشعور بالحرمان"⁸ أو أذ " النقص الذي يشعر به الإنسان في شيء ما ضروري له".⁹

ويلاحظ أن الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين:¹⁰

- أ- التطلع إلى إلباع الحاجة وذلك بالبحث عن وسيلة ما تساعده في تلبية تلك الحاجة
- ب- محاولة تقليل مستوى الحاجة: أي تقليل الطلب على تلك الحاجة.

ويلاحظ أن حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوى التقدم الاقتصادي.¹¹ في المجتمع المتقدم اقتصاديا ؛ ي الفرد إلى إشباع حاجاته ويساعده في ذلك ارتفاع مستوى دخله ومن ثم قدرته الإشباع بعكس الأفراد في المجتمعات المتخلفة نسبيا والذين يسعون إلى التقليل من مستوى الحاجة أو محاولة إشباعها بما هو متاح من سلع وخدمات.

4 2 الرغبات: وهي مرحلة متقدمة من الاحتياجات وتكون الرغبات الصيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثقافة والشخصية الفردية. ولهذا يعرفها كوتلر أنها " الصيغة التي تأخذها الاحتياجات البشرية عندما تشكلها الثقافة والشخصية الفردية".¹²

4 3 الطلبات: يلاحظ أن الفرد لديه رغبات غير محدودة وموارد وأموال محدودة ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة فعلى الفرد أن يختار المنتجات أو الخدمات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية. ولهذا فإن الطلب على منتج ما يتحدد برغبة الفرد في اقتنائه وكذا القوى الشرائية لديه. ولذلك تعرف الطلبات على أنها " الرغبات البشرية التي تدعمها قوة الشراء".¹³

2 المُنْتَج: إن وجود الحاجات والرغبات الإنسانية وظهور طلب عليها يستدعي تواجد منتجات وقد يتبادر إلى الذهن أن المُنْتَج هو ذلك السلعة المادية التي تقوم الشركة بإنتاجها. ولكن في حقيقة الأمر نجد أن كلمة مُنْتَج تحظى بشمولية أوسع وقد يكون سلعة مادية أو خدمة أو فكرة أو تنظيم أو شخص أو مكان أو شيء . ولذلك يذهب بعض الكتاب إلى إبعاد من ذلك فينظرون إلى المنتج من وجهة نظر المنافع والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه.¹⁴ ويعرف فيلب كوتلر المُنْتَج على أنه " أي شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه أو الاستحواذ أو الاستخدام أو الاستهلاك ويمكن أن يلبي حاجة أو يحقق رغبة".¹⁵

3 قيمة الزبون، رضا الزبون والجودة :

3 4 الزبون (Customer Value): عادة يواجه المستهلكون منظومة واسعة من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تبلي حاجة معينة لديهم فيقوم المستهلك باختيار ما هو ضروري له من بين ذلك الكم الهائل وذلك على أساس توقعات خاصة بقيمة العروض المختلفة ودرجة الرضا ويشترط طبقا لذلك.

⁸ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 63.

⁹ فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري ارمسترونج، فيرونیکا بونغ، التسويق، الجزء الأول، دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2001 بتصرف، ص 25 .

¹⁰ فيليب كوتلر. التسويق المرجع نفسه.

¹¹ محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، نفيده على الهلال، محمد سعيد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 159.

¹² فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 63.

¹³ المرجع نفسه ص 64.

¹⁴ محمد صالح الحناوي، المرجع السابق، ص 161.

¹⁵ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 456.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

ولهذا تعرف قيمة الزبون على أنها " حكم تقريبي للمستهلك حول قدرة السلعة على تلبية رغباته".¹⁶

23 الجودة : إن رضا الزبون يعتمد بشكل مباشر على جودة المنتج والمؤسسات التي تعمل وفق برنامج الإدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة المنتج بشكل متواصل وتحسين العمل التسويقي.

وتُعرف إدارة الجودة الشاملة (total quality management) أنها 'البرامج الهادفة إلى تحسين الخدمة والنشاط التسويقي وجودة المنتج باستمرار'.¹⁷

فهذا التعريف المستند على نظرة الزبون يفرض أن المؤسسة تحقق مستوى عال من الجودة بغية أن تتطابق سلعتها وخدماتها مع توقعات المستهلك أو أن تفوق توقعاته.

33 رضا الزبون (Customer Satisfaction) يعرفه فيليب كوتلر بـ 'درجة تطابق مواصفات المنتج التي يدرکها الزبون بذاته مع توقعه المتعلق بهذا المنتج'.¹⁸

لزبائن نادرا ما يكونوا قادرين بشكل دقيق وموضوعي على تصور التطابق ما بين قيمة المنتج سواء أكان سلعة أم خدمة (إذا كانت خدمة لما تمتاز به من خاصية عدم الـ وسب) إلا بعد إدراك ذلك المُنْتَج عن طريق الحصول عليه . فإذا تطابقت ميزات المنتج مع توقعاته فإنه يشعر بأن رغباته قد تمت تلبيتها وإذا كانت الميزات أقل من توقعاته فإنه يشعر بعدم تلبية رغباته.

وفي حالة أن الميزات المطابقة للمنتج تفوق التوقعات فإن هذا سيدهش الزبون ويدخل البهجة والسعادة ولهذا يعرف فيليب كوتلر رضا الزبون في موضع آخر على أنه 'المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري'.¹⁹

فرضا الزبون يتوقف أساسا على القيمة المدركة له حيث يعرف فيليب كوتلر القيمة المدركة (Customer Perceived Value) أنها 'الفرق بين إجمالي قيمة الزبون وإجمالي الزبون'.²⁰

ففي حالة الرضا يكون إجمـ قيمة الزبون أكبر من إجمالي تكلفته والعكس في حالة عدم الرضا والشكل(3) يوضح جيدا معنى القيمة المدركة للزبون.

¹⁶ فيليب كوتلر، التسويق المرجع السابق بتصريف ص 28.

¹⁷ المرجع نفسه.

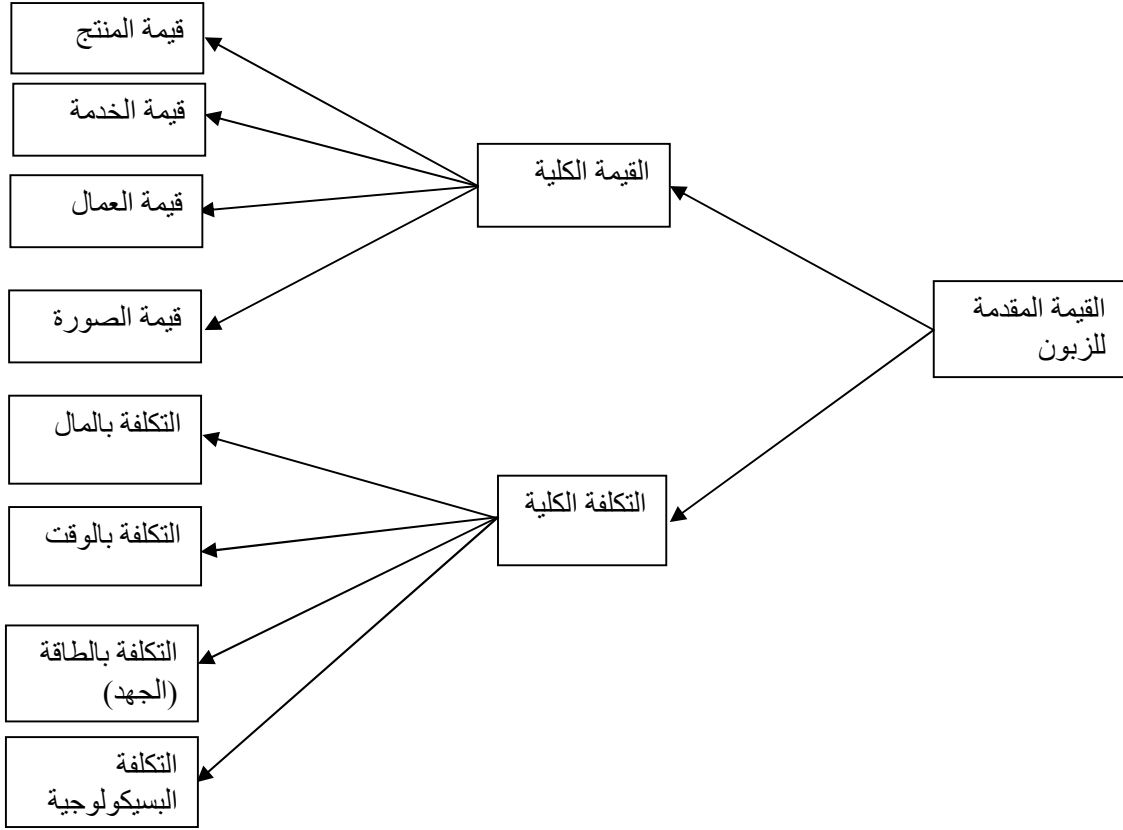
¹⁸ المرجع نفسه.

¹⁹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 79.

²⁰ المرجع نفسه، ص 78.

الفصل الاول: مدخل إلى التسوي ق التامل و تسوي ق الخدمات

رقم (3): القيمة المدركة للزبون .



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p141 .

ومن الجدير بالذكر أن التكاليف التي تتفهمها المؤسسة لإسعاد الزبون وإدخال البهجة عليه تعود بالنفع العميم عليها خلافا لما يعتقد الكثيرون، فقد بينت بعض الدراسات أن التطرف في جعل الزبائن سعداء (رغم أنه مكلف في بعض الأحيان) أنه يذهب يدا بيد الأداء المالي الجيد للمؤسسة.²¹

الزبائن الراضون يعودون مرات ومرات إلى المؤسسة فبالنسبة للمؤسسة التي تسعى إلى إدخال البهجة على الزبائن تكون القيمة والخدمة الاستثنائية أكثر من مجموع السياسات والإجراءات وهي موقف للمؤسسة ككل وهو جزء مهم من ثقافتها فلا بالتكلفة ما دام ذلك يساعدها في دعم علاقة الزبون طويلة المدى والحصول على الولاء.

ففي الوقت الراهن المؤسسات التي تستهدي في أعمالها بأراء الزبون والذي تعتبره المصدر الأساسي للتحقيق الربح ترفض النظرة التقليدية حول كيفية تشكيل الزبائن لأرائهم من القيمة وكيفية اختيارهم وهو ما يبيئه الشكل (4).

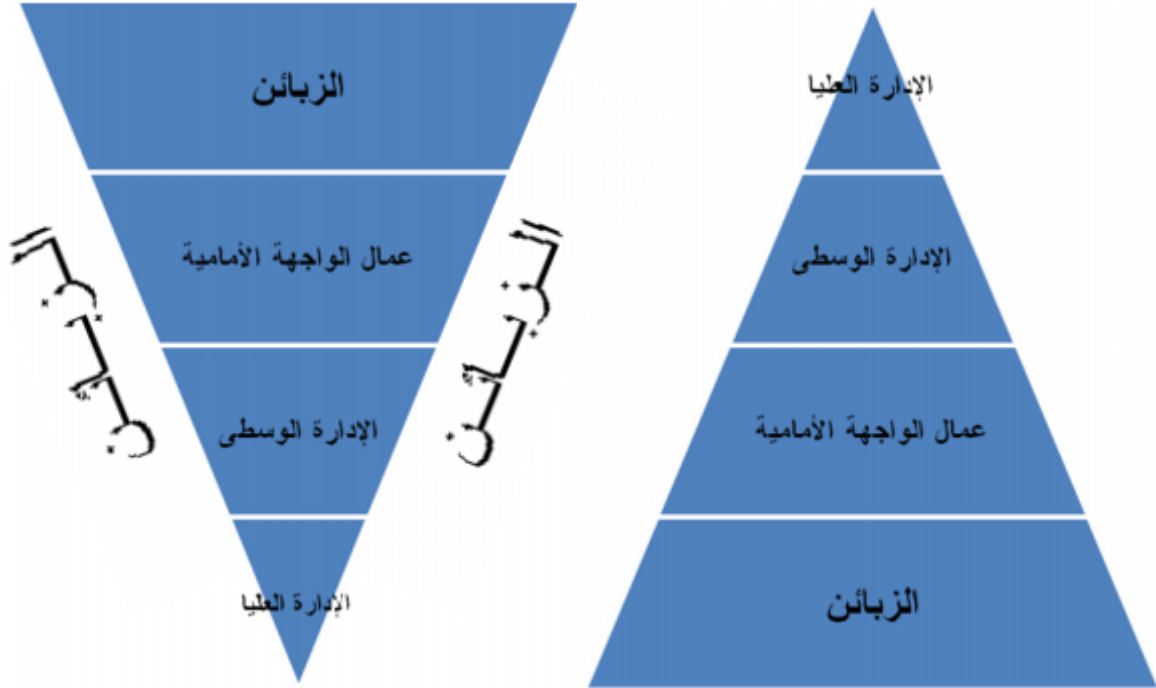
²¹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص73.

الفصل الاول: مدخل إلى التسويقي الشمامل و تسويقي الخدمات

الشكل رقم (4): النظرة التقليدية و الحديثة لتنظيم المؤسسة .

شكل التنظيم الحديث للمؤسسة للتوجه بالزبون

الشكل التقليدي لتنظيم المؤسسة



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p140 .

4 التبادل الصفقات والعلاقات (exchange, transaction and Relationships):

4 1 التبادل : يعرفه كوتلر على أنه "نشاط للحصول من أحد ما على شيء مرغوب فيه مقابل شيء (المنتج)".²²

فيبدأ التسويق عندما يقرر الناس إز باع هم من خلال التبادل ولكي يتم ذلك لابد من بعض الشروط.²³

أ- لتنفيذ التبادل لابد من مشاركة جهتين على الأقل

ب- امتلاك كل جهة للمنتج الذي يمثل قيمة للجهة الأخرى

ج- وجود الرغبة في التبادل من قبل كل جهة مع الجهة الأخرى

د- حرية قبول أو رفض كل جهة لعرض الجهة الأخرى دون إكراه

هـ- التفاهم مع بعضهم البعض وتسليم السلع.

فيرتكز التسويق أساسا إجراءات متخذة لبناء علاقات التبادل (Exchange Relationships) والحفاظ عليها مع الجمهور المستهدف عن طريق الوعد بقيمة ممتازة وتسليمها بصورة جيدة.

4 2 الصفقات : يعرفها كوتلر ؛ 'عملية تجارية تقوم بها جهتان والأجزاء الرئيسية للصفقة هي سلعتان كحد أدنى تتمتعان بقيمة للزبون وفترة الاتفاق ومكانه"²⁴ فهي العملية التي يتم من خلالها التبادل.

²² فيليب كوتلر التسويق. المرجع السابق بتصرف ص30.

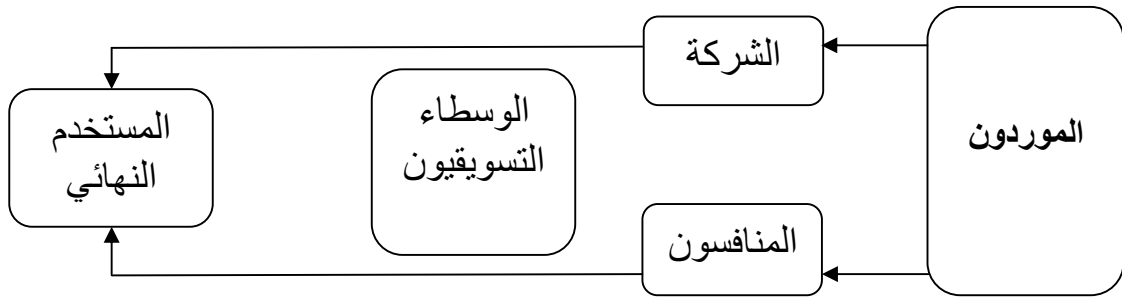
²³ المرجع نفسه، ص31.

²⁴ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

4 3 تسويق العلاقات (Marketing Relationships) يعرفها كوتلر " إقامة ودعم وتوسيع العلاقات المتبادلة القوية مع المستهلكين أو مع غيرهم من الأشخاص"²⁵ فهي عملية شاملة لبناء علاقات مع الزبون المربحة والمحافظة عليها (Customer Relationship Management) ولا بد ذلك من دون التعامل مع شركاء آخرين (Partner Relationship) وسنتعرض إليه بعد .

5 السوق: أصبح من المنطقي الآن الانتقال إلى مفهوم السوق لأن مفاهيم التبادل تقود إليه فيكون تعريف السوق مجموعة من الأشخاص المحتملين والقادرين على شراء السلع أو الخدمات"²⁶ . ويعنى التسويق 'إدارة الأسواق لتكوين علاقات مربحة مع الزبون"²⁷ وهو ما يتطلب . دا لا يُتَّهَان . فيجب أن يبحث البائعون عن المشترين ويحددوا طلباتهم واحتياجاتهم ويصمموا عروضاً تسويقية جيدة ويحددوا أسعارها ويروجوها ويخزنوها ويسلموها"²⁸ . ويوضح الشكل التالي مختلف الأشخاص الأساسيين والقوى العاملة في نظام التسويق المعاصر حيث يعتبر ، ا مختلف المفاهيم التسويقية الأساسية . رقم (5): عناصر نظام التسويق الحديث .



المصدر : فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص68.

نشأة التسويق و مراحل تطوره:

يشير دراكر أيضا إلى أن الغرب لم يعرفوا شيئا عن التسويق إلا في القرن التاسع عشر على يد شركة ،ارفيستر العالمية وكان سيروس ماكورميك (C.M.C. Cormick) أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر جوهر أو مركز النشاط الرئيسي للمؤسسة بل الوحيد للمؤسسة"²⁹ . وفي ما يلي عرض موجز لمراحل تطور التسويق .

²⁵ المرجع نفسه، ص34.

²⁶ المرجع نفسه، ص35.

²⁷ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص67.

²⁸ المرجع

²⁹ عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مصر، الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، 2001، ص13.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

جدول رقم (1): تطور تعريف النشاط التسويقي .

السنة	التعريف
1948	التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال التي توجه عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم (alexonder 1984 ;and cointtee on definition 1960)
1965	التسويق هو العملية التي توجد في المجتمع والتي بواسطتها يمكن التنبؤ وزيادة وإشباع الطلب على السلع والخدمات الاقتصادية من خلال تقديم، ترويج، التبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات (Marketing Staff of the Ohio State University; 1965)
1980	التسويق هو النشاط الإنساني الذي يهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات من خلال عملية التبادل (kotler ;1985)
1981	التسويق هو العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التوافق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع (Mc.carthy; 1981)
1985	التسويق هو العملية الخاصة بتخطيط، تنفيذ، خلق، تسعير، ترويج و توزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل التي تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المجتمع (American Marketing Association; 1985)

المصدر: عبد السلام أبو قحف التسويق وجهة نظر معاصرة المرجع السابق، ص46.

والتعريف الحديث للجمعية الأمريكية للتسويق (2004) كما ذكرنا سابقا هو " هو وظيفة للمنظمة ومجموعة من المراحل التي تسعى إلى خلق تواصل وتقديم قيمة للزبون وكذا إدارة علاقة معهم بهدف خدمة المؤسسة والأطراف ذات العلاقة ".³⁰

ويمكن القول أن أهم مزايا التعريف الجديد للتسويق هو:

- أن التسويق يتعامل أكثر من أي وظيفة أخرى مع الزبائن والقلب المركزي للتسويق هو بناء علاقات مع الزبون وإنتاج قيمة له والعمل على إرضائه .
- أن التسويق هو إدارة علاقات الزبون المربحة الذي يضمن الحفاظ على الزبائن الحاليين ونمو حصتهم وجذب الزبائن المحتملين عن طريق الوعد بقيمة مميزة وهو ما يعود بالنفع والربحية على المؤسسة والأطراف ذات العلاقة معها. فلا بد إذا من م الإدارة تصميم إستراتيجية تسويق يقودها الزبون .
- لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بإدارة علاقات قوية مع الزبائن ؛ الأطراف الأخرى وهو ما يمليه عليها مفهوم تسويق العلاقات فيجب أن يكون هناك . ن إدارة علاقات الشريك .
- يفترض هذا التعريف أن قطاعات المستهلكين التي ستقوم بخدمتهم وإنتاج قيمة مميزة لهم قد تم اختيارهم وتم تحليل رغباتهم وحاجاتهم.³¹

³⁰ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Marketing Management , op cit, p6 .

³¹ قحاف، محمد، أساليب التسويق، المرجع السابق، ص 60 87.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

- يحدد هذا التعريف الأنشطة التي تدخل في نطاق الوظيفة التسويقية وهي أنشطة المنتج، الترويج والتسويق والتوزيع تلك الأنشطة التي تعرف باسم المزيج التسويقي والتي تؤدي ممارستها بصورة فعالة إلى إشباع وإرضاء الزبون عن المؤسسة.
- يقوم هذا التعريف على أن التسويق يتم ممارسته بواسطة المؤسسات المختلفة في إطار أخلاقي ولذا أنه سوف يكون نافعا للأفراد والمؤسسات ويعمل على تحقيق أهدافهم.
- يعترف هذا التعريف بوجود النشاط التسويقي بمفاهيمه وأساليبه الحديثة في كل أنواع المنظمات سواء أكانت تهدف إلى تحقيق الربح من عدمه.³²
- ومن كل ذلك يتضح أن هذا التعريف يتصف بالشمول والوضوح وأنه أفضل التعاريف التي قدمت حتى الآن في مجال التسويق.

المطلب الثاني: توجهات إدارة التسويق (Marketing Management Orientation).

- رغم أن الشركة المتمركزة حول الزبون تسعى إلى تسليم رضا أعلى إلى المنافسين الوقت ؛ تحاول تعظيم الربح لان الزيادة في الرضا يكون مصحوبا بانخفاض الأسعار أو زيادة في الخدمات وهو ما يعود سلبا على الربح. لذلك كان لزاما القيام بإنتاج قيمة للزبون مربحة وهو ما يتطلب توازنا دقيقا ولن يتأتى ذلك إلا بإدارة مُحكَة تسويق.
 - و يعرف فيليب كوتلر إدارة التسويق (Marketing Management) 'فن وعلم اختيار الأسواق المستهدفة وبناء علاقات مربحة معها'.³³
 - وفي هذا الخصوص تبرز مجموعة من التساؤلات التي ترتبط بالتوجه الذي يحكم عمل المؤسسة في علاقاتها مع السوق:³⁴
 - ما هي الفلسفة التي يجب أن توجه الجهود التسويقية للمؤسسة
 - ما الوزن الذي يجب إعطاؤه لاهتمامات التنظيم الزبائن والمجتمع بصفة عامة
 - أوجه التركيز التي تتبناها المؤسسة تجاه مختلف الرؤى و المفاهيم التسويقية
- فهناك خمسة مفاهيم بديلة أمام إدارة التسويق لتصميم استراتيجيات تسويقية تتمثل في المفهوم الإنتاجي، مفهوم المنتج، مفهوم البيع، مفهوم التسويق والمفهوم الشامل للتسويق.³⁵

- أولا. المفهوم الإنتاجي (Production Concept): هو أحد أقدم التوجهات حيث يفترض أن المستهلكين يفضلون المنتجات حسب أسعارها ومدى توفرها لذلك يجب أن تركز الإدارة على تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع.
- تعريف مفهوم الإنتاج: يقوم على أساس فكرة أن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تكون من ويتحملوا شراءها بسهولة".³⁶
- ويمكن أن يكون هذا المفهوم مفيدا في نوعين من الحالات:³⁷

³² عبد السلام ابو قحف، المرجع السابق ص ص 50 49.

³³ المرجع السابق نفسه ص 68.

³⁴ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p15.

³⁵ Ibid.

³⁶ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق المرجع السابق ص 70.

³⁷ المرجع السابق نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

- عندما يتعدى الطلب على المنتج العرض فيجب في هذه الحال البحث عن سبل لزيادة الإنتاج كما هو الحال في العديد من الدول النامية.
- عندما تريد المؤسسة تخفيض تكلفتها للإنتاج بهدف توسيع حصتها في السوق مثل ما كانت عليه فلسفة هنري فورد كانت قائمة على الإنتاج الكامل (model t) حتى يمكن تقليل التكلفة ويتسنى لأناس أكثر من تحمل السعر. ورغم فائدة مفهوم الإنتاج إلا أنه يمكن أن يقود إلى قصر النظر في التسويق وذلك بفقدان رؤية الهدف الحقيقي أ وهو بناء علاقات الزبون.

. **فهوم المنتج (Product Concept):** يقوم على فكرة أن المستهلكين يفضلون المنتجات التي تقدم الأكثر في سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية.

و يمكن تعريف مفهوم المنتج: 'الفكرة أن المستهلكين سوف يفضلوا المنتجات التي تقدم الأكثر سمات الجودة والأداء والسمات الابتكارية لذلك يجب أن يوجه التنظيم طاقته لعمل تحسينات مستمرة في المنتج'.³⁸ وهذا لا يعني الاغترار بالمنتج الجيد لذلك لا يجب الوقوع في حب المنتج إلى درجة سوء تقدير ردود أفعال السوق.

وأفضل مثال على ذلك هو افتراض شركة كوداك (kodak) أن المستهلكين يريدون أفلاما فوتوغرافية بدلا من طريقة الحصول على الذكريات وأغفلوا في البداية التحدي الكبير من الكاميرات الرقمية رغم أنها تقود سوق الكاميرات الرقمية في المبيعات.³⁹ لذلك يجب الحذر من أن تقود جودة المنتج والأداء الجيد إلى قصر النظر في التسويق.

. **مفهوم البيع (Selling Concept):** يعرف أنه 'الفكرة أن المستهلكين لن يشتروا منتجات الشركة بدرجة كافية إلا إذا بذلت الشركة جهد ترويجي وبيعي على مقياس كبير'.⁴⁰ أي هذا المفهوم يقوم على فكرة أن المستهلكين لن يشتروا منتجات المؤسسة بدرجة كافية إلا إذا بذلت هذه الأخيرة جهدا ترويجيا بيعيا ويمارس هذا المفهوم مع المنتجات الغير مرئية أي تلك التي لا يفكر المشترون عادة في شراءها مثل التأمين والتبرع بالدم... الخ . ويمارس هذا المفهوم كذلك من قبل المؤسسات التي تواجه في الد وهدفها بيع ما يمكن إنتاجه بدلا من إنتاج ما يمكن بيعه. ويمكن أن تحمل مخاطر مرتفعة في تبني هذا المفهوم فهي تركز على إنتاج عمليات جارية للمبيعات بدلا من التركيز على علاقات زبون مربحة طويلة المدى.

رابعا. مفهوم التسويق (Marketing Concept):

يعرف مفهوم التسويق على أنه " إدارة التسويق التي تهتم بان تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد على معرفة احتياجات الأسواق المستهدفة ورغباتها وتسليم الرضا المرغوب فيه بصورة أ من المنافسين".⁴¹

³⁸ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق المرجع السابق ص 71 .

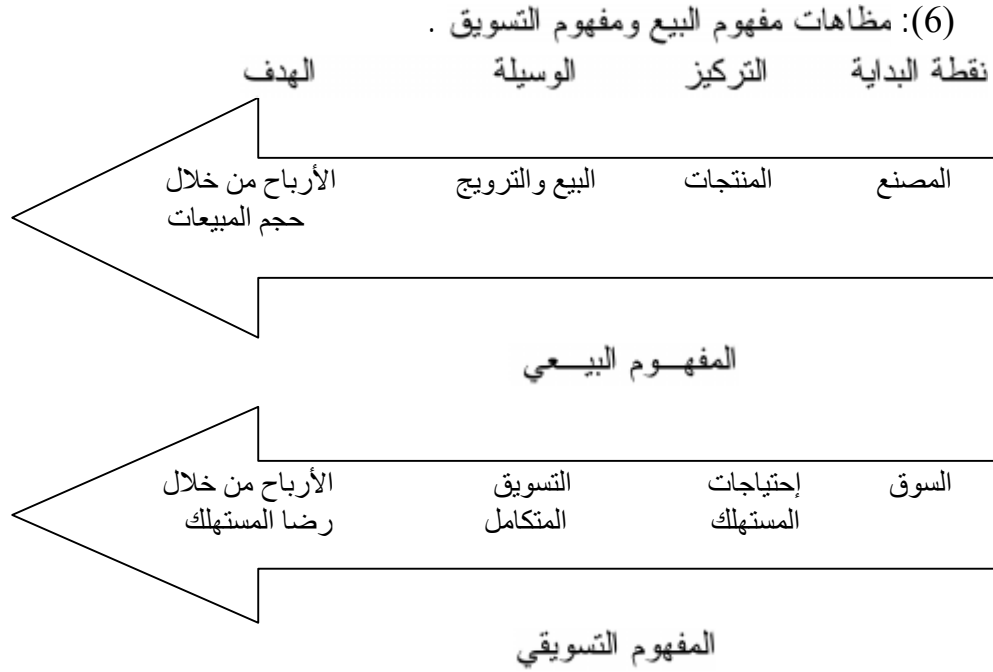
³⁹ المرجع نفسه .

⁴⁰ المرجع نفسه، ص 72 .

⁴¹ المرجع نفسه .

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

فيهتم مفهوم التسويق بالدرجة الأولى على معرفة احتياجات الأسواق المستهدفة ورغباتها وتسليم الرضا بصورة أفضل من المنافسين وتحت مفهوم التسويق يمثل التركيز على قيمة الزبون المسارات نحو المبيعات والأرباح. و يوضح الشكل (6) الفرق بين المفهوم البيعي والتسويقي.



المصدر: فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص73.

فلاحظ من خلال الشكلين أن المفهوم البيعي يأخذ منظورا من الداخل إلى الخارج، وبالمظاهرات يأخذ مفهوم التسويق منظور من الخارج إلى الداخل. فبدأ مفهوم التسويق بسوق معرف جيدا ويرتكز على احتياجات الزبون ويجري تكاملا لكل الأنشطة التسويقية التي تؤثر على الزبائن، وهو ما ينتج أرباح عن طريق إنتاج علاقات طويلة المدى مع الزبائن.

يقول أحد منفعدي شركة فورد : 'إذا لم نكن موجهين للزبون فلن تكون سيارتنا كذلك' ⁴² وكما يقول هيرب كيلر (Herb Kelleher) ضابط التنفيذ الرئيسي لشركة ساوث إرلاين(Southwest Airlines) متعدد المواهب ليس لدينا قسم تسويق وإنما قسم زبائن ⁴³.

فتبحث المؤسسات التي يقودها الزبون (Driven Customer) بعمق عن رغباته وتحاول تلبيةها. لكن في الكثير من الأحيان لا يعرف الكثير من الزبائن ما يريدونه حقا فتتادي مثل هذه الحالات بالتسويق الذي يقوده الزبون فهم احتياجات الزبون أكثر من فهم الزبائن أنفسهم لاحتياجاتهم، وكما وضعها أكيوموريتا (Akiomorita) قائد سوني الخيالي 'خطتنا هي قيادة العامة من الناس بمنتجات جديدة بدلا من سؤالهم ما أنواع المنتجات التي يريدونها فلا يعرف العامة من الناس ما الذي يمكن أن يكون لكننا نعرف ذلك' ⁴⁴ وطبقا لأحد منفعدي ثري ام (3 M) 'هدفنا هو قيادة الزبائن إلى المكان الذي يريدون الذهاب إليه قبل أن يدروا إذا كانوا يريدوا الذهاب إليه'. ⁴⁵

⁴² فيليب كوتلر، أساسيات التسويق المرجع السابق، ص73.

⁴³ المرجع نفسه.

⁴⁴ المرجع نفسه، ص74.

⁴⁵ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

ويظهر لنا مما تقدم بأن المفهوم التسويقي الحديث يركز على عنصرين هما دور المستهلك والتكامل بالأنظمة:⁴⁶

أ- دور المستهلك: من الأهمية التوجه نحو المستهلك حيث يمثل النقطة الأساسية لجميع الأنشطة والفعاليات يمثل المصدر الأساسي للمعلومات التي تعتبر القاعدة الأساسية للتخطيط والسيطرة على العمليات في المؤسسة التي يقودها الزبون.

ب- التكامل بالأنشطة المختلفة: فأقبال الزبون على المنتج يعتمد على نوعية وجودة ومواصفات السعر، منافذ التوزيع و مستوى الخدمات المقدمة... الخ وأي خلل في تقديم هذه الأنشطة سوف ينعكس على حجم المبيعات ويؤدي إلى عزوف المستهلك عن اقتناء المنتج وهذا ما يستدعي أن يكون اك تكامل وتنسيق ما بين الأنشطة التسويقية والأنشطة الأخرى للمنظمة.

كما يقول دافيد باكارد (David Packard) أحد مؤسسي هيوليت باكارد (Hewlett-Packard) 'إن التسويق أكثر أهمية من أن يترك لقسم التسويق بمفرده'.

مفهوم التسويق الشامل (Holistic Marketing Concept):

عدة تطورات طرأت على التسويق خلال العشرية الأخيرة أدت إلى التغير الجذري في مفهوم التسويق وبالتالي فالمؤسسات اليوم هي بحاجة إلى التسليح بنظرة أكثر شمولية و تنسيقا من النظرة التقليدية. فالتسويق الشامل يهدف إلى إعداد و تنفيذ برامج، مراحل وأنشطة تسويقية مترابط فيما بينها في نطاق واسع هذه النظرة الحديثة للتسويق الشامل تعني أن التسويق هو عبارة عن تسويق علاقات، داخلي و مسؤول اجتماعيا.⁴⁷

أ- تسويق العلاقات (Relationship Marketing): مع مرور الوقت يسعى التسويق إلى توطيد العلاقات وإدامتها مع جميع الأشخاص والمنظمات أي جميع المشاركين القريبين منها في السوق. ويعرف كوتلر تسويق العلاقات بأنها "عملية لإقامة ودعم وتوسيع العلاقات المتبادلة القوية مع المستهلكين أو مع غيرهم من الأشخاص".⁴⁸ فالهدف الأسمى لتسويق العلاقات هو بناء علاقات دائمة ومرضية مع جميع العوامل الأخرى للسوق بغية ربح ثقتهم وتفضيلهم على المدى البعيد.

فتسويق العلاقات يعتمد أساسا على الروابط الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية بين الأطراف فهو لا يقتصر على إدارة علاقة الزبون بل يتعدى إلى إدارة علاقة الشركاء (Partner Relationship Management) والمقصود بإدارة علاقة الشركاء هو " العمل المشترك مع شركاء في أقسام أخرى للشركة وخارج الشركة كي يحضروا مع بعضهم بعضا قيمة أكبر للزبون".⁴⁹ كي تكون إدارة علاقات مع الزبون قوية يستوجب الأمر إدارة علاقات جيدة مع الشركاء سواء كانوا داخل الشركة أم خارجها لأنه يستحيل على إدارة التسويق التي تعمل وحدها من دون الشركاء أن تفي بالوعود التي قطعها للزبائن وفي الأخير لن تكون هناك أي صفقة رابحة.

⁴⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، *الإساليب الكمية في التسويق*. عمان، الأردن: دار المناهج النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006 ص24.

⁴⁷ Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p16-17.

⁴⁸ فيليب كوتلر. *التسويق المرجع السابق*. ص34.

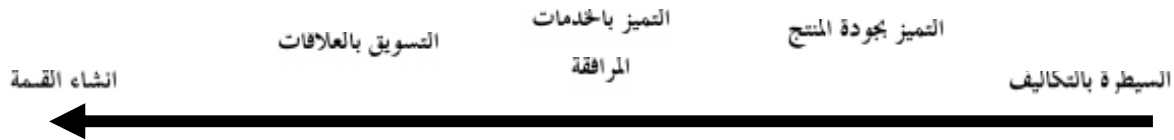
⁴⁹ فيليب كوتلر، *الإساليب الكمية في التسويق*، المرجع السابق ص87.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

وبالتالي يجب على المؤسسة إقامة العلاقات ذات المنفعة المتبادلة مع الزبائن وغيرهم من الأشخاص المهتمين وأن تسعى للقيام بنشاط خاص يطلق عليه " التسويق والتي تتألف من الشركة ذاتها ومن المشاركين القريبين منها في السوق وينتمي إلى أولئك المشاركين المستهلكين والأفراد العاديون الموردون، الموزعون، التجار و وكالات الإعلان.⁵⁰

وهنا تنطبق المقولة التالية أنشئ علاقات طيبة ولن تجعلك الصفقات الرابحة تعاني من الانتظار".⁵¹ ولهذا ففي الوقت الحالي فالأهمية الكبرى تعطى للمنافسة بين شبكات التسويق وليس المنافسة بين الشركات و الشركة التي تملك شبكة أكثر تطوراً هي التي ستخرج منتصرةً من هذا الصراع التنافسي.⁵² الأمر الذي يستدعي بناء شبكات قوية و فعالة مع الشركاء الأساسيين. ولكن إبناء علاقات قوية مع الشركاء يتطلب الأمر هم حاجيات قدرات أهداف وحوافز كل طرف.⁵³ فالعديد من الشركات التي تقدم جهوداً وخدمات ورسائل مختلفة حسب كل زبون تهدف من ذلك إلى تنمية مشترياته عن طريق الزيادة في كسب ثقته على المدى الطويل. لذلك يجب التركيز على العلاقة مع الزبون لما تحققه هذه العلاقات في خلق ميزة تنافسية قوية للمؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم(7): تطور مختلف مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع الزبون .



المصدر: نوري منير بارك نعيمة إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات و التوصيات، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال:التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن أيام 27 29 أبريل 2009.

فمثلاً شركة (BMW) لزبائننا التدخل في تصميم سياراتهم الخاصة عن طريق عرض 350 نوع و 50 (options) و 90 لون خارجي، حيث 80% من سيارات الشركة المشتراة عن طريق الخواص في أوروبا و 30% المشتراة في الولايات المتحدة مصممة حسب الطلبية.⁵⁴

ب- تسويق متكامل (Integrated Marketing): من خلال مفهوم التسويق المتكامل يجب على المسوق بناء برامج تسويق متكاملة كلية بهدف إنتاج وتقديم وتسليم قيمة أكبر للزبون. ويعرف البرنامج التسويقي بـ " مجموعة من القرارات حول الأنشطة التسويقية المراد استخدامها".⁵⁵ فبعد تصميم البرنامج التسويقي تصبح المؤسسة مستعدة لبدء تخطيط تفاصيل المزيج التسويقي و هو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث.

⁵⁰ Philip Kotler, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p 18 .

⁵¹ فيليب كوتلر التسويق المرجع السابق ص34.

⁵² فيليب كوتلر التسويق المرجع السابق ص34.

⁵³ Philip Kotler, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p 18

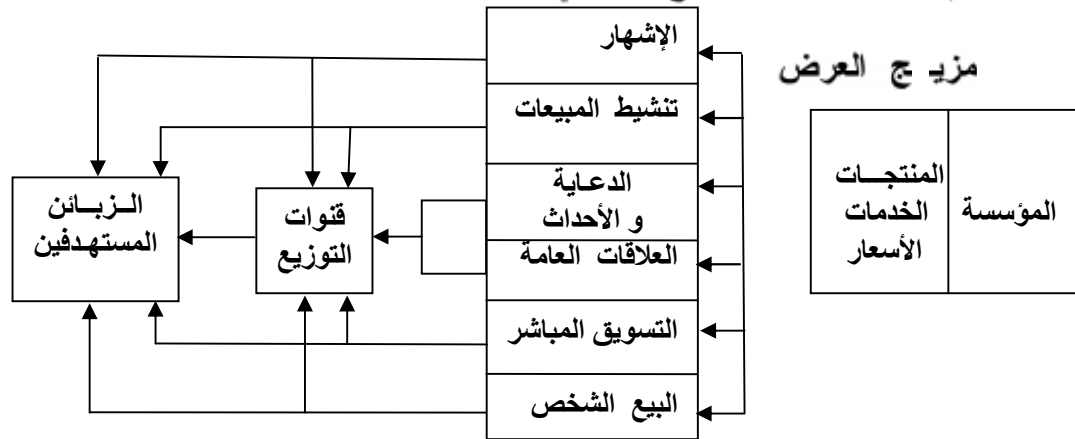
⁵⁴ Ibid.

⁵⁵ Ibid, p19.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

يعرف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم فيها (السعر، المنتج، المكان والترويج) والتي تخططها الشركة لتنتج الإستجابة التي تريدها في السوق المستهدف"⁵⁶. وقد اقترح كارتي (Mc Carthy) تصنيفها ضمن أربع فئات تدعى بـ "4p" أي التي تبدأ بحرف p باللغة الإنجليزية وهي المنتج وسعره ومكانه (توزيعه) وترويجه (الاتصال).⁵⁷ وكل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المراد استخدامه يجب أن تأخذ في عين الاعتبار وسطاء التوزيع والمستهلكين النهائيين.

ونوضح من خلال الشكل (8) كيف أن المؤسسة تقوم بتصميم مزيج العرض (منتجات، خدمات أسعار) ومن ثم تستعمل مزيج الاتصال (إشهار ترويج دعائية علاقات عامة تسويق مباشر قوى البيع) بغية إعلام وإقناع وسطاء التوزيع والزبائن المستهدفين. الشكل رقم(8): إستراتيجية المزيج التسويقي .



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p 19.

سبق يمكن القول أن التسويق المتكامل يقوم على أساس خطط عمليات كثيرة ومتنوعة لإنتاج وتقديم قيمة أكبر للزبون عن طريق التنسيق الجيد والمحكم الذي يسمح بتعظيم التعاضد.

ج- تسويق داخلي (Internal Marketing): حسب رؤية التسويق الشامل (Holistic) يجب داخل المؤسسة أن يبنى أساسيات التسويق.

فيجب تكوين وتحفيز الـ تقديم أحسن خدمة للزبائن، فيظهر جلياً أن التسويق في الداخل أكثر أهمية. لا رج أي أكثر أهمية من التسوق الخارجي. إذ لا فائدة من إعطاء وعود قديم خدمات ممتازة للزبائن المرتقبين إذا كان العمال في المؤسسة ليسوا في مستوى تلبية هذه الوعود.

واهتمام التسويق داخل المؤسسة يقوم أساس مستويين.⁵⁸

-المستوى الأول: يخص مختلف مُدراء التسويق فيستوجب عليهم التعامل معاً والتنسيق فيما بينهم يستوجب الأمر أن تكون جميع النشاطات المختلفة التي يقومون بها ترمي إلى إستراتيجية محددة تقوم بية حاجيات الزبائن.

⁵⁶ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق ص 143.

⁵⁷ Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p 19 .

⁵⁸ Ibid, p20.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

المستوى الثاني: يجب أن يكون هناك تسويقاً متكاملًا داخل المؤسسة، داخل قسم التسويق وإقسام الأخرى للمؤسسة بداية من عمال الاستقبال إلى الرئيس المدير العام. فالتسويق ليس قسم من أقسام المؤسسة أكثر منه . ذهنية (état d'esprit) يجب تبنيها من قبل المنظمة".⁵⁹

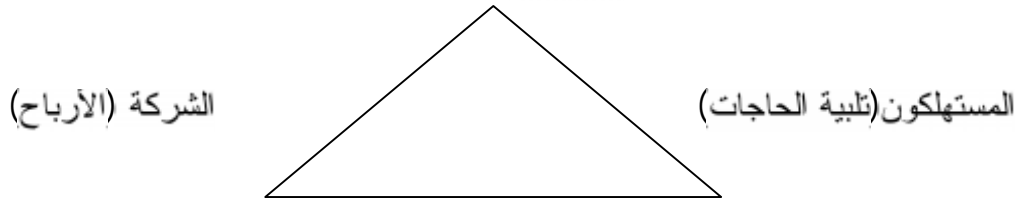
فالشركات العالمية التي عرفت رواجاً كبيراً كان بفضل الحضور الكلي للتسويق وإدماجه في جميع أقسامها وأفضل مثال على ذلك شركة Xerox العالمية التي ينتشع عمالها بروح التسويق حيث نجد جميع العاملين في المؤسسة يهتمون بالزبون.⁶⁰

فإذا مسؤولية قسم التسويق مسؤولية ! الداخل أكثر منه في الخارج .

د. مسؤولية أخلاقية واجتماعية للتسويق (Socially Responsible Marketing): ويعني أن المؤسسة يجب أن تحدد حاجات ورغبات واهتمامات السوق المستهدف والعمل على تقديم الرضا المرغوب فيه بأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين وبطريقة تحافظ وتعمل على تحسين سعادة ورفاهية و رضاء الزبون والمجتمع ككل.

فيكمن جوهر التسويق الأخلاقي - الاجتماعي في فكرة أن التنظيم يجب أن يحدد احتياجات الأسواق المستهدف ورغبات واهتماماتها. ويجب أن يسلم بعد ذلك قيمة ممتازة للزبائن بطريقة تحافظ على سلامتهم، والمجتمع ككل وتحسنها(أي تحسن من جودة حياة الزبون و المجتمع).⁶¹ فيركز مفهوم التسويق الأخلاقي الاجتماعي على أن إستراتيجية التسويق يجب أن تقدم قيمة للزبائن بطريقة تحافظ وتحسن من جودة حياة الزبون والمجتمع، كما يوضحه الشكل التالي .

الشكل رقم (9): الأفكار الأساسية للتسويق الأخلاقي الاجتماعي .
المجتمع (رفاهية الإنسان)



المصدر: فيليب كوتلر "التسويق" المرجع السابق ص53.

فبيّن الشكل السابق أنه على المؤسسة أن توازن بين ثلاثة عوامل في إعداد استراتيجيات تسويقها، التي تتمثل في الأرباح، الاحتياجات و اهتمامات المجتمع.

والتسويق الأخلاقي الاجتماعي مبدأ من مبادئ التسويق المتّور الذي ينص على أن الشركة مرغمة اتخاذ القرارات في مجال التسويق مع اعتبار رغبات واحتياجات الشركات والمصالح الطويلة

الأمدة للمستهلكين والمجتمع عموماً. ويعرف التسويق المتّور (Marketing en lightened) على أنه " تسويق تقوم على أن عمل الشركة التسويقي يجب أن يهدف إلى تنفيذ مهام كل نظام التسويق الأفاق طويلة المدى".⁶² إلى التسويق الأخلاقي الاجتماعي ، يضم أربعة مفاهيم أخرى:⁶³

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق ص74.

⁶² المرجع نفسه، ص127.

⁶³ المرجع نفسه، ص127-132.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

1 التسويق الموجه نحو المستهلك (Marketing Consumer Oriented): هو مبدأ من مبادئ التسويق المتطور، والذي ينص على أن الشركة مجبرة على القيام بنشاطها التسويقي مع أخذ بعين الاعتبار رأي المستهلكين.

2 التسويق المبتكر (Marketing Innovative): مبدأ من مبادئ التسويق المتطور والذي ينص على أن الشركة مرغمة على إدخال تحسينات واقعية دائمة على إنتاجها وتسويقها. وفقا لهذا المفهوم فإنه يتطلب على الشركة أن تدخل تحسينات واقعية دائما على إنتاجها وتسويقها وإلا فإنها ستفقد زبائنها الذين يحاولون العثور على شركات أخرى تهتم بالابتكار قصد تلبية احتياجاتهم والاستجابة لانشغالهم وتطلعاتهم.

3 تسويق القيم المادية الثمينة (Marketing Value): ينص على أن الشركة مرغمة على توظيف الجزء الأكبر من مواردها لرفع القيمة المادية للمنتج. فيسعى التسويق المتطور إلى الحفاظ على ثقة المستهلك طريق رفع قيمة المنتج باستمرار من حيث التحسين الفعلي للجودة قصد بناء علاقات على المدى البعيد.

4 التسويق المدرك لمهامه (- Mission Marketing Sens-of): ينص على أن الشركة مرغمة على تحديد مهمتها في المعنى الواسع للكلمة وليس في المفهوم الإنتاجي الضيق. عندما تحدد الشركة المهمة الاجتماعية فسوف تتحسن علاقة عمالها مع العمل وسوف يستوعبون مفهوم التسويق بشكل أفضل.

ففي الوقت الحالي تسعى الشركات أكثر فأكثر إلى تلبية توقعات وانتظارات المجتمع منها. فينتظر المجتمع من الشركات أن تدعم فعاليات المقاييس الأخلاقية والبيئية وهي ليست مجبرة على امتلاك القواعد الأخلاقية والخطط لحماية البيئة فحسب، بل هي ملزمة بتمويل هذه الإجراءات. و هذا ما يستوجب عليها تبني مفهوم التسويق المتطور.

ومن بين الشركات التي أدركت جيدا هذا المفهوم هي شركة "جونسون وجونسون" فقد انعكس اهتمام الشركة بمصالح المجتمع في الوثيقة التي أطلق عليها اسم "عقيدتنا" حيث تنص على الصراحة والنزاهة في سياسة الشركة كما تعتبر أن مصالح الناس هي أهم من الأرباح بالنسبة للشركة. وحسب هذه الوثيقة أيضا فإنها تفضل تحمل خسائر على أن تسمح بظهور سلع خالية من النوعية زد على ذلك فالشركة تدعم العديد من الخطط والبرامج الاجتماعية بما فيها تأمين فرص العمل للسكان التي من شأنها جلب الفائدة للزبائن والعاملين فيها وفي البلاد ككل وعبر مدير التوزيع في الشركة عن ذلك بقوله "إذا كنا نطمح للقيام بأعمال الخير فإن السوق سيكافئنا على ذلك في نهاية المطاف".⁶⁴

إن المفهوم الاجتماعي للتسويق يستند على عدد من الركائز المنطقية الضمنية منها:⁶⁵
أ- أن رسالة المؤسسة تتمثل في إشباع احتياجات ورغبات الزبائن والمساهمة في تحسين مستوى الحياة ونوعيتها.

ب- سوف يتعامل الزبون مع المنشآت التي تراعى مصلحته إلى جانب مصلحة المجتمع في الوقت

ج- أن المجموعات التي يأخذها هذا المفهوم في الاعتبار هي المؤسسة، الزبون و المجتمع.

⁶⁴ المرجع نفسه، ص 53.

⁶⁵ د. بشير العلاق، التسويق الحديث مبادئه، إدارته و بحوثه الجماهيرية العربية الليبية: دار الجماهيرية للنشر والتوزيع و الإعلان، الطبعة

1.1.1.1

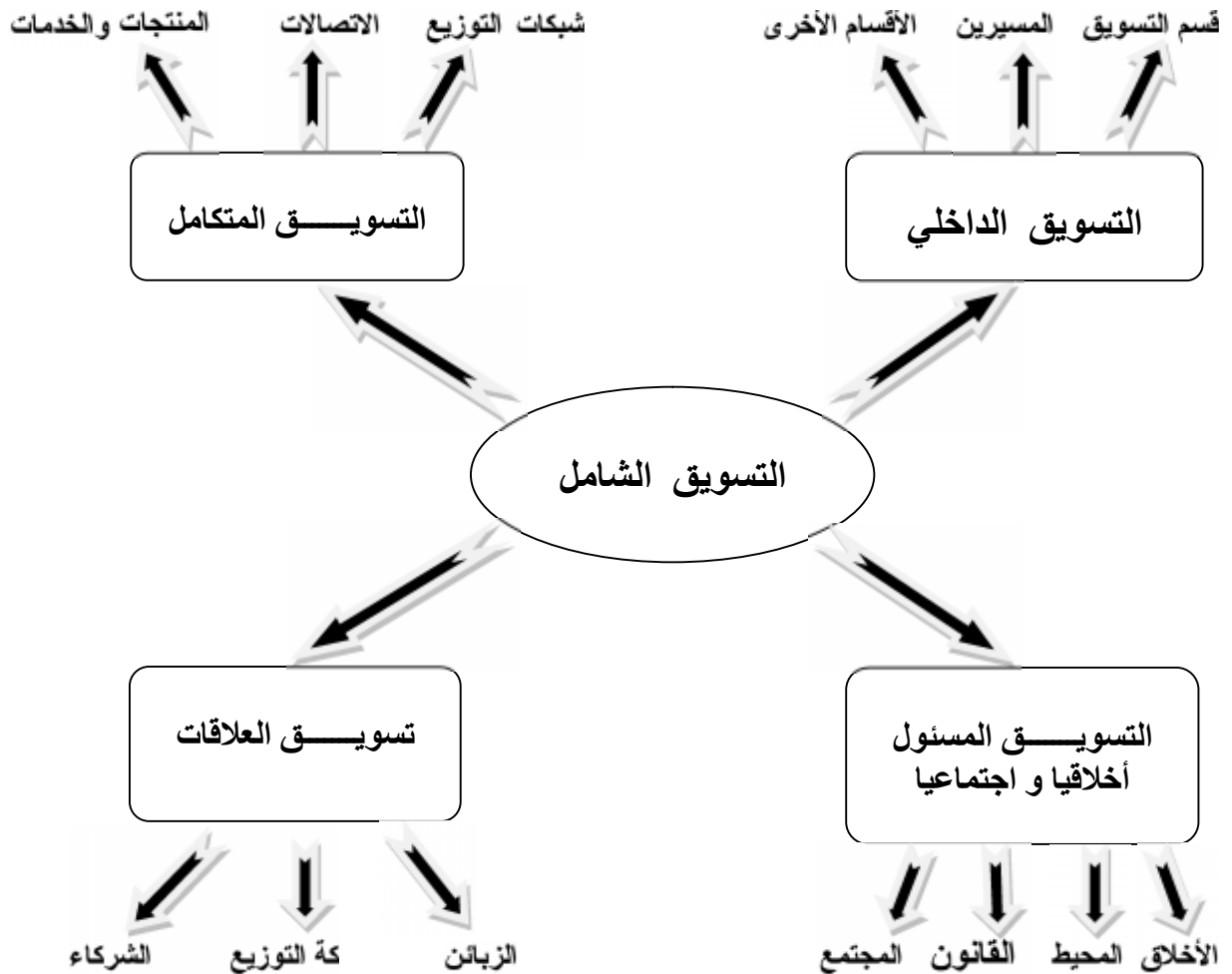
الفصل الاول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

فمن خلال المسؤولية الاجتماعية للتسويق يجب على المؤسسات تجنب النزاعات التي يمكن أن تحدث بين الاحتياجات الأنية للزبون وتحقيق رفايته على المدى الطويل. ستوجب عليها رعاة مختلف الاعتبارات المتعلقة بالبيئة والصحة والمجتمع ككل.

إن مثل هذه التطورات تؤثر حقيقة على المفهوم التسويقي الذي أريد به خدمة الزبون وإشباع رغباته في إطار إمكانياته المادية، لكنه لم يتحقق بشكل واسع النطاق خاصة في الدول النامية. وقد يعود سبب ذلك إلى محاولة المنتجين توحيد صفوفهم بهدف احتكار السوق وهذه الحالة تبعد المنتج تماما عن المفهوم التسويقي لأنها حالة تخدم مصالحه على حساب الزبون الذي ينبغي أن يكون سيد السوق وفق مفهوم التسويق الحديث.

مما سبق يمكن القول أن المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للتسويق تنصب اهتماماتها في تقديم أكبر قيمة للزبون ولكن ليس على حساب المجتمع، وترتكز أساساً على الجانب الأخلاقي خلال عمارة التسويق، والشكل الموالي يلخص أبعاد التسويق الشامل.

شكل رقم (10): أبعاد التسويق الشامل.



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management* op cit, p18.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

المطلب الثالث: اتساع مفهوم التسويق ليشمل المؤسسات الغير ربحية.

أولاً. أنواع التسويق غير الربحي:

اقترح العديد من الكتاب في بداية الستينات وجوب اهتمام التسويق بقضايا ومواضيع أكثر من المجال ذي التوجه الربحي وكان من وراء هذا التوجه فيليب كوتلر وليفي (levy)⁶⁶ حيث بينا ضرورة تضمن مفهوم أشمل وأوسع يضم القطاعات غير الربحية في المجتمع. حيث المؤسسات غير الربحية مؤسسات النفع العام كالوزارات، النقابات والجمعيات الخيرية المحلية منها والدولية كهيئة الأمم المتحدة وغيرها. وقد توسع المفهوم التسويقي الحديث ليتعدى تسويق المنتجات مثل تسويق الأفراد، تسويق المكان، تسويق الأفكار وتسويق المنظمة.

ويبين الجدول رقم (2) أنواع التسويق غير الربحي:

جدول رقم(2): أنواع التسويق غير الربحي.

النوع	وصف
* تسويق الفرد Person Marketing	* تلك الجهود التسويقية المصممة للسعي إلى الحصول على اهتمام وانتباه وتفضيل السوق المستهدف اتجاه شخص.
* تسويق المكان Place Marketing	* تلك الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة وتحسين صورة الجماهير بالنسبة لمدينة أو دولة أو شعب.
* تسويق الفكرة Idea Marketing	* تلك الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع اجتماعي لقطاع سوقي مختار.
* تسويق المنظمة Organization Marketing	* جهود تسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة: منظمات خدمية ومؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول أهدافها وطلب خدماتها والمساهمة معها بطريقة من الطرق.
	مرشحي الحملات الطلابية والنيابية والرئاسية. دعوات زيارة الأماكن السياحية. برنامج محو الأمية تخطيط الأسرة. وزارة التنمية الاجتماعية الأمم المتحدة رعاية الطفولة.

المصدر: شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص19.

⁶⁶ شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، أساسيات التسويق، الجيبية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى،

الفصل الاول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

. خصائص التسويق في المؤسسات غير الربحية: ⁶⁷

من خلال دراسته دول السابق يمكن الخروج بجملة من الخصائص التي تميز التسويق في المؤسسات غير الربحية:

1 تقوم المؤسسات غير الربحية بتسويق خدماتها إلى قطاعات متعددة مما يستوجب اتخاذ القرار حيال السوق المستهدف. فمثلا يمكن للجامعة أن توجه برنامجها التسويقي باتجاه الطلبة المحتملين الطلبة الحاليين، أباء الطلبة أعضاء هيئة التدريس، الموظفين الإداريين مؤسسات الأعمال وكذا السلطات الحكومية المختلفة.

2 أن الزبون أو مستخدم الخدمة لديه سيطرة أقل على مستقبل المؤسسة غير الربحية، بينما نجده قد يتحكم في المؤسسة الهادفة للربح .

3 افتقار تلك المؤسسات إلى هيكل تنظيمي واضح فالمنظمات غير الربحية لديها هياكل تنظيمية متعددة، فالمستشفى مثلا قد يكون له هيكل خاص بالإدارة وآخر للمهنيين الطاقم الطبي".

⁶⁷ المرجع نفسه، ص ص 18 - 19.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

المبحث الثاني: تسويق الخدمات.

المطلب الأول: نشأة وتطور تسويق الخدمات.

أولاً. مراحل نشوء وتطور تسويق الخدمات :

1 مرحلة الزحف البطيء (1970) : في هذه المرحلة كانت معظم الانتقادات موجهة لعلم التسويق باعتباره ذي توجه سلبي فجد الباحثة شوستاك (Shostack) قد انتقدت التسويق التقليدي واصفة إياه بقصر النظر و العجز عن معالجة خصوصيات و مشاكل قطاع الخدمات. رغم ذلك كان رد رجال التسويق التقليدي أن الخدمات لا يمكن فصلها بوضوح عن السلع و هي بذلك جزء لا يتجزأ من السلعة وأن النظريات التسويقية القائمة قادرة على معالجة كافة المشكلات التسويقية في القطاع الخدمي و الإنتاجي معاً.⁶⁸

2 مرحلة المشي المتسارع (ما بين سنة 1970 إلى 1986) : ففي هذه المرحلة ثم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر دقة ووضوحاً من ذي قبل وقد تم التركيز على القضية الأهم ألا وهي إدارة جودة الخدمة حيث تم تطوير نماذج لجودة الخدمة من قبل الباحثين (Parasuramang, Berry, Zeithaml). كذلك فمن أهم الدراسات التي برزت خلال هذه الفترة تلك المتعلقة بالعلاقات التفاعلية بين مؤسسة الخدمة والمستفيد وتم ذكر خصائص المزيج الخدمي.

أما الباحثان بيتتر و بومز (Bitner, Booms) فقد تحدثا طويلاً عن الصفقات المميزة للخدمة بالمقارنة مع السلعة.⁶⁹

3 مرحلة الركض السريع (منذ عام 1986 حتى الوقت الراهن): ففي هذه المرحلة قام الباحثون التسويقيون بالتركيز على استراتيجيات تسويقية تختلف عن تلك التي كانت سائدة في قطاع السلع وقد كرس هؤلاء الباحثين جُلَّ اهتماماتهم لموضوعات متعمقة وتحليلية وإستراتيجية مفصلة خصيصاً لفرع جديد من فروع التسويق ألا و هو تسويق الخدمات .

كما شهدت هذه الفترة بالذات - خصيصاً في التسعينات - حركة البحوث المتخصصة في مجال تسويق الخدمات باستحداث قاعدة بيانات أطلقوا عليها تسمية 'التأثير الربحي لاستراتيجيه التسويق' في محاولة قياس جودة وربحية الخدمة .

كما ظهرت نماذج أخرى مبتكرة لتفسير آليات قطاع الخدمات في محاولة رسم استراتيجيات هجومية في مضمار تسويق الخدمات من أبرزها جهود الباحث السويدي قامسون (gumesson) و زملائه دراسة و تحليل العلاقات المنطقية التي تربط ما بين الجودة والإنتاجية الربحية في تسويق الخدمات.⁷⁰

⁶⁸ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، المرجع السابق، ص24.

⁶⁹ المرجع نفسه.

⁷⁰ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

ثانياً. خصائص تسويق الخدمات:

لقد حدد لوفلوك (1998; love lock) الخصائص التي تميز تسويق الخدمات ك:

1 طبيعة المنتج: فبالنسبة للسلع فإنها تمثل أشياء ملموسة أما الخدمات فإنها غير ملموسة وهذا هو أساس التمييز بين السلع والخدمات فما يمكن لمسه يمكن تجديده والتعرف إليه وتكوين صورة ذهنية له في ذهن الأفراد بخلاف الأشياء التي لا يمكن لمسها فلا يمكن إدراكها بحاسة اللمس ولا نستطيع تجديدها وتعريفها بسهولة.

2 صعوبة الرقابة على الجودة: إن الكثير من الخدمات تستهلك أثناء إنتاجها، لذلك فإن التقييم النهائي بها يتأثر بالظروف المحيطة بها، إضافةً إلى كون مقدم الخدمة والمستفيد منها يكونان جزءاً متكامل في عملية تقديم الخدمة مما يجعل من الصعب جداً على المؤسسات الخدمية ممارسة الرقابة على الخدمة بالشكل نفسه الذي تمارسه المؤسسات المختصة بإنتاج السلع، لذلك تستدعي الرقابة على جودة الخدمات جهوداً تفوق بكثير تلك المبذولة في الرقابة على جودة السلع.

3 مشاركة المستهلك في إنتاج الخدمة: إن المستهلك (المستفيد من الخدمة) يشارك بشكل فعال من أجل الحصول على الخدمة وذلك إما بخدمة نفسه أو التعاون مع مقدم الخدمة في الموقع (الفندق المرفق السياحي، المدرسة... الخ). وبما أن الخدمات تتصف بكثافة عمل مما يجعل عملية الاتصال والاحتكاك ما بين مقدمها والمستفيد منها على درجة عالية، وأدائهم يشكل مخرجات الخدمة (وهو ما يتطلب من مقدمي الخدمات أن يكونوا ذوي أداء عالي) الأمر الذي ستوجب مشاركة المستهلك إنتاج الخدمة.

4 عدم إمكانية خزن الخدمة: بما أن الخدمات تمثل عمل أو أداء وجهد غير ملموس فليس بإمكان المنتج أو المستفيد الاحتفاظ به فإن الفائض من الخدمات لا يمكن تخزينه لكونها أعمال أو عمليات تنتج وتستهلك في نفس الوقت، ولهذا نجد أن الخدمات تنتهي عند استخدامها فلا يمكن الاستفادة من الفائض في حالة عدم وجود الطلب لتعذر خزن هذا الفائض وهو ما يسبب خسارة كبيرة للمؤسسات الخدمية حيث أن المعدات والأدوات التي تساهم في تقديم الخدمات تمثل طاقة إنتاجية غير مستقلة وهو ما يرفع من التكاليف. وفي حالة وجود طلب أكثر من الطاقة الإنتاجية فلا يمكن للمؤسسة الخدمية استغلال ذلك الطلب لعدم إمكانية خزن الخدمات.

لذلك تعمل المؤسسات المختصة بتقديم الخدمات جاهدةً إلى استخدام أساليب عديدة من أجل إدامة الطلب وعدم التعرض للخسارة.

5 اختلاف قنوات التوزيع: هناك اختلاف كبير ما بين القنوات التوزيعية المستخدمة في تقديم الخدمات إلى المستهلك وتلك المستخدمة لإيصال السلع إلى المستهلك، حيث نجد أن الخدمة يتم إنتاجها في المنفذ التوزيعي ويتم استهلاكها في نفس المنفذ، مثل تقديم وجبات طعام واستهلاكها في المطعم. واعتماد هذا النوع من المنافذ يجعل المؤسسات مسؤولة عن إدارة الأفراد الذين يتصلون بالمستهلك ويتعاملون معه بشكل مباشر.

والكيفية التي يتم فيها توزيع الخدمة تعتبر من العوامل الأساسية والهامة في تسويق الخدمة حيث أن في توزيع السلع يتم التركيز على توفيرها في الزمان والمكان الذي يرغب فيه المستهلك والذي يقع الطلب

71 محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 31-35.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق الشامل و تسوية ق الخدمات

فيه على هذه السلع أما عند توزيع الخدمات لابد من الأخذ بعين الاعتبار كفاءة مقدم هذه الخدمة لأنه يقوم بعملية الاتصال المباشر بالمستفيد ويتوقف رضى المستفيد على كيفية تقديمها، فإذا تحقق الرضا المطلوب فلا يكون لدى المستفيد الاستعداد لتغيير مقدم الخدمة. فعلى سبيل المثال فإن كيفية تعامل الأستاذ مع طلبته والطبيب مع المريض ومدى التأمين مع المستفيد لها الدور الأساسي والمهم في استمرار المستفيد على تلقي الخدمة وعدم التفكير في تغيير المدرسة أو الطبيب أو شركة التأمين.⁷²

6 نمطية الخدمات: تعتبر الخدمات أقل نمطياً من السلع التي تمتاز بارتفاع كثافة رأس المال في إنتاجها مقارنة بإنتاج الخدمات حيث أن (Berry) يجد بأن عملية شراء المستهلك لوجبة طعام معين يعطي نفس المذاق كلما تكررت عملية الشراء بخلاف الخدمات التي يحصل عليها المستفيد في أحد المرافق السياحية فإنه لا يعطي المستفيد نفس الجودة في حالة تكرار شراء هذه الخدمة.⁷³

وبما أن الخدمة تختلف باختلاف العوامل المؤثرة عند تقديمها وأن هذه العوامل هي الأخرى عديدة وكثيرة الأمر الذي يجعل من الصعب السيطرة عليها فلا يمكن تقديم خدمات متشابهة وبنمط واحد كما لا يمكن تحقيق الإشباع للزبائن بنفس المستوى.

7 بيع شيء غير ملموس: إن خاصية عدم الملموسية تؤدي إلى ظهور مشكلات بوجه مسوقي الخدمات ويجعل عملية إدراك المستهلك للخدمة وخلق صورة ذهنية لها عملية صعبة تتطلب تضافر جهود تسويقية وبيعية كثيرة. لهذا نجد شركة (kodak) قد سعت إلى التأكيد على الجانب الغير الملموس في إنتاجها حيث لم تؤكد في حملتها على الصورة ومدى وضوحها وطبيعة الألوان فيها وإنما أكدت على الصورة من حيث أهمية اللحظات والذكريات التي أخذت فيها تلك الصورة.⁷⁴

8 تباين الخدمات: بما أن الخدمات تعتمد بشكل أساسي على مهارة وكفاءة وأسلوب مقدمها فإنها تتصف بالتباين والاختلاف نظراً لاختلاف مقدميها والأسلوب الذي يتعاملون به مع متلقي الخدمة. لذلك يرى كوتلر (1997) على المؤسسات المختصة في تقديم الخدمات أن تقوم بتقليص قدر المستطاع هذه الاختلافات في تقديم الخدمات عن طريق تأهيل العاملين في مجال الخدمات.⁷⁵

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة وأبعادها.

أولاً. مفهوم الخدمة :

عد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة مقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين المؤسسات الخدمة من رسم استراتيجيات تسويقية فاعلة في قطاع الخدمات. إلا أن هذا لا ينفي وجود محاولات جادة وأكيدة لتعريف الخدمة من خلال الباحثين الأكاديميين. وسنحاول ذكر بعض .

1 تعريف الخدمة: يعرف ريقان (Regan; 1983) الخدمة بـ "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المبيعة". وما نلاحظه من خلال هذا التعريف أن يَر بصورة كافية

⁷² ا.د. محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي، المرجع السابق، ص33.

⁷³ المرجع نفسه، ص34.

⁷⁴ المرجع نفسه، ص35.

⁷⁵ المرجع نفسه، ص36.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

بين السلع و الخدمات، وهو لا يختلف عن تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (1984).⁷⁶ من ناحية أخرى نجد كوتلر (1997) يعرفها "أداءً أو إجراء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر ويكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عنه تملك لأي شيء أو لا يرتبط تقديمه بسلع مادية".⁷⁷

ويعرفها كوتلر أيضاً بأنها "نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها أحد الأطراف طرف آخر لا تكون ملموسة بالضرورة، ولا ينتج عنها ملكية أي شيء".⁷⁸ و هذه التعاريف نجد أنها قد أشارت للفصل بين السلع والخدمات من خلال ميزة الخدمة التي تتكونها "غير ملموسة".

2 خصائص مؤسسات الخدمات: على الرغم من وجود بعض الخصائص العامة التي أشرنا إليها آنفاً لعملية تقديم الخدمة التي تميزها عن إنتاج السلعة، إلا أن مؤسسات تقديم الخدمات في حد ذاتها تختلف من حيث درجة تحقيق بعض هذه الخصائص. وقد قام (Hawwood-Farmer 1988) بتقديم نموذج تقسيم الخدمة إلى أبعاد أساسية وهي:⁷⁹

- درجة الاتصال والتفاعل مع الزبون (مرتفعة)
 - درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (/)
 - درجة القدرة على تغيير مواصفات مؤسسة الخدمة حسب رغبات الزبون (/) .
- وقد توصل بذلك إلى ثماني مجموعات أساسية يرى أنها تضم كافة مؤسسات الخدمة.

ثانياً. خصائص الخدمات : على الرغم من وجود علاقة ما بين السلع والخدمات بشكل وآخر إلا أن هناك بعض الخصائص التي تتفرد بها الخدمة والتي من شأنها أن تؤثر في تصميم برامج تسويقية . ويمكن إيجاز تلك الخصائص فيما يلي:

1 اللاملموسية (Intangibility): يعني عدم إمكانية لمس الخدمة. وهي "خاصية رئيسية للخدمات فلا يمكن رؤيتها أو تذوقها أو الشعور بها أو سماعها أو شم رائحتها قبل شرائها".⁸⁰ مثال ذلك لا يمكن أن يرى الركاب لدى شركات الخطوط الجوية شيء سوى تذكرة ووعدهم بأن تصل حقائبهم بسلام في المدينة مقصد الرحلة وفي نفس وقت وصولهم ولتقليل عدم التأكد يبحث المشترون عن "إشارات" جودة الخدمة ويستخلصوا استنتاجات عن المكان والسعر والمعدات والاتصالات التي بهم رؤيتها.

لذلك تكون مهمة مقدم الخدمة جعل الخدمة ملموسة بطريقة واحدة أو أكثر وإرسال الإشارات الصحيحة عن الجودة ويسمى أحد المحللين هذا بإدارة الدليل (evidence management)⁸¹ حيث تقوم الإدارة بتقديم أدلة أكثر واقعية عن جودة الخدمة.

⁷⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي. كمي. تحليلي، المرجع السابق، ص20.

⁷⁸ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 456.

⁷⁹ محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 16.

⁸⁰ المرجع نفسه ص 503.

⁸¹ دليل الجودة.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق التسهامل و تسوية ق الخدمات

وفي هذا الصدد فإن عيادة مايو كلينيك (Mayo Clinic) تمارس إدارة دليل جيدة حيث تقدم لمرضاهها وعائلاتهم دليلاً واقعياً لقواها وقيماً من خلال العاملين المدربين على العمل بطريقة تعطي إشارات أكثر وضوحاً، بتركيزهم الأولي على المريض وتقديم التسهيلات ونقل الرعاية والاحترام.

82. سمح لـ مايو كلينيك أن تبني العلامة التجارية الأكثر قوة في الرعاية مع القليل جداً من الإعلان.

2 التلازمية (Service Inseparability): و يعني ذلك عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها سواء كان مقدموها أناساً أو آلات وبذلك يصبح مقدم الخدمة جزءاً لا يتجزأ من الخدمة.

فعدم إمكانية فصل الخدمة هي "خاصية رئيسية للخدمات فهي تنتج وتستهلك في نفس الوقت ولا يمكن فصلها عن مقدمي الخدمة".⁸³

ونظراً لوجود الزبون أثناء إنتاج الخدمة يصبح تداخل المقدم - الزبون (Customer interaction provider-) سمة خاصة لتسويق الخدمات حيث يؤثر كل من المقدم والزبون عن ناتج الخدمة.⁸⁴ كما أن تواجد المقدم/ المستفيد في آن واحد له تأثير على النتائج المتوقعة، ويعود اختلاف النتائج إلى اختلاف مهارات المقدمين واختلاف منافع المستفيدين.

فالخدمات بهذه الخاصية الأساسية تختلف عن السلع المادية لكون الخدمة تقدم وتستهلك في نفس الوقت بخلاف السلع التي تعرض في المعارض أو توزع على التجار والبائعين ومن خلالها إلى المشتريين ليتم استهلاكها.

3 عدم التماثل أو عدم التجانس (Service Variability): يرية الخدمة تعتمد على من يقدمها أين وكيف يقدمها.

عدم إمكانية تغيير الخدمة هي "خاصية رئيسية للخدمات حيث يمكن أن تتغير جودتها بشدة اعتماداً على من يقدمها ومتى وأين وكيف".⁸⁵

أي تركز أساساً على مهارات وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها كما يمكن تقديمها بطرق تختلف باختلاف ظروف معينة. سبيل المثال فالطبيب قد يعالج مرضاه بطرق مختلفة أو يمكن أن تختلف خدمات عاملي الاستقبال في المصرف من عامل لآخر نظراً لاختلاف الشخص والمزاج أو الخبرة والمعرفة. فاختلاف الظروف تعمل على اختلاف تقديمها والاستفادة منها.⁸⁶

4 تلف الخدمة (Service Perishability): يعني إمكانية تلف الخدمة بحكم أنه لا يمكن تخزينها لبيعها أو استخدامها فيما بعد فهي تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها" كما يشير إليها ماركان (Markin; 1982)⁸⁷ ولا تمثل إمكانية تلف الخدمة مشكلة عندما يكون الطلب مستقراً، هو الحال إذا كان الطلب متذبذباً فعادة تواجه شركة الخدمات مشاكل صعبة. وفي الشكل التالي نلمح الخصائص الرئيسية الأربعة للخدمة.

⁸² فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 503.

⁸³ المرجع نفسه، ص 505.

⁸⁴ المرجع نفسه، ص 504.

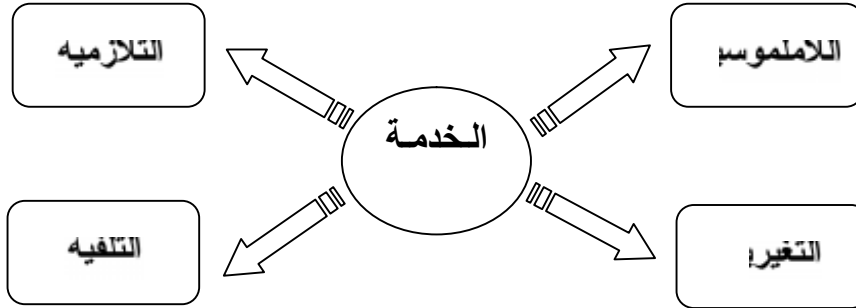
⁸⁵ المرجع نفسه، ص 506.

⁸⁶ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي، كمي تحليلي، المرجع السابق، ص 28.

⁸⁷ المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

الشكل رقم (11): الخصائص الأربعة للخدمة.



المصدر: فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق ص 503.

- بالإضافة إلى الخصائص الرئيسية يضيف بعض الباحثين خصائص أخرى والتي هي:
- 5 تذبذب الطلب (Fluctuation Demand): حيث يمتاز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار لا يقتصر على طول السنة فحسب بل من يوم لآخر أو من ساعة إلى أخرى. فالسفر إلى الأماكن الساحلية مثل المنتجعات السياحية لا يقتصر الطلب كثيرا في الشتاء ودور الصيف لا تمتلي إلا في أيام معينة من الأسبوع.⁸⁸
 - 6 إنتاج الخدمة عند وقوع الطلب عليها: إن ما يميز الخدمات أنها تنتج عند وقوع الطلب عليها من طرف المستفيد من الخدمة. البنوك وجودها واستعدادها لتقديم الخدمات المصرفية يحقق لها الهدف المطلوب ما لم يكن هناك مستفيدين يقومون بطلب هذا النوع من الخدمات.⁸⁹
 - 7 تغير نوعية أو جودة الخدمة: إن هذه الخاصية تعود إلى أن جودة الخدمة ترتبط بطبيعة مقدمها والمستفيد منها ونوع الأجهزة والمعدات التي تساهم في تقديمها.⁹⁰
 - 8 وبة تتميط الخدمة: يعد من المستحيل تتميط ما يقدم من خدمات من قبل المقدمين لنفس الخدمة أو حتى تتميط خدمة مقدمها نفسه كالخدمات المصرفية الصحية خدمات النقل... الخ.⁹¹
 - 9 عدم انتقال الملكية: وهي خاصية تتميز بها الخدمات عن السلع المادية حيث يمكن لهذه الأخيرة تخزينها وبيعها لاحقا من قبل الزبون (المستفيد). أما الخدمة فيمكن الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد مثل خدمات تأجير غرف الفندق أو السفر على الطائرة وأن ما يدفعه المستفيد يكون لقاء المنفعة المباشرة مقابل الحصول على الخدمة المقدمة له.⁹²
- مما سبق يلاحظ أن هذه الخاصية المذكورة أخيرا يمكن أن ترجع إلى الخصائص الرئيسية الأربعة.

⁸⁸ بتبشير العلاق يد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي- وظيفي- تطبيقي- المرجع السابق، ص 45.

⁸⁹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي، المرجع السابق، ص 29.

⁹⁰ المرجع نفسه، ص 30.

⁹¹ المرجع نفسه.

⁹² المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

- تصنيف الخدمات:** للإدراك الجيد لمفهوم الخدمات ولفصلها عن السلع المادية لابد من استعراض تصنيفات الخدمات، فقد قام جيوفري (Geoffrey; 1994) بتصنيف الخدمات وفقاً للمؤشرات التالية:⁹³
- 1- من حيث الاعتمادية: حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات (مثل خدمات غسيل السيارات ألياً) أو على الأفراد (مثل خدمات تنظيف الشبائيك). كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين أو من قبل محترفين أو مهنيين.
 - 2- من حيث حضور الزبون/المستفيد: حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة اللائقة (مثل العمليات الجراحية، أو السفر) بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت للحصول على الخدمة (مثل تصليح السيارات).
 - 3- من حيث نوع الحاجة : حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية) أو حاجة غير فردية (خدمات تجارية). فالأطباء مثلاً يصفون تسعيرة الفحوصات الطبية للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات المشتركين في التأمين الصحي كما أن مؤسسات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية) والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).
 - 4 - من حيث أهداف مزودي الخدمة: حيث تتباين أهداف مزودي الخدمات (الربحية أو غير الربحية) أو من حيث الملكية (الخاصة أو العامة). فالبرامج التسويقية لمستشفى خاص تختلف عن تلك التي يطبقها مستشفى حكومي أو مستشفى خيرى خاص (غير ربحي).

المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات:

يعد المزيج التسويقي واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تؤلف أي إستراتيجية تسويقية، و بشكل أدق فإن المزيج التسويقي يمثل على أرض الواقع الإستراتيجية التسويقية الشاملة التي ترسمها الإدارة العليا. ويعرف المزيج التسويقي بـ: 4ps و هي مكونات أربعة:

السعر (Price)، المنتج (Product - Service -)، التوزيع (Place) و الترويج (Promotion).

إلا أن هذا المزيج قد تعرض إلى انتقادات شديدة من قبل الباحثين المجددين في مجال الخدمات حيث يُجمع هؤلاء على أن هذا المزيج بصيغته التقليدية الموروثة عن أيام ما بعد الثورة الصناعية لا يصلح لقطاع الخدمات.

أولاً. أسباب الدعوة لمزيج تسويقي خاص بالخدمات: لقد برزت أصوات أخرى تتادي بضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائماً لقطاع الخدمات حيث يرى هؤلاء أن عملية التكيف ضرورية لعدة أسباب في مقدمتها:⁹⁴

- 1 أن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية: فعندما طور بوردن (Borden) فكرة المزيج التسويقي في الستينات أوضح منذ البداية أن عناصر المزيج التسويقي إنما تختص بالقطاع الصناعي حصراً، بدليل تحدّثه عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة وأهمل قطاع الخدمات الذي يتسم بدرجة عالية من اللاملموسية.

⁹³ المرجع نفسه، ص ص 25 26 .

⁹⁴ نيسد العلاء، حمد عبد النور، الطائي، تسويق الخدمات، المرجع السابق، ص ص 89 92.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويقي الشامل و تسويقي الخدمات

ومن المفيد الإشارة إليه أنه ذكر أيضا أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمؤسسات الربحية، وهذا ما يؤشر بعدم صلاحية هذا المزيج التقليدي في قطاع الخدمات لتواجد العديد من المؤسسات التي لا تسعى إلى الربح فقد استبعد في نموذج قطاع خدمات خدمية مهمة مثل القطاع الصحي وقطاع التعليم وغيرهما.

2 عدم تلبية العناصر الأربعة للمزيج التسويقي. لمتطلبات قطاع الخدمات: إن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي المتوارث لا ياي معظم احتياجاتهم، فلقد أثبتت الدراسات الميدانية أن مديري مؤسسات الخدمات يواجهون مشاكل وحالات في الميدان تختلف بشكل كبير عن تلك التي يواجهها مديري المؤسسات الصناعية وهذا راجع للخصائص التي تمتاز بها الخدمات. وتكمن معظم هذه الاختلافات⁹⁵:

أ- تتعلق بجودة الخدمات (حيث يصعب قياسها مقارنة بالسلع).

ب- أن الناس الذين يقدمون الخدمة قد يصبحوا جزءا من "منتج الخدمة" وهذا غير وارد في قطاع الصناعة.

ج- لا يمكن تسجيل براءة اختراع للخدمة.

د- أن المزيج التسويقي في قطاع الخدمات عادة ما يكون أوسع وأشمل مقارنة مع قطاع السلع الملموسة، فالتفاعلات بين مورد الخدمة والمستفيد وبين المستفيدين أنفسهم تعتبر حيوية وحاسمة في قطاع الخدمات.

- إن أبعاد المزيج التسويقي ضيقة حيث لا تصلح تماما في تسويق الخدمات حيث يوجد أكثر من دليل يدعو إلى ضرورة تكيف المزيج التسويقي التقليدي ليتلاءم مع الحاجات والمتطلبات الخاصة بقطاع الخدمات. و أعظم مثال على ذلك أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بعين الاعتبار الناس الذين يقدمون الخدمة والبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة.

في حين أن هذين العنصر أي مقدمي الخدمة(الناس) والبيئة المادية يُعدان من العوامل ذات التأثير الكبير في قطاع الخدمات ويشار إليهما بالحرف (p) People أي الناس و Physical Environment أي البيئة المادية.

كما لا يتطرق المزيج التسويقي التقليدي الموروث إلى أحد أبرز عناصر الخدمة ألا وهو عملية تقديم الخدمة Process.

وهذا كله يؤشر بعدم صلاحية المزيج الموروث لقطاع الخدمات.

. الحاجة إلى تعديل المزيج التسويقي الملائم للخدمات:

تُظهر الانتقادات الثلاثة أنفة الذكر حاجة ملحة لمزيج تسويقي معدل نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تختلف عن السلع المادية كما تم الإشارة إليها.

وعليه فقد اقترح عدد من الباحثين إطارا معدلا عن النموذج التقليدي للمزيج التسويقي ويتضمن هذا الإطار الخاص بتسويق الخدمات 7Ps و،⁹⁶:

- منتج الخدمة Product Service

⁹⁵ المرجع نفسه

⁹⁶ ... 98

الفصل الأول: مدخل إلى التسويقي الشامل و تسويقي الخدمات

Prix	- السعر
Place	- التوزيع
Promotion	- الترويج
People	- الناس
Physical Evidence	- الدليل المادي (البيئة المادية)
Process	- عملية تقديم الخدمة

1 - الخدمة: يلاحظ أن مُنتج الخدمة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تُعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، كمدى أو نطاق الخدمات المقدمة، جودة الخدمات المقدمة ومستوى الخدمات.

أي يجب أن تقوم المؤسسة بالتخطيط للمنتج الخدمي لأنه أمر أساسي وضروري لغرض تقديمها بالشكل المناسب والوقت الملائم والنوعية المطلوبة، بهدف أن تصبح أكثر تلبية لحاجات ورغبات الأفراد وتحقيق المستوى المطلوب للمستفيد منها من جهة، ولكي تلعب الدور الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية من جهة أخرى. وهو ما يجعل من الضروري الاهتمام بتطويرها في كافة المجالات (الطبية السياحية، النقل... الخ) لاسيما أن فرص الإبداع أكثر وضوحاً في مجال الخدمات.⁹⁷

2 السعر: هو أحد العناصر والركائز الأساسية لإستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية. و يعرف الخدمة كما يعرفه (Armstrong; 1996:340 & Kotler) هو كمية من النقد يدفعها المستفيد مقابل الحصول على الخدمة، وبصورة أوسع السعر هو مجموع القيم والتكاليف التي يبذلها المستفيد من منفعة أو منافع محددة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة.⁹⁸

و بالتالي قد يلعب التسعير دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراك المستفيد للقيمة الناجمة من حصوله على الخدمة والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة.

ومما لا شك فيه فإن التسعير من القرارات الإستراتيجية التي لها انعكاساتها الإيجابية والسلبية على تسويق الخدمة، فما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة تفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر، خاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة والتصليح.

وأفضل آلية لتسعير هي ما يعرف بمدخل "إدارة نسبة الناتج" (Yield Management) إن آلية عمل هذا المدخل هو تحديد السعر لأوقات الانتعاش وهذا المدخل التسعيري نُقل من صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم الكساد وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش.

ويرى (Orkin; 1988) أن هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى.⁹⁹ وقد عرفت هذه الآلية نجاحاً باهراً في تحديد السعر حتى تعدى إلى صناعة الخدمات الأخرى غير خدمات الخطوط الجوية حيث يؤكد (Kotas; 1996:237) على أن استخدام ينجح بصورة كبيرة

⁹⁷ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويقي المصرفي، المرجع نفسه.

⁹⁸ يوسف أحمد أبوفاة، جاسر عبد الرزاق النصور، "ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية"، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (cahier de CREAD)، العدد 76، 2006.

⁹⁹ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق التامل و تسوية ق الخدمات

المنظمات الفندقية الكبيرة فهذا المدخل يحدد سعر الغرفة الفندقية في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية وبالاسترشاد بعناصر الكلفة، كما أن هذا المدخل ه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية وغيرها.¹⁰⁰

3 التوزيع: إن موقع موردي الخدمة (location of Service Providers) وطريقة الوصول إليهم تُعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات. كذلك فإن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي وإنما تشمل كذلك وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى وعليه فإن قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة.

كما أن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب يعتمد على طبيعة الخدمة وبشكل عام هناك طريقتين رئيسيتين لتوزيع الخدمات:¹⁰¹

- طريقة التوزيع المباشر: تعتبر من أقصر الطرق في التوزيع وأكثرها بساطة حيث تمر الخدمات إلى المستهلك النهائي دون أية حلقة وسيطية.

ويتفق أغلب الكتاب والباحثين في مجال التسويق على أن البيع المباشر هو الطريق الوحيد لتسويق معظم الخدمات، حيث يتم توزيعها من المنتج إلى المستهلك مباشرة في حالة عدم إمكانية فصل الخدمة عن مقدمها.

- طريقة التوزيع الغير مباشر: ويقصد به استخدام الوسطاء أو الوكلاء لتوزيع الخدمات، مثال ذلك شركات النقل، التأمين، مكاتب تأجير السكن، المصارف ودور العرض حيث تستخدم هذه الشركات وكلاء في عملية التوزيع.

ويتفق باحثون كثيرون، أمثال (Pine & Go; 1995) و (Truitt et al; 1991) و (Hopper; 1990) و (McCarrol; 1989) على أهمية استخدام نظم التوزيع العالمية (Global Distribution Systems GDS) فهذه النظم تسهل وصول الأفراد والمنظمات إلى البيانات والمعلومات المختلفة عن المنظمات السياحية المختلفة (فنادق، مطاعم، شركات طيران، شركات نقل بري وبحري، شركات تأجير سيارات...) وقد أحدثت هذه النظم ثورة في صناعة الفنادق وصناعة السياحة. وقد تبلور وتجسد هذا النشاط التوزيعي المتطور في إطار جديد هو إطار شبكات الأعمال، وهي أحد أشكال العمل الاستراتيجي، وهي توفر البيانات والمعلومات اللازمة للأسواق، والعمل من خلال هذه الشبكات يزيد من فاعلية عمل المنظمات السياحية في أسواقها المتباعدة، فهذه الشبكات تجعل كل العالم في متناول اليد خلال زمن قياسي.¹⁰²

ويشير (Pine & Go; 1995) إلى أن كثيرا من المنظمات التي تدير هذه الشبكات أصبحت تتوجه نحو تكوين اتحادات إستراتيجية (Alliances Strategic) وأشكال تعاون مختلفة لتطوير وزيادة فاعلية أعم ومثال ذلك:

- Apollo الأمريكية طوّرت علاقات عمل مع شبكة Galileo الأوروبية ومع شبكة Gemini الكندية.

- العمل المشترك بين شبكة Worldspan الأميركية وشبكة Abacus الآسيوية.

¹⁰⁰ المرجع نفسه.

¹⁰¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، التسويق المصرفي، المرجع السابق، ص 38 39.

¹⁰² د. محمد أحمد المنقري، محمد الرزاق النور، المرجع السابق.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويقي الشامل و تسويقي الخدمات

- Sabre الأميركية وشبكة Amadeus الأوروبية أعلنتا عن خطة عمل مشتركة. ويؤكد (Sahlberg; 1996:92) أن نظام Sabre هو أحد نظم المعلومات السياحية المُحوسبة الخاصة بالحجز (Reservation)، وهو يشمل أكثر من 54 دولة وأكثر من 20.000 مكتب سفر ويوفر قاعدة بيانات بمواعيد طيران لأكثر من 640 شركة طيران، ويتصل النظام بأكثر من 165 سلسلة فندقية، وأكثر من 57 شركة تأجير سيارات وما يزيد على 50 متعهد رحلات سياحية، ويتيح هذا النظام للسائح/الضيف فرصة حجز التذاكر (تذاكر السفر) وخدمات السيارات الفاخرة (مثل سيارة Limousine)، وتوقعات حول حالة الطقس وتوفير بيانات ومعلومات حول شروط منح التأشيرات وجوازات السفر وبيانات ومعلومات سياحية أخرى من خلال سلطة السياحة المحلية في البلد المعين .

أما نظام معلومات الأماكن Destination Information System- DIS - فهو يختلف في توجهاته الأساسية عن نظام Sabre وفقا لما يرى (Sheldon; 1993) إذ يؤكد على أن هذا النظام يسعى إلى توفير نظام معلومات أماكن متكامل غير تجاري بصورة أساسية حول الأماكن في هذه الدولة أو تلك.¹⁰³

من جانب آخر، يؤكد (عبيدات، 2000) على أن هناك دولا كثيرة لا زالت تستخدم النظم التقليدية التي لا توفر مزايا وخصائص نظم التوزيع العالمية المُحوسبة، ويشير إلى معيقات كثيرة تتحكم في الدخول إلى هذه الشبكات مثل:¹⁰⁴

- الجوانب الاحتكارية لأنظمة المعلومات، وهذا يجعل عملية تطوير نظم معلومات جديدة أمرا صعبا في الدول النامية.

- قيود في عرض البيانات والمعلومات على بعض مقدمي الخدمات.

4 الترويج: يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان ونشاطات البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. لكن يواجه ترويج الخدمات صعوبات متعددة مقارنة بالسلع المادية والسبب يعود لخصائص الخدمات وعلى الأخص اللاملموسية حيث أن ما يركز عليه عادة في الرسائل الإعلانية هي الخصائص وبما أن الخدمة لا تمتلك ذلك، فعلى العاملين في هذا المجال القيام بجعل البرامج الترويجية أكثر فاعلية من خلال التركيز على ما يلي:¹⁰⁵

* إبراز المنافع من تقديم الخدمة من خلال الإعلانات والدعاية وأي مجال آخر.

* الاهتمام بالبيع الشخصي من خلال زيادة وتطوير مهارات مقدمي الخدمة، باعتماد برامج تدريبية ترفع من كفاءة أدائهم.

* تعزيز السمعة الجيدة للخدمات المقدمة من خلال التعامل الصادق والأمين مع المستفيدين، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات.

* إبراز الجوانب الملموسة التي تساهم في تقديم الخدمة مثل الأفراد (الناس)، المباني، الأجهزة... الخ.

¹⁰³ المرجع نفسه .

¹⁰⁴ المرجع نفسه .

¹⁰⁵ محمد حسنة يوسف عثمان، التسويق المصرفي، المرجع السابق، ص 39-40.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

وبالتالي فإن تطوير برامج ترويج الخدمات يتم من خلال تطوير عناصر الترويج وكذا إتباع وسائل متطورة وحديثة ومتجددة قادرة على التأثير على المستفيدين.

5 الناس (الأفراد): يمثل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمات ومن دون هذا العنصر في السوق لا تنتج الخدمة ولا تباع، فالأفراد يقومون بإنجاز الخدمة بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، وعليه فإن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة لأن الأداء الجيد والفعال الذي يقوم به الأفراد يجعلهم يتمكنون من تحقيق الرضا للمستفيد وجعله يشكل حلقة ترويجية فعالة.

وفي هذا السياق فإن إدارة التسويق تكون معنية بشكل واضح بالجوانب التشغيلية للأداء وكذا في التأثير أيضا على جوانب معينة من جوانب العلاقة بين المستفيدين من الخدمة والقائمين عليها، لأن الدور الأساسي الذي يلعبه القائمين على تقديم الخدمة خصوصا في عملية الاتصال الشخصي العالي يستوجب على إدارة التسويق أن تعير اهتماما خاصا مثل إختيار العاملين، تدريبهم، تحفيزهم، رقابتهم وهو يقتضيه التسويق الداخلي.

6 الدليل المادي: لا يوجد إلا القليل جدا من الخدمات الصرفة التي لا يلعب من خلالها الدليل المادي دورا هاما في عملية التبادل في السوق، وعليه فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية.

ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث، اللون، الديكور، الضوضاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثل السيارات التي تتخذها شركة لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة (الشارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران للتعريف بها) وغيرها.

7 عملية تقديم الخدمة: إن الكيفية التي تقدم الخدمة عن طريقها تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة، كذلك فإن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين.

كما تشمل هذه العملية على نشاطات 'وبروتوكولات' أخرى مثل تدفق النشاطات وحرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة، خاصة و أن الإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجرائها بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها عند تقديم الخدمة، كمثال عن ذلك (الصدق المودة العلاقات الطيبة)، وكذلك فإن غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابا في إدراك المستفيد بما يعود على الخدمة بالقبول.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

المطلب الرابع: متطلبات نجاح التسويق في المؤسسات الخدمية.

أولاً. إدارة الجودة الشاملة: نظراً للتزايد الكبير في حدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم بين المؤسسات والمؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، نه يتعين عليها القيام بحسن إدارة الجودة.

1 تعريف إدارة الجودة الشاملة: يقصد بإدارة الجودة الشاملة بأنها " أسلوب القيادة و التشغيل لمؤسسة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات و توقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين و جميع أصحاب المصالح الأخرى " ¹⁰⁶ ويعرفها كاورو إشيكاوا (Kaoru Ishikawa) 'بكل بساطة وضع حيز التطبيق لأبسط البديهيات'.¹⁰⁷

لكن قبل التطرق إلى اهمية المتعلقة بجودة، يظهر من الضروري الحديث عن سلسلة المواصفات العالمية للعلاقة الوثيقة التي تربطها بإدارة الجودة الشاملة لفهم المفاهيم المتعلقة بها وتطبيقها على الوجه اللائق.

2 تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO): يرمز مصطلح (ISO) لاسم المنظمة العالمية للتقييس "International Standards Organisation" و هي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات للتقييس الوطنية في العديد من الدول، وهي هيئة غير حكومية تتمتع بالصفة الاستشارية في المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لهيئة الأمم المتحدة و مقرها بمدينة جنيف بسويسرا، حيث تتضمن إليها 148 دولة في العلم. و تتمثل رسالتها في تشجيع و تطوير و توحيد جميع المواصفات العالمية في جميع الأنشطة ذات العلاقة بالجودة و البيئة، بهدف تسهيل التبادل للسلع والخدمات مع مراعاة المجتمعات و البيئة، فضلاً عن التعاون الفني و التكنولوجي و الاقتصادي.

حيث تكلفت مجهوداتها بإصدار سلسلة للمواصفات و المعايير الدولية (ISO 9000) لأنظمة إدارة الجودة، (ISO 14000) لأنظمة إدارة البيئة.¹⁰⁸

2 1 أنواع سلسلة المواصفات العالمية (ISO 9001/2000): إن عائلة المواصفات العالم (ISO 9000) تتكون من جميع المواصفات التي تم نشرها بعد التعديل الأخير نهاية سنة 2000 و بالضبط في (2000/12/5) من طرف اللجنة الفنية (ISO/TC176) ¹⁰⁹ وهي تتألف من ثلاثة مواصفات بنفس العنوان العام ألا وهي كالآتي:¹¹⁰

2 1 1 سلسلة للمواصفات العالمية (ISO 9000/2000): حيث تقدم المبادئ الأساسية و المصطلحات المستعملة المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة و هي عبارة عن مقدمة لنظام إدارة الجودة .

2 1 2 سلسلة للمواصفات العالمية (ISO 9001/2000): هي عبارة عن مطالب متعلقة بأنظمة إدارة الجودة للحالات التعاقدية.

¹⁰⁶ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة ISO 9000، ISO 14000، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2002، ص 20.

¹⁰⁷ Guy LAYDOYER, *La CERTIFICATION ISO 9000. Un moteur pour la qualité*, Paris: Edition d'organisation, 3ème édition, 2000, p17.

¹⁰⁸ *Guide DE LA QUALITE DU CONTROLE, DE LA QUALITE ET DE LA NORMALISATION*, Alger: édition Grand –Alger-Livres, 2004, p 15-19.

¹⁰⁹ محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص100.

¹¹⁰ Guy LAYDOYER, op cit, p 43.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق الشامل و تسوية ق الخدمات

و قد حلت هذه المواصفة محل المواصفات (ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003) لإصدار سنة 1994 و هي تستخدم لضمان الجودة الخارجية المتعلقة بتوفير الثقة للزبون باعتبار ظام الجودة في المؤسسة قادر على إنتاج منتجات أو خدمات تتوفر فيها الخصائص المطلوبة و المحددة.¹¹¹

2 1 3 سلسلة للمواصفات العال (ISO 9004/2000): تدعى بـ " إرشادات لتطوير الأداء " وهي عبارة عن دليل يتناول معظم عناصر نظام الجودة التي تتضمنها المواصفة (ISO 9001/2000) بشيء من الشرح و التفصيل لمساعدة المؤسسات على تطبيق نظام إدارة الجودة الخاص بها لتحقيق مطالب هذه المواصفة سعياً منها إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

إن الحصول على شهادة المطابقة ليس نهاية في حد ذاتها ولا تضمن النجاح للمؤسسة، لكن في المقابل تصبح ضرورة أكثر فأكثر ينادي بها الزبائن، فبالتالي التخلي هذه الشهادة هي عبارة عن التخلي عن حصة من الزبائن.

إن شهادة المطابقة يمكن اعتبارها كعائق ويكون تبنيها بصفة دفاعية، لذا يجب أن الحصول على هذه الشهادة أن يواكبها إشراك لجميع العاملين في المؤسسة لبرنامج التحسين وذلك بالعمل على الإدراك الجيد لمفهوم إدارة الجودة للوصول إلى المستوى المرجو حال اكتسابه هذه الشهادة.¹¹²

ويمكن تعريف التغيير على أنه "عملية تعديل التنظيم الحالي بغرض زيادة مستويات فعاليته و قدرته على تحقيق أهدافه المحددة".¹¹³

أي يجب العمل على أن يتشبع أفراد المؤسسة بثقافة التغيير قبل اكتساب هذه الشهادة، وإلا قابلتها مقاومة للتغيير من قبل العاملين في المؤسسة. فينطق الخبراء بصفة عامة عن أن إحداث التغيير يعتبر متطلباً لضمان استمرارية و حيوية المؤسسة¹¹⁴ لأن التغيير دائم وثابت كما يُقر ذلك بعض الباحثين الثابت الوحيد هو التغيير".¹¹⁵ فتتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة التعامل اللازم مع مقاومة التغيير عن طريق اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من هذه المقاومة و تأقلم الأفراد في المؤسسة مع التغيير.

و تجلى هذا جيداً في مفهوم " كايزن" والذي يعني باللغة اليابانية التغيير نحو الأمام أي أن التحسين المستمر حسب " كايزن" يحتاج إلى طاقة و جهد أقل، وينجم عنه تحسين كبير ومهم ومستدام ويتم سرعة أكبر، وذلك من خلال إشراك الأفراد والجماعات سواء كانوا مدراء أو غير ذلك ودراسة أساليب العمل و هذا لا يتم إلا من خلال خلق ثقافة تؤمن بالتغيير.¹¹⁶

فلم تعد الرغبة في الحصول على جودة عالية مجرد رغبة عالية معزولة وبمبسطة. فالحصول على جودة عالية لا يكفي، وإنما يشترط أن : بثلاث شروط:¹¹⁷

- 1 أن تحدث من المرة الأولى؛
- 2 أن تحدث بشكل مستمر؛
- 3 أن تحدث بمشاركة الجميع .

¹¹¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، المرجع السابق، ص 102.

¹¹² Guy LAYDOYER, op cit, p13.

¹¹³ جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية و التغيير *Managing Organizational Culture and Change*، مصر، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2006، ص 47.

¹¹⁴ المرجع نفسه.

¹¹⁵ Julia KIRBY, "Que faire quand le changement ne change rien ?", (Traduit de l'américain au français par Patricia GALOPIN), Les Grand Cas de Harvard Business Review, Paris, Dunod, 2005, p15.

¹¹⁶ نديم أكرم أسعد، ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام الجودة بمضامين محلية، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 458 - 159.

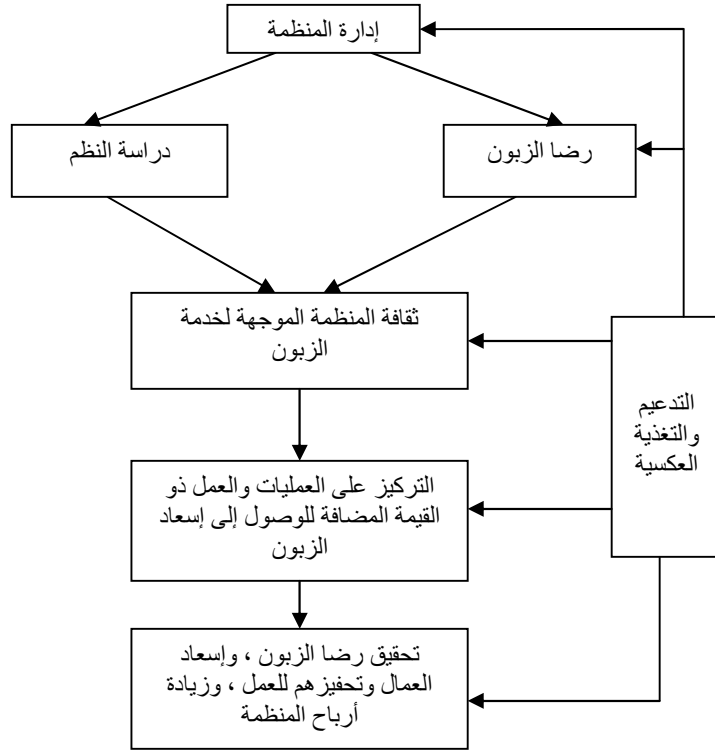
¹¹⁷ المرجع نفسه، ص 246.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية في الأعمال و تسوية الخدمات

وهذا ما يستوجب توفر بيئة مؤسسية قوية وهو "ثقافة الجودة الشاملة" التي تضمنها ثقافة شاملة يؤمن بها الجميع، تتمثل بتوجه واضح و قناعة عميقة بالجودة في كل الظروف وكل الأوقات و لجميع الزبائن .

و الشكل الموالي يظهر جليا الدور الهام لثقافة الجودة في المؤسسة .

رقم(12) : ثقافة الجودة المقادة بالمديرين الذين يدركون أن منظماتهم موجودة لتدعيم العلاقة بينها وبين زبائنهم.



المصدر: تيسير زاهر رعد الصرن نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن، أيام 27 29 أبريل 2009.

حظ أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز إدارة الجودة الشاملة وفي حال تحقق ثقافة الجودة الشاملة ستمتد جذورها لتصل إلى المجتمع المحيط مما يضمن ديمومتها واستمراريتها.

3 مفهوم جودة الخدمة "Service Quality": يتأثر مفهوم جودة الخدمة بكيفية إدراكها وتقديرها بواسطة الزبائن المؤسسة .

وفي هذا الصدد يقول ك.جرونروس(C.gronroos; 1990) أن للجودة الشاملة (Total Quality) يدركها الزبائن في مجال الخدمات أبعاد أربعة رئيسية:¹¹⁸

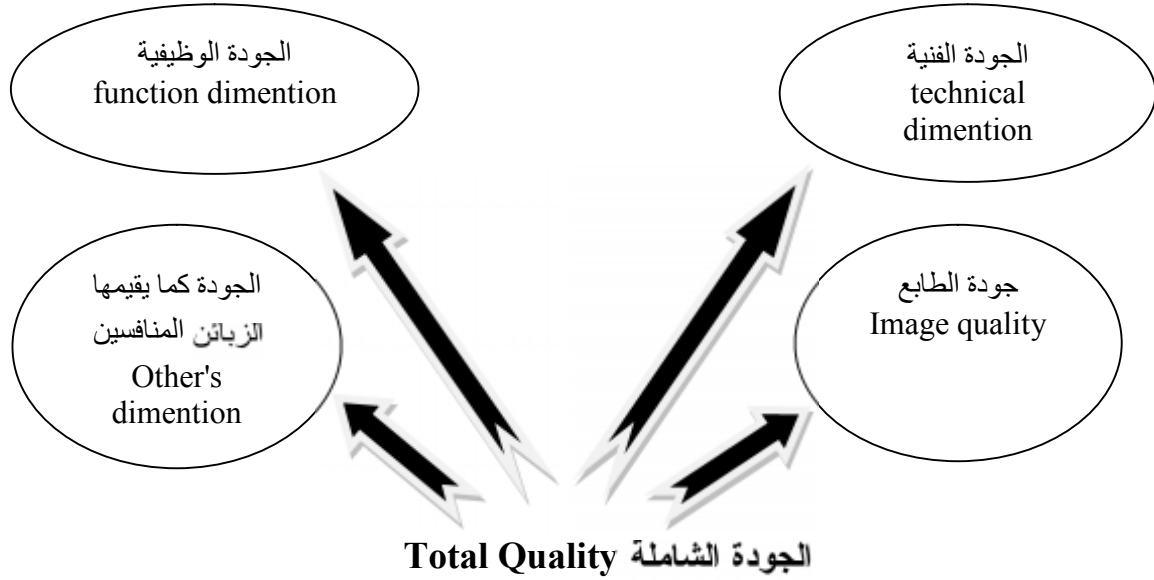
3 1 البعد الفني للجودة (the technical dimension): ويقصد به جودة الخدمة ذاتها.
3 2 البعد الوظيفي للجودة (the function dimension): ويقصد به الكيفية التي تقدم بها الخدمة للزبون.

3 3 بعد الطابع (the image dimension): ويقصد به الصورة التي يتلقاها الزبون من المؤسسة وما تقدمه من خدمات.

118 المصدر: محمد الصنبر، إدارة تسويق الأنشطة الخدمية، الإسكندرية: دار نشر الثقافة، 2001، ص33.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق الشامل و تسوية ق الخدمات

3 4 بعد الزبائن الآخرين (other's dimation): ويقصد به طريقة ونتيجة تقييم الزبائن المنافسين جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسة ويوضح الشكل التالي أبعاد الجودة الشاملة للخدمة. الشكل رقم (13): أبعاد الجودة الشاملة للخدمة .



المصدر: سعيد محمد المصري إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، ص 34 .

ملاحظة: لا يجب الانشغال بالاعتبارات الفنية في الخدمة وإهمال ما يتطلع إليه الزبائن، لأن ما يتطلع إليه الزبائن دائما هو الحلول المبتكرة لإشباع حاجاتهم. كما هو الحال بالنسبة لشركة IBM حيث جاء على لسان أحد المديرين في الشركة حينما سئل ما هي المنتجات التي تقوم ببيعها، فكانت إجابته "إن الشركة لا تبيع منتجات وإنما حلولاً لمشاكل الزبائن".¹¹⁹

وهو ما دفع العديد من الشركات في الأعوام الأخيرة إلى العمل حسب برنامج إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) والتي يعرفها كوتلر "البرامج الهادفة إلى تحسين الخدمة والنشاط التسويقي وجودة السلعة باستمرار"¹²⁰ أي تحسين الخدمة والعمل التسويقي أيضا.

و للعمل حسب برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية يكون لزاماً على المؤسسة:
أ- إشراك الزبون في عملية إنتاج الخدمة: لأنه يعتبر أحد الشروط المؤدية للوصول إلى تجديد وابتكار لخدمة وهو ما يجعلها تتماشى مع خصائص الزبائن، وتستجيب لرغباتهم المستمرة والمتجددة. وتزداد أهمية مشاركة الزبون أثناء تطوير، خدمي جديد ويعتبر أمر محوري وأساسي إذا أرادت المؤسسة أن تحقق النجاح كما هو الحال بالنسبة للشركات الألمانية.¹²¹
ففي الخدمات الفندقية على سبيل المثال لا الحصر يؤكد (Hubrecht, 1993) على أن هناك اهتماما متزايدا من جانب إدارات المنظمات الفندقية ومنظمات الضيافة عامة بإشراك العاملين في

¹¹⁹ محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، تفيده علي الهلالي، محمد سعيد سلطان، مقدمة في المال والأعمال، الإسكندرية: دار الجامعية، 2000، ص 155.

¹²⁰ فيليب كوتلر التسويق. المرجع السابق، ص 28.

¹²¹ محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، تفيده علي الهلالي، محمد سعيد سلطان، مقدمة في المال والأعمال، الإسكندرية: دار الجامعية، 1996، ص 79.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية قى التسهامل و تسوية قى الخدمات

القرار، وهذا الاهتمام نابغ من إدراك وإيمان الإدارة بأهمية هذا العنصر (إشراك العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الفندقية.¹²²

ب الاستجابة الفورية لأراء الزبائن: أي عدم الانتظار شهورا أو سنوات دخول التجديدات والتعديلات المطلوبة على الخدمة وفي هذا الصدد يشير فيلب كوتلر في أحد أبحاثه غير المنشورة لمبدأ التسويق الياباني لم يلتفت إليه الكثيرون ألا وهو الاستجابة الفورية لحاجات الزبون فالشركات اليابانية عادة ما تتجه لأخذ رأي زبائنها بعد الشراء بفترة قصيرة لاكتشاف مدى رضاهم وما هي مقترحاتهم بشأن تحسين المنتج و تليها مبشرة خطوة أخرى وهي القيام بالتحسين الفوري. وليس هذا فحسب بل يتم تعديل المنتج أو الخدمة بشكل مستمر حتى يزيد رضى الزبون يوما بعد يوم وتزيد مشترياته.¹²³

ج تحريك الخدمات: أسلوب آخر لتوفير قيمة إضافية وهو توصيل الخدمة للزبون وليس مطالبة الزبون بالذهاب إلى الخدمة كما كان شائعا في الماضي. فعلى سبيل المثال هناك خدمات مثل تغيير إطارات السيارات في موقعها أو غسل السيارات ... الخ.¹²⁴

وهذا كله يساعد المؤسسة الخدمية في تبني مفهوم التسويق الحديث الذي يقوم أساسا على فكرة أن مستخدم الخدمة هو "السيد المطلق absolute master" لسوقها وهو ما يرجع عليها بالنفع الدائم ويضمن لها البقاء والاستمرار، فهذه الأساليب كفيلة بأن تعطي الزبائن فكرة ممتازة عن جودة الخدمة المقدمة لهم ومن ثم تحقيق الولاء وهو ما تصبوا إليه المؤسسة.

4 مفاهيم متعلقة بالجودة: ومن الضروري هنا التمييز بين ثلاثة مصطلحات متعلقة بالجودة.¹²⁵

4 4 الجودة المتوقعة (expected quality): وتعني ما يتوقعه الزبائن عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وهذه التوقعات تتأثر بعوامل أربعة رئيسية:

أ. الاتصالات التسويقية.

ب. حاجات الزبائن.

ج. الطابع.

د. الوعود التي يقدمها ويعلن عنها ويلتزم بها مقدم الخدمة.

4 2 الجودة المجربة: فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربته الفعلية للخدمة ويؤثر فيها عاملين:

أ. الجودة الفنية.

ب. الجودة الوظيفية.

ويرى كل من (Le Blanc;1992, Gronroos; 1990) أن جوهر تحقيق جودة الخدمة يعتمد على الأساس الفني (Technical) والوظيفي (Functional).¹²⁶

4 3 الجودة المدركة: فتعرف بأنها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المجربة فإذا كانت الجودة المتوقعة أعلى من الجودة المجربة (جودة متوقعة غير واقعية) فتكون الجودة المدركة منخفضة. بينما تكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المجربة مع الجودة المتوقعة.

¹²² يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النور، مقال بعنوان "ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية"، المرجع السابق.

¹²³ المرجع نفسه، ص132.

¹²⁴ المرجع نفسه، ص133.

¹²⁵ سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص33-34.

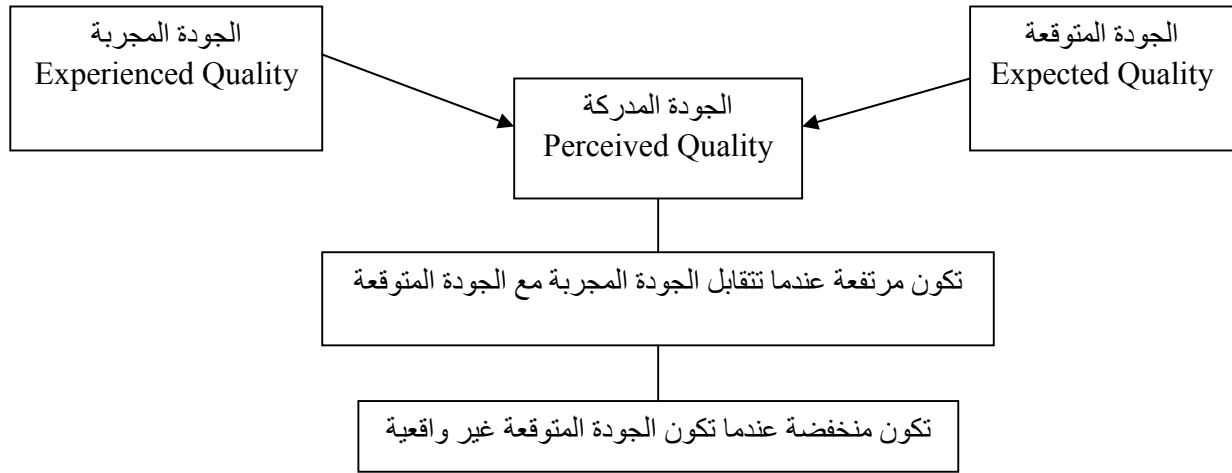
¹²⁶ يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النور، المرجع السابق.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية قى التسهامل و تسوية قى الخدمات

وهنا تجدر الإشارة إلى ما يؤكد عليه (Congram & Epelman; 1995) بأن فهم وإدراك الإدارة لنظرة

الزبون إلى الخدمة ومعرفة الانطباع الذي ينمو لديه حولها هي أمور غير كافية، إذ يبقى أمام الإدارة تحديات وصعوبات كبيرة تتمثل في تحسين الجودة والإنتاجية وصولاً إلى تغيير انطباع وخبرات الزبون حول الخدمة.¹²⁷ ويوضح الشكل التالي العلاقة بين تلك المفاهيم الثلاثة .

رقم (14): العلاقة بين الجودة المتوقعة والمجربة والمدركة .



المصدر: سعيد محمد المصري، المرجع السابق ص34.

ويرى (Deming; 1986) أن الجودة عنصراً حرجياً أساسياً يمكن منظمات الأعمال من المنافسة بصورة عالية، والجودة من منظوره هي نشر ثقافة عامة (Corporate Culture) تفرض التزاماً متساوياً على كل أطراف العلاقة (مديرين وعاملين ومجهزين...) لإنتاج وتسليم المنتجات (سلع وخدمات) بمستويات عالية من الجودة، ويؤكد على أن جودة الخدمة تتطلب ترجمة حاجات الزبون المستقبلية من هذه الخدمة إلى خصائص يمكن قياسها.¹²⁸

إن تحقيق جودة الخدمة يتطلب العمل كفريق متكامل على مستوى المدخلات والمخرجات لتحقيق تطوير مستمر لنظام تقديم هذه الخدمات .

والإلتزام بتطوير جودة الخدمات يتطلب تطوير ثقافة الخدمة (Service Drive Culture) وفقاً لما يشير (Hirst; 1992) أو تطوير ثقافة الجودة الشاملة (Total Quality Culture) (Simmons; 1993) ويعتد العاملان محورياً أساسياً في منظومة جودة الخدمات حيث أن تحقيق وتعزيز ثقافة الجودة الشاملة يتطلب اعتماد مداخل إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على ضرورة تحقيق مشاركة أكبر للعاملين وتفويض صلاحيات أكثر.¹²⁹

¹²⁷ المرجع نفسه.

¹²⁸ يوسف أحمد أبوفاة، جاسر عبد الرزاق النور، المرجع السابق.

¹²⁹ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

. بناء العلاقات الصحيحة مع الزبائن الصحيحين:

1 أنواع العلاقات مع الزبائن: في هذا الصدد يمكن للمؤسسة أن تقسم الزبائن طبقاً لربحيّتهم وولائهم المتوقع، كما هو مبين في الشكل.

الشكل رقم (15): مجموعات علاقات الزبون .

الأصدقاء الحقيقيون True friends	الفراشات Butterflies	ربح مرتفع	الربح المتوقع
الأشخاص Barnacles	الغرباء Strangers	ربح منخفض	

زبائن في المدى القصير زبائن في المدى الطويل
الولاء المتوقع

المصدر: فيليب كوتلر ، أساسيات التسويق المرجع السابق، ص94.

وتحتاج كل مجموعة إلى إستراتيجية إدارة العلاقة تختلف عن المجموعة الأخرى.

* الغرباء (strangers): ذوا ربحيتهم منخفضة وولاء متوقع بسيط، ويوجد اتفاق بسيط بين عروض الشركة واحتياجاتهم. وإستراتيجية إدارة العلاقة معهم بسيطة، وهي عدم استثمار أي شيء مع هؤلاء الزبائن.

* الفراشات (butterflies): ذوا ربحية لكن دون الولاء، و نادرا ما تتجح الجهود لتحويلهم إلى زبائن ذوا ولاء، والإستراتيجية هنا هي استخدام حملات إعلانية لجذبهم وإنتاج عمليات مرضية ومربحة معهم ثم توقيف الاستثمار فيهم إلى وقت آخر.

* الأصدقاء الحقيقيون (True friends): مربحين ولديهم ولاء للشركة، كما يوجد اتفاق قوي بين احتياجاتهم وعروض الشركة، وعلى المؤسسة أن تقوم بعلاقات استثمارية مستمرة معهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وإدخال البهجة عليهم وجعلهم يرجعون بانتظام، وحثهم ليتكلموا مع الآخرين عن تجاربهم الجيدة مع الشركة.

* الأشخاص اللبقون (barnacles): مرتفع الولاء لكنهم ليسوا مربحين كما يوجد إتفاق محدود بين احتياجاتهم وعروض الشركة ويمكن أن تحسن الشركة من ربحيتها عن طريق زيادة البيع لهم أو زيادة الرسوم التي يتحملونها أو تقليل الخدمة لهم، فإذا لم تستطع الشركة أن تحولهم إلى مربحين يجب أن تستغني عنهم.

والنقطة المهمة هنا هي أن كل نوع من الزبائن يحتاج إلى إستراتيجية إدارة علاقة مختلفة عن النوع الآخر والهدف هو بناء العلاقات الصحيحة مع الزبائن الصحيحين.

2 مراحل العلاقات الاتصالية المتبادلة: تمر العلاقات الاتصالية بالمرحل الثلاثة الآتية: ¹³⁰

أ/ مرحلة بناء العلاقات: وفيها يتم تقديم الاتفاق على الوعود المتبادلة والمتوقعة و تحقق الربحية للأطراف ذات العلاقة.

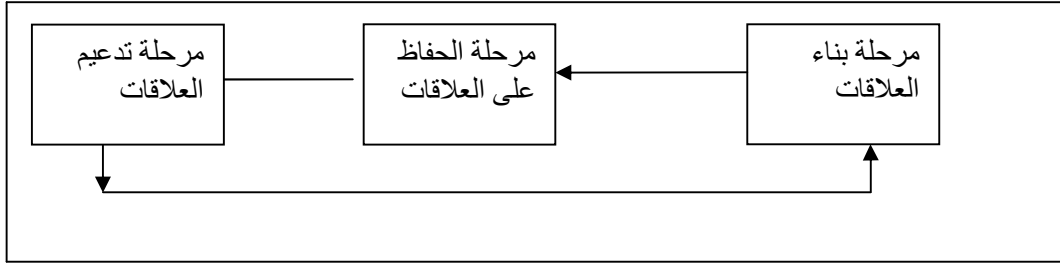
¹³⁰ العلاقات الاتصالية المتبادلة - المرجع السابق، ص187.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

ب/ مرحلة الحفاظ على العلاقات: وفيها يتم الوفاء بالوعد التي تم الاتفاق عليها، وفي هذه المرحلة يكون الاختبار الحقيقي لقدرة الأطراف على تنفيذ ما اتفقت على الالتزام به. ويترتب عليه تكوين الانطباع (الصورة) الذي سيؤثر على المرحلة الثالثة.

ج/ مرحلة تدعيم العلاقات وتطويرها: وفيها تم تقديم مجموعة جديدة من الوعود المتبادلة بهدف تحقيق استمرارية الربحية، والشكل التالي يلخص مراحل العلاقات الاتصالية.

الشكل (16): مراحل العلاقات الاتصالية المتبادلة.



المصدر: سعيد محمد المصري المرجع السابق، ص 188.

على المؤسسة أن تتفهم وتتماشى مع المفهوم التسويقي الحديث الذي يقوم على أساس بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع الزبائن إن أرادت إقبالا وتقبلا على ما تقدمه وهو ما يوجب عليها الفهم الجيد لانشغالات الزبون لتحظى بولائه.¹³¹

3 خطوات بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن.

3 1 أهمية الزبون في مجال الخدمات: لبناء علاقات قوية مع الزبائن ينبغي على المؤسسة أن تدرك جيدا أهمية الزبون خاصة منها مؤسسات الخدمات، حيث: أهمية الزبون في مؤسسة الخدمات من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه في مجال صناعة الخدمات، حيث يظهر الزبون في مجال الخدمات مرتين:¹³²

أ- مرة كمستخدم للخدمة في قطاع السوق المستهدف الذي تخدمه المؤسسة.

ب- مرة كمساهم في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة.

ورغم قدم مفهوم دور مساهمة أو مشاركة الزبون في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة إلا أنه قد حظي في العقدين الأخيرين باهتمام ملحوظ من علماء الإدارة والمفكرين حتى أن أتوفلر (A.tofflor; 1980) قد استحدث مصطلحا يصف به هذا الدور ألا وهو "prosumer" مشتق من كلمتي المُنْتِج "producer" والمستخدم "consumer" كنتيجة لتبلور ظاهرة التكامل بين الإنتاج والاستخدام.¹³³

أما لوف لوك و يانج (Love look and Young; 1979) فقد ناديا بأن الإستراتيجية التي تهدف إلى زيادة وتفعيل دور الزبون في نظامي إنتاج وتقديم الخدمة هي الإستراتيجية الأكثر فعالية في مجال الخدمات.¹³⁴

ومع تكامل بُعدي دور الزبون كمستخدم وكشارك في نظامي إنتاج الخدمة وتقديمها تظهر الأهمية القصوى للإدارة الفعالة لمنظومة المواجهة بين الزبون ومؤسسة الخدمات (أو منظومة العلاقات بينهما)

¹³¹ خالد الراوي، حمود السند، مبادئ التسويق الحديث، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000،

ص357.

¹³² محمد سعيد المصري، المرجع السابق، ص44.

¹³³ المرجع نفسه.

¹³⁴ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية ق التسهامل و تسوية ق الخدمات

وهذا التكامل نابع من حقيقة أن المقيّم الأول والأخير للخدمة سيظل دائما الزبون .

3 2 مفهوم التفاعل المزدوج للربغة (-Double Inter -Action de Désir-DIAD):

يقوم مفهوم التفاعل المزدوج للربغة على أساس وجود علاقة تفاعلية بين إرضاء(إشباع) الحاجة للزبون و الإجابة على الحاجة بالاعتراف بسلطته. و مفهوم التفاعل المزدوج للربغة هو التقاطع بين هاتين العلاقتين التفاعليتين.

فهذا نمط جديد للعلاقة بين العرض و الطلب بمعنى عرض المنتج من جهة، و طلب الاعتراف بالزبون من خلال الاستماع إليه، احترامه و تقديره من جهة أخرى.

حيث يعتبر الاعتراف بالزبون(الاعتراف بسلطته الحقيقية واحترامه) في الوقت الحالي ضرورة لأي مقارنة تسويقية، و هي رؤية إستراتيجية لتحقيق وفاء الزبائن.¹³⁵

مع العلم أن هذا المفهوم قد لقي نجاحا في عدة شركات عالمية نذكر منها (+ Darty, Canal , Le Club Méditerranée, SNCF).¹³⁶

3 2 1 الأفكار الأساسية الخمسة لمفهوم التفاعل المزدوج للربغة:

و لإدراك مفهوم التفاعل المزدوج للربغة لابد من التطرق إلى خمسة أفكار أساسية وهي:¹³⁷

أ- الاعتراف: من جهة نظر المؤسسة الزبون ينتظر شيئين: تلبية حاجته و الاعتراف بسلطته المؤسسة. إلا أنه في غالب الأحيان المؤسسة لا تجيب إلا على حاجة الزبون عن طريق المنتج يرغب الزبون كذلك في أن يكون معترفاً به أي يحظى بالاحترام المحبة و الاستماع إليه .

ب فترتين(ووقتتين) : إن الإستراتيجية التسويقية تعمل كمحرك في وقتين معا، وتتمثل هاتين الفترتين في الحصول على الزبائن و العمل على تحويلهم إلى زبائن أوفياء.

فالحصول على زبائن جدد يتم من خلال الاستجابة لحاجاتهم عن طريق المنتج، أما تحويلهم إلى زبائن أوفياء فعن طريق الاستجابة لحاجة الاعتراف.

ج الوفاء: الاستجابة للحاجة تشبع رغبة الزبون، لكن للحصول على وفائه لابد من التنشيط الدائم لرغبته أخذاً بعين الاعتبار حاجته بالاعتراف.

د التفاعل المزدوج للربغة (DIAD): هناك علاقة أولى بين المؤسسة والزبون، وهناك علاقة

تفاعلية ثانية بين تلبية حاجة الزبون و الاستجابة لحاجته بالاعتراف بسلطته. و التفاعل المزدوج للربغة هو التقاطع بين هاذين التفاعلين الذي يعتبر ضرورة لتنشيط الربغة.

- قانون التركيب (المزج): أن الربغة هي أساس العلاقة بين المؤسسة و الزبائن، لكنها في نفس الوقت أساس العلاقة مع المساهمين و العاملين. فبالتالي العلاقة مع الإدارة و المساهمين مرتبطة بشدة بالتفاعل المزدوج للربغة .

فبعد أن تحدد المؤسسة قانون التركيب الذي يحكم جيدا تفاعلها المزدوج، ستتحكم تماما في إستراتيجيتها

3 2 2 هيكلة التفاعل المزدوج للربغة(DIAD) : تقوم على أساس الوعود والإثبات (تحقيق لهذه الوعود) حيث يمر التفاعل المزدوج عبر قناتين.¹³⁸

أ- قناة الحاجة: انتظار إشباع الحاجة (الرضا) ← قياس هذه الانتظار ← الوعد بتحقيق ←

¹³⁵ Jean Mouton, Le *Marketing du Désir L'indispensable Stratégie*, Revue L'EXPANSION, Résumés n°1, cahier 1-Février 2000, p3 .

¹³⁶ Ibid, pp 5-9.

¹³⁷ Ibid, p5.

¹³⁸ Ibid, p6.

الفصل الاول: مدخل إلى التسوية في التفاوض و تسوية الخدمات

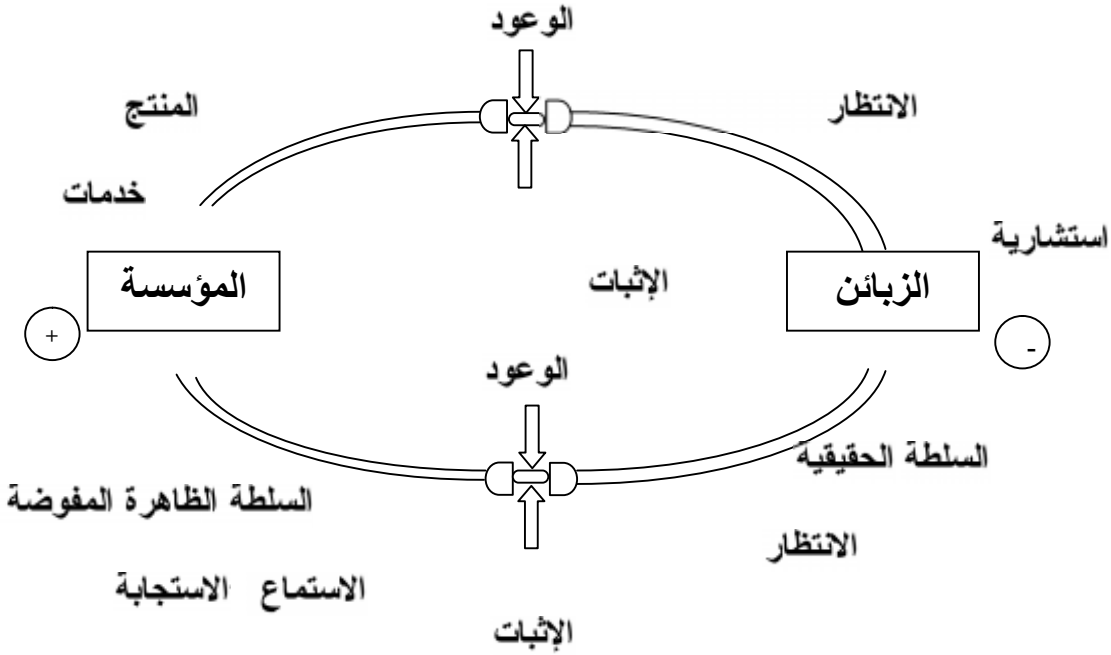
الوعد بتلبية الحد (الإرضاء) ← إنجاز الوعد.

ب قناة الحاجة إلى الاعتراف: انتظار الإجابة ← الاستماع إلى الحاجة ← الاستجابة إلى

والشكل الموالي يبين هذا التفاعل المزدوج.

شكل رقم (17): المفهوم الجديد للتفاعل المزدوج للرضا.

الاتصال بالحاجة

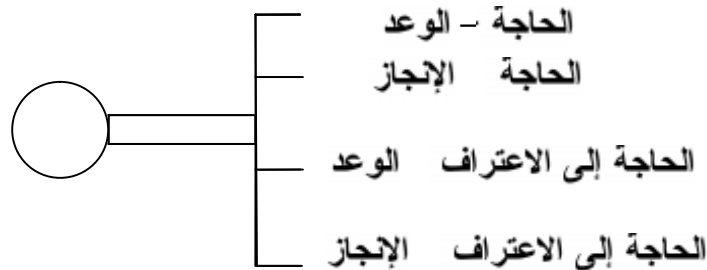


الاتصال بالاعتراف

Source : Jean Mouton, cours de Créativité, Innovation et Leadership, ESCP-EAP (European School of Management).

فيظهر جليا أن التفاعل المزدوج يقوم أساسا على الوعود والعمل تحقيقها في آن واحد، فإذا انعدم واحد منهما لم يتحقق التفاعل المزدوج للرضا الذي هو أساس بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن بهدف الحصول على وفائهم، لأنه يسعى دوماً إلى تنشيط الرغبة و إعادة بعثها من جديد لدى الزبون عن طريق الاعتراف به وهو ما يحقق إستراتيجية قيادة الزبون كما يبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم (18): المفتاح الإستراتيجي للتفاعل المزدوج للرضا (DIA).



Source : Jean Mouton, Le Marketing du Désir L'indispensable Stratégie, Revue L'EXPANSION, Résumés n°1, cahier 1-Février 2000, p4.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويقي الشمامل و تسويقي الخدمات

3 3 فلسفة ولاء الزبون: على الرغم من أن العديد من المؤسسات قد سارعت لتبني فلسفة التسويقي منذ عقد السبعينات في القرن الماضي وحقت نجاحا ملحوظا نتيجة ذلك، إلا أن المناخ التنافسي الذي يواجه المؤسسة في هذا العصر قد ساهم في التوصل إلى الإقناع بأن مجرد رضا الزبون ليس كافيا لتحقيق طموحاتها في مجال الربح والنمو والتوسع وغيرها من الأهداف. فلقد أدركت الشركات أن فقدان زبون يعني فقدان أكثر من حالة بيع واحدة فقط، فهو يعني فقدان تدفق كامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها الزبون طوال الحياة وهو ما يسمى بقيمة الزبون مدى الحياة (customer lifetime value).

حيث يعرف كوتلر قيمة الزبون مدى الحياة بقيمة التدفق الكامل من المشتريات التي يمكن أن يقوم بها الزبون مدى الحياة¹³⁹ وهو ما أدركه جيدا ستيو ليونارد، الذي يشغل سوپر ماركت من ثلاث طوابق، فيرى 50000 دولار تطير من محله كل مرة يرى فيها زبونا متهجم الوجه. إن متوسط الإنفاق 100 دولار في الأسبوع ويشترى في 50 أسبوع في السنة، ويستمر موجودا في المنطقة حوالي 10 سنوات.¹⁴⁰

إلى الاحتفاظ بالزبائن الجيدين بهدف استخلاص قيمة منهم مدى الحياة، يمكن أن تساعد إدارة الزبون الجيدة رجال التسويق في زيادة "حصة الزبون" (Growing Share of Customer). حيث تعرف حصة الزبون بأنها جزء مشتريات الزبون الذي تحصل عليه الشركة في أصناف¹⁴¹.

فق العديد من الشركات اليوم وقتا أزيد كيفية زيادة حصة السوق، وقتا أطول لمحاولة زيادة حصة الزبون. من خلال تقديم تنوع أكبر للزبائن الحاليين، وتقديم خدمات أكثر. على سبيل المثال فشرية أمازون دوت كوم بدأت كتب والآن تقدم شرائط عروض مرئية لعب أطفال، دايا وعناصر تحسين المكتب وغير ذلك لزيادة وهو ما جعلها تكون تكون ماهرة جدا في رفع العلاقات مع 35 مليون زبون لزيادة حصتها من مشتريات كل زبون، واستخلاص قيمة أكبر من ميزانية تسليية الزبون و وقت راحته.¹⁴²

ويتكون مفهوم ولاء الزبون من ثلاثة أنواع من العلاقات، والتي يمكن التعبير عنها فيما يلي:¹⁴³
أ- يساهم تحقيق مستويات مرتفعة من رضا الزبائن في تحقيق زيادة طردية في المبيعات والأرباح.
ب- أن تحقيق الرضا والإبهار التام للزبائن هو أفضل الطرق للوصول إلى مستويات مرتفعة من الولاء لديهم.
ج- أن تقديم قيمة استثنائية (exceptional value) للزبون هي جواز المرور لتحقيق الرضا التام للزبون.
ويظهر الشكل التالي العلاقة التي يتضمنها مفهوم ولاء الزبون.

¹³⁹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق ص90.

¹⁴⁰ المرجع نفسه.

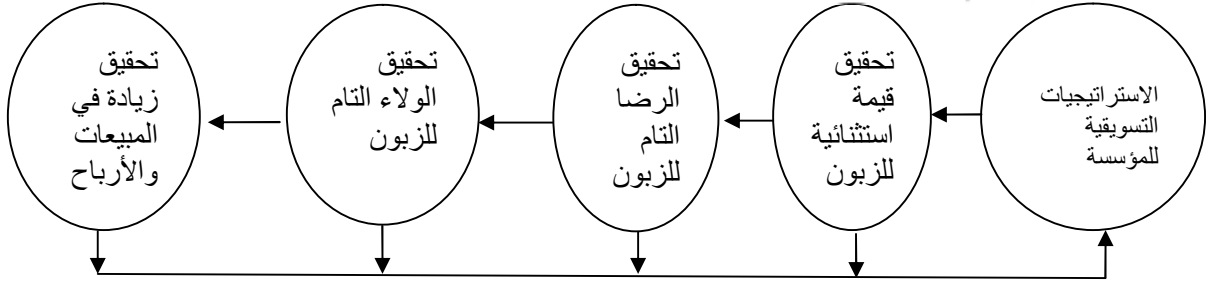
¹⁴¹ المرجع نفسه، ص91.

¹⁴² المرجع نفسه.

¹⁴³ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويقي المعاصر، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، الطبعة الأولى، 2005، ص 50.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويقي الشامل و تسويقي الخدمات

(19) : مفهوم علاقات ولاء الزبائن



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، 'التسويق المعاصر' الإسكندرية، مصر: دار الجامعة، الطبعة الأولى، 2005 ص51.

3 4 أهمية ولاء الزبائن: إن العلاقة القوية بين ولاء الزبائن وكل من المبيعات والأرباح يمكن تفسيرها فيما يلي:¹⁴⁴

- 1 الحفاظ على الزبائن لا يتطلب جهوداً تسويقية كبيرة مثل التي يتطلبها زبائن جدد حيث أن التكلفة الحفاظ على الزبون الحالي لا تزيد عن 16-20% من تكلفة جذب زبون جديد. (حيث يكلف زبون جديد أكثر بخمس مرات إلى عشر مرات من تكلفة الحفاظ على زبون الحالي، ووجدت منشأة سيرز (Sears) أن تكلفة زبون جديد يكلف 12 مرة مثل تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي).¹⁴⁵ وبمعرفة هذه الحقائق تحاول المؤسسات بكل قواها للاحتفاظ بالزبائن المربحين.
 - 2 ارتفاع معدلات الشراء للزبون ذوا الولاء للمقارنة بالزبون العادي.
 - 3 تصل معدلات قبول العروض الجديدة للمؤسسة من الزبون ذوا الولاء إلى خمسة أمثال احتمالات القبول من الزبون العادي أو الجديد.
 - 4 يستغرق مندوب البيع 50% فقط من الوقت المنفق في العرض البيعي للفرد العادي عند تقديمه لنفس العرض للزبون ذوا الولاء.
 - 5 عادة ما يقوم الزبون ذوا الولاء بالتأثير على زبائن آخرين لحثهم على التعامل مع المؤسسة التي يدين لها بالولاء، حيث يمكنه جذب من 4 إلى 6 زبائن آخرين.
- فيجب على المؤسسة أن تقوم ببناء العلاقات الصحيحة (Right Relationship) مع الزبائن الأصحاء (Right Customers).

3 5 بناء حقوق ملكية الزبون (Building Customer Equity) :

- مما سبق يمكن إدراك أن الأهمية الحقيقية لا تكمن في الحصول على الزبائن، بل الحفاظ عليهم و امتلاكهم مدى الحياة، وتكون إدارة علاقة الزبون موجهة إلى المدى الطويل. فالهدف النهائي من إدارة علاقة الزبون هو إنتاج حقوق ملكية الزبون. و يعرف كوتلر حقوق الملكية "إجمالي قيم الزبون المشتركة طوال الحياة لكل زبائن الشركة".¹⁴⁶ ويمكن أن تكون حقوق الملكية مقياساً أفضل لأداء المؤسسة من المبيعات أو حصة السوق الحالية. فبينما تعكس المبيعات أو السوق الماضي، تعكس حقوق الملكية المستقبل.

¹⁴⁴ المرجع نفسه، ص 51 52.

¹⁴⁵ فيليب كوتلر أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 86.

¹⁴⁶ فيليب كوتلر أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 92.

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

المطلب الخامس: إستراتيجيات التسويق لشركات الخدمات.

إن اختلاف الخدمة عن المنتجات الملموسة عادة ما يحتاج إلى طرق تسويقية إضافية حيث يتواجد الزبون وعامل الخدمة في الخط الأمامي إنتاج الخدمة لذلك يجب أن يتداخل مقدم الخدمة بفعالية مع الزبائن لإنتاج قيمة ممتازة أثناء المواجهات الناجمة عن الخدمة. ويعتمد التداخل الفعال أساسا على مهارات عاملي الخدمة في الخط الأمامي وعمليات الدعم التي تساند هؤلاء العاملين.

أولا: سلسلة ربح الخدمة (Service-Profit Chain):

حيث يعرفها كوتلر بأنها "السلسلة التي تربط أرباح شركة الخدمة برضاء الزبائن والعاملين".¹⁴⁷ إن شركات الخدمات الناجحة تركز إنتاجها على كل من زبائنها والعاملين فيها على حدٍ سواء، وهذه سلسلة ربح الخدمة. ربط أرباح شركة الخدمة برضاء الزبائن والعاملين وتتكون هذه السلسلة من خمسة روابط:¹⁴⁸

- 1 جودة الخدمة الداخلية (Internal Service Quality): أي اختيار و تدريب متفوق وجودة بيئة العمل ودعم قوي لهؤلاء الذين يتعاملون مع الزبون والذي ينتج عنه
- 2 عاملي خدمة منتجين وراضين (Satisfied and Productive Service Employees): أي عاملين جادين وذووا رضى وولاء أكثر والذي ينتج عنه
- 3 قيمة أكبر للخدمة (Greated Service Value): أي إنتاج زبون وتسليم خدمة أكثر كفاءة وفعالية والذي ينتج عنه
- 4 زبائن راضين ذووا ولاء (Satisfied and loyal Customers): أي الحصول على ولاء من الزبائن يجعلهم يكررون الشراء فتزداد نسبة ولائهم وهو يدفعهم للتكلم مع زبائن آخرون عن محاسن الخدمة والذي ينتج عنه
- 5 خدمة وأرباح نامية و صعيد (Healthy Service Profits and Growth): أي خدمة الشركة بأداء متفوق.

فللوصول إلى تحقيق أرباح خدمة لابد من البدء بتقديم الرعاية الحسنة للعاملين والذين يقومون هم الآخرون برعاية الزبائن. وأفضل مثال عن ذلك سلسلة الفنادق الفاخرة ريتز كارلتون (ritz-carlton) المشهورة بخدمتها الرائعة ففي الدراسات المسحية للنزلاء المغادرين ذكر 95% منهم أن تجربتهم جديرة بأن يتذكروها وأصبحت (ritz-carlton) 1992 أول شركة فنادق تحصل على جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية (Malcom Baldrige National Quality Award) و حصلت للمرة الثانية سنة 1999 كما أنها في المركز الأول في رضا الزبون عبر الفنادق الفاخرة. وتقع معظم مسؤولية إرضاء النزلاء على العاملين المتصلين بالزبون لذلك تهتم سلسلة الفنادق اهتماما شديدا في الحصول على أفراد مناسبين للعمل فيها، حيث يقول موجه الموارد البشرية في ريتز كارلتون "نحن لا نعين أو نجند إنما نختار".¹⁴⁹ ويقول نائب الرئيس للجودة نحن نريد أناسا يهتمون بالناس".¹⁵⁰

¹⁴⁷ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق ص 507.

¹⁴⁸ المرجع نفسه.

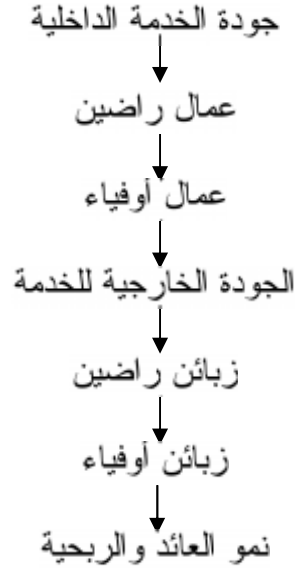
¹⁴⁹ المرجع نفسه، ص 510.

¹⁵⁰ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية قى التسهامل و تسوية قى الخدمات

وهو ما جعل ريتز كارلتون تحقق الأهداف التي تصبوا إليها،بدليل أن أكثر من 90% من النزلاء يرجعون إليها.¹⁵¹ و الشكل التالي يلخص مختلف مراحل سلسلة ربح الخدمة .

الشكل رقم (20): سلسلة ربح الخدمة.



Source: Michael Dunmore, *Inside-Out Marketing How to Create an internal Marketing Strategy*, London : Kogan Page Limited, First Published, 2002, p11.

التسويق الشامل للخدمات (Holistic Marketing for Services) يتطلب ثلاثة أنواع من أنواع التسويق تسويق خارجي، داخلي و تداخلي.

فالتسويق الخارجي يحدد المهام التقليدية من تحضير، تسعير، توزيع وترويج الخدمة للزبون. والتسويق الداخلي يعني على المؤسسة القيام بتدريب و تحفيز جميع العاملين للعمل على خدمة الزبون و إرضائه.¹⁵²

لذلك يحتاج تسويق الخدمة إلى أكثر من مجرد تسويق خارجي تقليدي باستخدام الأربعة Ps بل أكثر منه إلى تسويق داخلي (Internal Marketing) و تسويق تداخلي (Interactive Marketing).

حيث يعرف كوتلر التسويق الداخلي 'تدريب العاملين الذين يتصلون بالزبون وكذلك أناس الخدمة (الآخرين) للعمل كفريق وتحفيزهم بفعالية ليقدموا رضا الزبون'.¹⁵³

فلا يكفي إنشاء دائرة للتسويق ستوجب الأمر تجنيد جميع العاملين في المؤسسة لممارسة التسويق.¹⁵⁴

أي أن إرضاء الزبون ليست مسؤولية قسم التسويق وحده فقط بل مسؤولي جميع الأقسام الأخرى ، وهو ما يستوجب تدريب العاملين الذين يتصلون بالزبون مباشرة (عاملي الخدمة في الخط الأمامي)

¹⁵¹ المرجع نفسه، ص509 510.

¹⁵² Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p 410 .

¹⁵³ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 508.

¹⁵⁴ Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p 410 .

الفصل الأول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

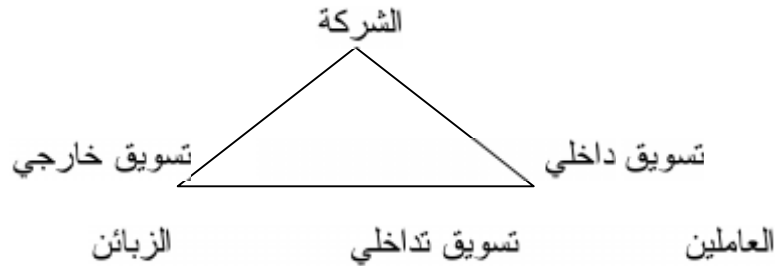
والقيام تحفيزهم لتقديم الأفضل وجعل كل فرد في التنظيم يركز على الزبون وهذا كله قصد خدمة الزبون بكفاءة عالية.

وفي الحقيقة فإن التسويق الداخلي يسبق التسويق الخارجي و في هذا الصدد فشرية (SINGAPORE AIRLINES) هي أفضل خط جوي في العالم بفضل جهودها الملاحظة في التسويق الداخلي، فهي تسعى دوما إلى التحدث مع زبائنها و سماعهم أكثر ما أمكن بهدف استخلاص أفكار مفيدة حول الخدمة.¹⁵⁵

حيث أن 40% من موارد شركة (SINGAPORE AIRLINES) مخصصة للإنفاق على تحفيز وتدريب العاملين، 30% لمراجعة مسارات التنفيذ ومختلف الإجراءات و 30% الباقي مخصصة لخلق أفكار حول المنتجات الجديدة.¹⁵⁶

كما يجب على مؤسسة الخدمة الاعتناء بالتسويق الداخلي و مفهوم التسويق الداخلي ؛ أن تسويق شركة الخدمة يتميز بأن " جودة الخدمة تعتمد بشدة على جودة تداخل المشتري البائع".¹⁵⁷ أي إن الجودة المدركة للخدمة مرتبطة جداً بالتداخل مشتري/ بائع، فالزبون لا يحكم على جودة الخدمة في حد ذاتها فقط (الجودة التقنية)، وإنما على جودة تقديمها (الجودة الفنية) . وهو ما يوجب من مسوقي الخدمات امتلاك مهارات فائقة في التسويق الداخلي لأن الخدمة تعتمد على كل من مقدم الخدمة وجودة تقديمها.¹⁵⁸

رقم (21): الأنواع الأساسية الثلاثة للتسويق في صناعة الخدمات.



Source : Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management* , op cit , p412 .

والآن مع زيادة المنافسة والتكاليف ومع انخفاض الإنتاجية والجودة تواجه مؤسسات الخدمات ثلاث مهام تسويق رئيسية ألا وهي الزيادة من تميزها التنافسي (Competitive Differentiation)، الزيادة من جودة خدمة (Service Quality) وإنتاجيتها (Productivity) . ولأداء هذه المهام على أحسن وجه يتطلب منها القيام بإدارة تمييز الخدمة وإدارة جودة الخدمة كذا إدارة إنتاجية الخدمة.

¹⁵⁵ Ibid .

¹⁵⁶ Ibid, p411 .

¹⁵⁷ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 508.

¹⁵⁸ Philip Kotler, Kevin Keller, *Marketing Management*, op cit, p 411.

الفصل الأول: مدخل إلى التسوية في الأعمال و تسوية الخدمات

. إدارة تمييز الخدمة: في هذه الأيام مع منافسة السعر الشديدة عادة ما يشكوا مسوقو الخدمة من صعوبة تمييز خدماتهم عن خدمات المنافسين وذلك لأن العمل على تمييز الخدمة يستوجب نفقات هائلة وهو ما يرجع على السعر بالزيادة.

لكن يمكن حل منافسة السعر من خلال تطوير طرق عرض وتسليم الخدمة وجعلها مميزتين وتقديم صورة مميزة فيمكن أن يشمل العرض سمات ابتكار؛ تبعد عن عرض الشركات المنافسة في بعض الفنادق مثلا تقدم خدمات تأجير سيارات وخدمات بنكية ومراكز أعمال. يمكن أن تميز شركات الخدمة تسليم خدماتها عن طريق تدريب العاملين الذين يسلّمون الخدمة وجعلهم مرتفعي المقدرة وكذا تطوير بيئة طبيعية متفوقة تساعد في تصميم عملية تسليم متفوقة مثال ذلك تُسلم الكثير من سلع البقالين في المنازل كطريقة أفضل للشراء.

أخيرا يمكن أن تعمل شركة الخدمات على تمييز صورها من خلال الرموز والعلامات التجارية كما هو الحال لرمز الخدمة المشهورة ثور ميريل لنش (Merrill Lynch) وأسد أم جي أم (MGM) والأقواس الذهبية لماكدونالد والأيدي الجيدة لألستيت (Allstate) وغيرها.¹⁵⁹

. إدارة جودة الخدمة: إحدى الطرق الرئيسية التي يمكن أن تُميّز شركة الخدمة نفسها عن غيرها تسليم الجودة الأعلى من منافسيها بصورة متسقة، وهو ما يستوجب من مقدمي الخدمة معرف ما يتوقعه الزبائن المستهدفين بالنسبة إلى جودة الخدمة.

إلا أن جودة الخدمة تختلف عن جودة السلعة لأن جودة الخدمة تعتمد على التداخلات بين العاملين والزبائن ومهما ازدادت جدية المحاولات في تحسين الجودة فعليا ما يوجد خلل. حتى الشركات الأفضل في العالم يحدث لها تأخير في تسليم الخدمة أو يكون لديها عامل دائم الشكاوي إلا أن الاستفادة من الخدمة السيئة عند حدوثها أثر بالغ في تحسين الخدمة حيث يمكن تحويل الزبائن الغاضبين إلى زبائن أوفياء و يعتمد ذلك أساسا على تفويض السلطة والمسؤولية وحرية التصرف لعامل الخطة الأمامي للخدمة وتقديم جميع الحوافز التي يحتاجونها لتلبية احتياجات الزبون ورعايتهم.

ففي ماريوت (Marriott) على سبيل المثال يعطي العاملين المدربين جيدا السلطة الكاملة لعمل أي شيء يروه مناسباً في الموقع لجعل النزلاء سعداء كما يتوقع منهم مساعدة الإدارة في اكتشاف أسباب مشاكل النزلاء وإخطار المديرين بطرق تحسين خدمة الفندق الشاملة وراحة النزلاء.¹⁶⁰

رابعا. إدارة إنتاجية الخدمة: مع الزيادة السريعة لتكاليف شركات الخدمات فإن هذه الأخيرة تقع تحت ضغط كبير لزيادة إنتاجية الخدمة ويمكنها الزيادة من إنتاجيتها أن عن طريق تدريب العاملين الحاليين بصورة أفضل أو تعيين عاملين جدد يعملون بجدية أكبر أو زيادة كمية الخدمة عن طريق التقليل البسيط في الجودة.

كما يمكن لمقدم الخدمة أن يجعل الخدمة صناعية عن طريق إنتاج نمطي وإضافة معدات كما هو الحال في تجارة التجزئة للوجبات السريعة؛ دونالد.¹⁶¹

إلا أن الشركات يجب أن تتجنب دفع الإنتاجية بقوة كبيرة لدرجة التقليل من الجودة لأن جميع الطرق المذكورة يمكن أن تجعل شركة الخدمة أكثر كفاءة في المدى القصير وتقل القدرة على الابتكار أو المحافظة على الجودة أو الاستجابة لاحتياجات الزبائن في المدى الطويل.

¹⁵⁹ فيليب كوتر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 511 512.

¹⁶⁰ المرجع نفسه، ص 513.

¹⁶¹ المرجع نفسه، ص 512 514.

الفصل الاول: مدخل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات

الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التسويق الشامل وذلك بالتركيز على أبعاده الأربعة من تسويق داخلي، تسويق العلاقات، تسويق متكامل و تسويق مسؤول اجتماعيا و أخلاقيا. ومن ثم تطرقنا إلى تسويق الخدمات و قمنا بإبراز أهمية التسويق الشامل في المؤسسات الخدمية، نظرا لما تمتاز به هذه الأخيرة من خصوصيات أين يستوجب عليها الأمر القيام ببناء علاقات صحيحة مع زبائن صحيين من خلال الفهم الجيد لمفهوم ولاء الزبون وإشراكهم في إنتاج الخدمة للرفع من جودة الخدمة ومحاولة تقديمها في أحسن وجه و كذا إدخال التحسينات عليها تماشيا مع الوقت بهدف الحصول على الولاء التام للزبائن والحفاظ عليهم وزيادة حصتهم.

وبحكم أن المؤسسة لا يمكنها خدمة جميع الزبائن بربحية في سوق معين يستوجب عليها القيام بتقسيم إجمالي السوق إلى قطاعات ومن ثم تختار أفضل القطاعات التي ترى أنها يمكن خدمتها بكفاءة عالية وتحقق من خلالها الأهداف المنشودة، الأمر الذي يستوجب تصميم إستراتيجية لخدمة القطاعات المختارة بربحية، حيث تشمل هذه الإستراتيجية ثلاث خطوات أساسية ألا وهي تجزئة السوق التسويق المستهدف وتحديد موقع في السوق المستهدف. وهو ما يستلزم القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لكافة البرامج والأنشطة التسويقية لتصميم إستراتيجية ناجعة تساعد المؤسسة الخدمية في تحقيق أهدافها وغاياتها.

الفصل الثاني: الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة و المشاركة في بناء علاقات الزبون

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

تمهيد:

لقد تعرضنا من خلال الفصل الأول إلى أهمية التسويق الشامل الذي يرتكز أساسا على فهم الزبائن والعمل على إنتاج قيمة لهم لجذبهم والاحتفاظ بهم أي استنفار جميع جهود المؤسسة لإدارة علاقات طويلة المدى ومربحة معهم لاستخلاص قيمة في مقابل ذلك وهو ما يعود بالنفع على الزبون والمؤسسة ويحقق الرفاهية الاجتماعية.

إن بناء علاقات مربحة طويلة المدى مع الزبائن يعد بالنسبة للمؤسسة قرارا استراتيجيا وهو ما يستوجب عليها تصميم إستراتيجية تسويق قيادة الزبون وإتباع تكتيكات لتطوير مزيجها التسويقي. لذلك فإننا سنتناول في هذا الفصل بمزيد من الفحص إستراتيجية التسويق الرئيسية والتي تتمثل في م السوق إلى مجموعات زبائن منجانسة (تجزئة السوق) واختيار مجموعات الزبائن لخدمتها (الاستهداف)، وأخيرا استعمال أدوات التسويق التكتيكي لتبني المؤسسة برنامجها التسويقي (المزيج التسويقي 4Ps) الذي يساعدها في تحويل إستراتيجية التسويق إلى قيمة حقيقية للزبائن بهدف بناء موقع في السوق و تشييده.

إن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على فعالية إدارة التسويق مسئلمة لكافة الأطر والأسس العلمية الصحيحة من تخطيط، تنفيذ ورقابة وهو ما يستوجب على المؤسسة أولا وقبل كل شيء الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي لصياغة استراتيجيات تسويقية فعالة وكفوءة، لأن التخطيط الاستراتيجي هو العامل الحاسم.

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي لأنشطة التسويق والبرامج الخاصة بتنفيذها (إذ ما أعد إعدادا صحيحا ونفذ بكفاءة وفعالية) تستطيع المؤسسة صياغة استراتيجيات ناجعة وتحقق لها أهدافها التي تتمثل في بناء علاقات صحيحة مع زبائن صحيين.

لكن لابد أن تعمل الشركة في تعاون وثيق مع جميع الشركاء في داخل و خارج المؤسسة، عليها بناء علاقات مع الزبون محملة بالقيمة و مربحة ما لم تمارس جيدا إدارة علاقات الشرك إضافة إلى إدارة علاقات الزبون .

وأخيرا يستوجب أن يقابل تخطيطها الإستراتيجي تنفيذا وكفاءة لا يقل أهمية عن صياغة الإستراتيجية لأن أي خطة أو إستراتيجية تكون حبرا على ورق ما لم يتم تنفيذها إذ أن التنفيذ يمثل المحك الحقيقي لاختبار مدى نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات.

لذلك سنتطرق في المبحث الأول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للتسويق والمفاهيم المتعلقة به ومختلف مراحلها أما في المبحث الثاني فسننتظر من خلاله إلى إستراتيجية التسويق بقيادة الزبون.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي للتسويق

المطلب الأول: مدخل تمهيدي في الإستراتيجية

أولاً. تعريف الإستراتيجية: يعد مفهوم الإستراتيجية قديماً في الفكر البشري فقد اشتقت كلمة إستراتيجية (strategy) من الكلمة اليونانية القديمة (strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن "الجنرال" (The art of Generalship). وقد عُرِّفت الإستراتيجية حسب القاموس (New World Dictionary Webster's) "علم تخطيط العمليات العسكرية و توجيهها" ومنذ ذلك الحين إلى وقتنا الحاضر فإنه قد تزايدت أهمية مفهوم الإستراتيجية في مختلف المجالات فقد امتدت إلى العلوم الاجتماعية كعلم السبب الاجتماع الإقتصاد و الإدارة.¹ ولقد تم تناول موضوع الإستراتيجية ومفهومها من قبل العديد من رواد الفكر الإداري وسوف نتطرق إلى بعض التعريف للإستراتيجية.

لقد تم تعريف الإستراتيجية من قبل شاندرلر (Chandler) "تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة وتبني وسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية للقيام بهذه الأهداف".² "فقدما كانت تعرف الإستراتيجية بأنها عبارة عن تكامل بين عدة أنشطة التي تؤدي إلى استمرارية الميزة التنافسية أما التعريف الحديث للإستراتيجية فهي عبارة عن أداة في يد صانعي القرار التي تحدد الإطار العام لنتائج أنشطة المؤسسة، وهذه الأنشطة لها أثر كبير نجاح إستراتيجية المؤسسة".³ فالإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المؤسسة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المؤسسة متكاملة ومتجانسة وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة. إن مبدأ استخدام الإستراتيجية موجه نحو مشكلات رئيسية مثل ماذا تعمل المؤسسة ما هي أهدافنا، في المنتجات التي تطرح في الأسواق ما هي الأسواق التي تطرح فيها هذه المنتجات طبيعة المند ما هي قدراتها ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لكي تحقق أهدافها؟. وللإجابة على هذه الأسئلة يستوجب على المؤسسة العمل على إنجاز الإستراتيجية بكفاءة عالية واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وبأقل كلفة ممكنة.⁴

. تطور الإدارة الإستراتيجية: يعرف دافيد (David;1995) الإدارة الإستراتيجية على أنها 'علم وفن

صياغة وتطبيق وتقديم القرارات المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".⁵

وهناك أربع مراحل مرت بها الإدارة الإستراتيجية:⁶

1 تخطيط الميزانية والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية: يكون التخطيط على المسائل المالية وعلى الموازنات وهدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف.

2 مرحلة التخطيط طويل الأجل: التخطيط المبني على التنبؤ ويهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وذلك بالاعتماد على السنوات السابقة.

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، عمان، الأردن: دار البيزوري للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2005، ص ص 24 25.

² محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2007، ص 29.

³ Kevin P Coyne and Somu Subramaniam, "Bringing discipline to strategy", Strategy in an uncertain world, A MCKINZEY KARTERLY READER, NUMBER 3, 2000, p34.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، "إستراتيجيات التسويق"، المرجع السابق، ص 19.

⁵ المرجع نفسه، ص 21.

⁶ المرجع نفسه، ص 22.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

- 3 مرحلة التخطيط الاستراتيجي: لقد تعدى التخطيط الداخلي وأصبح أكثر توسعا لما كان عليه في السابق حيث أصبح التخطيط موجها للخارج ويهدف إلى الاستجابة للمنافسة والأسواق المتزايدة من خلال محاولة إيجاد أسواق جديدة والبحث عن الأسواق المحتملة.
- 4 مرحلة الإدارة الإستراتيجية: تهدف إلى إدارة كل موارد المؤسسة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في معرفة المستقبل.

7. الخطوات الرئيسية للإدارة الاستراتيجية:

- 1 الإستراتيجية: يستوجب الأمر التعرف على الفرص الممكنة التهديدات الخارجية للمؤسسة تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية للمؤسسة. فمعرفة الفرص والتهديدات يساعد المؤسسة على معرفة اتجاهات عوامل البيئة التي يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أرباح المؤسسة وكذلك معرفة أماكن القوة ليتم تعزيزها لخدمة أهداف المؤسسة أما معرفة أماكن الضعف فيهدف معالجتها وتفاذي الاختراق عن طريق . وبذلك تقوم المؤسسة بإعداد الإستراتيجية على ضوء إمكاناتها ثم تقوم باختيار الإستراتيجية الأفضل.
- 2 تطبيق الإستراتيجية: لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يستوجب الأمر وضع الأهداف والسياسات وتوفير الموارد اللازمة كما يتطلب الأمر أن يكون هناك ما يسمى بثقافة الإستراتيجية تكوين هيكل تنظيمي فعال وكفؤ و كذا إعداد الميزانية وتحضير العاملين عن طريق خلق الوعي لديهم وذلك بتزويدهم عن أحدث المعلومات الموجودة لدى المؤسسة لأن أي عمل إذا لم يكن القائم على تنفيذه بمستوى ذلك العمل فلا يستطيع تنفيذه.
- 3 تقييم الإستراتيجية: أي نقوم بقياس صياغة وتطبيق الإستراتيجية أي التأكد من أن كانت موفقة أم هل هي ضمن الاتجاه العام أم لا، هل تتم بشكل جيد أم لا، وبهذا يمكن قياس قدرتنا على الأداء.

المطلب الثاني: التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

أولا. مفهوم التخطيط الإستراتيجي: يمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي تتحدد بموجبها رسالة المؤسسة، الأهداف التي ترغب في تحقيقها، الإستراتيجيات والسياسات التي تحكم الاستخدام الفعال للموارد التي في حوزة المؤسسة والتي بواسطتها تتحقق الأهداف المنشودة في مواجهة المنافس⁸.

ومن ثم يكون نتاج هذه العملية هو الإستراتيجيات التي يجب على المؤسسة العمل على تنفيذها إذا ما أرادت تحقيق الأهداف التي تنتشدها في المستقبل.

وكما أن البيئة لا تتصف بالثبات النسبي فإنه على واضع الإستراتيجية أن يغير من إستراتيجيته لتستمر حالة التطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة بصورة دائمة، وهو ما يتطلب على واضع الإستراتيجيات القيام بدراسة دائمة ومستمرة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة. ولكي تتولى المؤسسة إستراتيجياتها فإن عليها مراعاة كل من غرضها ورسالتها وأهدافها، فغرض الشركة يمكن تعريفه بأنه الدور الأساسي للمؤسسة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطر

⁷ المرجع نفسه، ص 21 22 .

⁸ التسويق والأنشطة الخدمية، الإسكندرية، مصر: دار نشر الثقافة، 2001-2002، ص190.

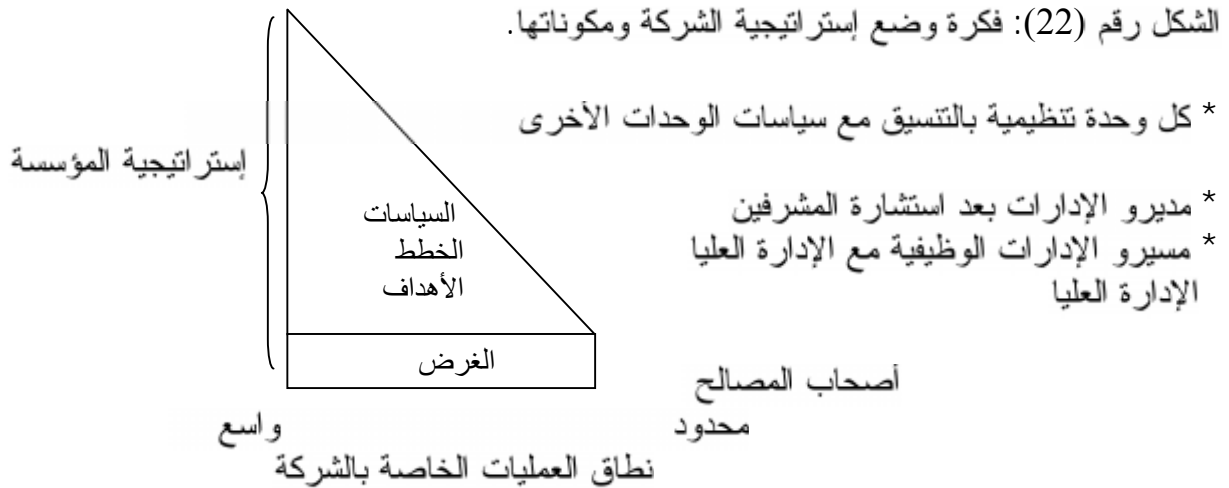
الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتيازها في بناء علاقات الزبون

"⁹ أي الأطراف التي لها مصلحة وتتحمل المخاطر بشأن وضع الشركة في المستقبل مثل

أصحاب رأس المال و الدائنون و غيرهم.

أما أهداف الشركة فهي تمثل تلك الأهداف التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة ملموسة ويمكن قياسها، وبالتالي فالأهداف ما هي إلا خطوات محددة عن طريق تحديد الرسالة الخاصة بالمؤسسة.¹⁰ وينبغي أن ندرك جيدا أن غرض المؤسسة هو الأساس الذي تقوم ، فلكي تحقق المؤسسة ذلك الغرض وتكون مميزة عن غيرها من المؤسسات المنافسة فلا بد من تحديد رسالتها، وكي يتم تحقيق هذه الرسالة لابد من تحديد مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها، والشكل التالي يوضح فكرة وضع الإستراتيجية ومكوناتها.

الشكل رقم (22): فكرة وضع إستراتيجية الشركة ومكوناتها.



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر، 2000 ص32.

تعريف التخطيط الإستراتيجي للتسويق: يعرفه كوتلر بأنه "عملية تطوير اتفاق إستراتيجي بين أهداف التنظيم وإمكانياته وفرص تسويقه المتغيرة والمحافظة على هذا الاتفاق، ويشمل رسالة واضحة للشركة وتحديد أهداف للدعم وتصميم محفظة أعمال جيدة وتنسيق الإستراتيجيات الوظيفية".¹¹ إن المهمة الصعبة للمؤسسة تتمثل في بقاءها على قيد الحياة ونموها ولكي يتحقق ذلك يجب أن تجد كل شركة خطة المباراة التي تجعلها أكثر حساسية لموقفها وفرصها وأهدافها ومواردها المحددة، وهو ما يقوم عليه التخطيط الإستراتيجي.

فبدية تبدأ الشركة عملية التخطيط الإستراتيجي بتعريف الغرض الشامل من وجوده ن طريق رسالتها، وتتحوّل هذه الرسالة إلى أهداف دعم تفصيلية توجه الشركة كلها، ومن ثم تُحدد محفظة أعمالها والمنتجات الأفضل للشركة، وتطور كل أعمال بدورها وكل منتج بدوره خطط تسويق وخطط أقسام أخرى تفصيلية والتي تدعم خطة الشركة ككل. لذلك يحدث تخطيط التسويق على مستوى وحدة

⁹ منير نوري ، التسويق الإستراتيجي وأهميته في مسيرة العولمة، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004- 2005، ص82.

¹⁰ المرجع نفسه.

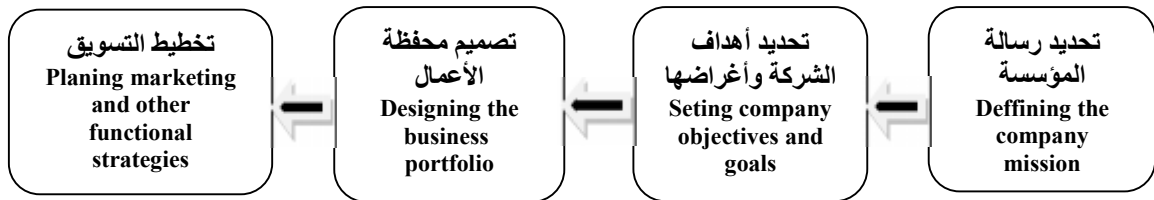
¹¹ فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، تعريب دم.سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار النشر، 2007، ص118.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتداده في بناء علاقات الزبون

الأعمال، المنتج والسوق، بهدف دعم التخطيط الاستراتيجي للشركة بتخطيط تفصيلي أكثر لفرص تسويق محددة .

خطوات التخطيط الاستراتيجي للتسويق :

إن عملية التخطيط الاستراتيجي لا تتشابه في منهجها بشكل كامل في جميع المؤسسات وذلك راجع إلى اختلافات في حجم وطبيعة النشاط إضافة إلى الظروف الخاصة بكل شركة، لكن المهم في ذلك هو شمولها للأنشطة الرئيسية مع وجود اختلافات من حيث التفاصيل ودرجة التعقد .
فيمكن تلخيص عمليات التخطيط الاستراتيجي للتسويق حسب كوتلر كما في الشكل التالي.
الشكل رقم(23) : خطوات التخطيط الاستراتيجي .



المصدر: فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، "أساسيات التسويق"، المرجع السابق، ص118.

1 تعريف رسالة التوجه للسوق: (Defining a Market Oriented Mission)

تبدأ هذه المرحلة بتحديد رسالة المؤسسة تحديدا واضحا وتمثل رسالة المؤسسة وأغراضها العام الصيغة العامة للاتجاه أو المسار الذي تستهدفه المؤسسة مستقبلا ويرى بيتر دراكر (P. Drucker) أنه يمكن تحديد رسالة المؤسسة وغرضها عن طريق التوصل إلى إجابات محددة للأسئلة التالية:¹²

- ما هو مجال النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة حاليا؟
- ما هو سوقها المستهدف بمعنى من هم زبائننا الحقيقيون وما هي قيمتهم؟
- ما هو مجال النشاط الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة؟.

وتكون هذه الأسئلة التي تبدا بسيطة ضمن الأسئلة الأكثر صعوبة التي يجب على المؤسسة الإجابة عنها، والشركات الناجحة تقوم بالإجابة عن هذه الأسئلة باستمرار وبغناية فائقة وتقوم بتطوير تقارير رسالة بصفة رسمية تجيب على هذه الأسئلة، ويكون تقرير الرسالة تقريرا يحدد الغرض من التنظيم . ويمكن تعريف تقرير الرسالة (mission statement) "تقرير يحدد الغرض من التنظيم أي ما يريد أن يحققه في البيئة الأكبر".¹³

ويرى (Drucker; 1974) أن الرسالة تعبر عن جوهر أعمال مؤسسة ما أو وحدة أعمال ما، ويؤكد انه لا فرق بين ماهية أعمال المؤسس (is our Business What) وبين ماهية رسالة المؤسس (What is our Mission) ويشير إلى أن الرسالة تضع أسسا واضحة للأسبقيات (Priorities) والاستراتيجيات والخطط وتخصيص العمل، وهي نقطة البداية لتصميم الوظائف (Job Design) وتصميم الهيكل التنظيمي.¹⁴

¹² محمد سعيد المصري، المرجع السابق، ص197.

¹³ المرجع السابق نفسه، ص119.

¹⁴ يوسف أحمد أبوفاة، جاسر عبد الرزاق النصور، " ركائز صياغة إستراتيجية تسويق الخدمات الفندقية "، مركز البحث في الاقتصاد والتنمية، Cahier de l'AFED، العدد 76، 2006.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

ويشير (David; 1997) إلى أن الرسالة تعبّر عن رؤية المؤسسة طويلة الأمد من خلال تحديد ما تسعى إلى تحقيقه وتحديد القطاع السوقي الذي تستهدفه، وهي تعبّر عن سبب وجود المؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit).¹⁵

1 1 شروط تحديد رسالة المؤسسة: ينبغي على الإدارة أن تتجنب الدقة الزائدة عن الحد وكذا الغموض غير المطلوب أو الابتعاد عن جعل الرسالة ضيقة جدا أو واسعة جدا، وفيما يلي شروط تحديد الرسالة فيجب أن تكون:¹⁶

- واقعية : فقد كانت شركة Singapore Airlines ستخدع نفسها عندما أرادت تبني رسالة بأنها " ستصبح أكبر شركة خطوط جوية في العالم".
- دقيقة وواضحة: حيث تناسب هذه الشركة بالذات وليس غيرها فتكتب الكثير من تقارير الرسائل أغراض العلاقات العامة وليس بها خطوط إرشادية محددة فمن شأنها أن تعطي صدى واسعا لكنه يكون معمما ومتناقضا ولن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات واضحة ودقيقة.
- قائمة على الإمكانيات الخاصة بالشركة: فتملك شركة Bang Solufsen تكنولوجيا لإنتاج الميكروكمبيوترات ولكن الدخول إلى هذه السوق لا يسمح بتطبيق نفس الميزات الأساسية مثل هذه الشركة كالأسلوب الرفيع والتجهيزات الصوتية العالية الجودة والتوزيع الحصري، أي يجب على المؤسسة أن تبني رسالتها على كفاءاتها المميزة (Distinctive Competencies).¹⁷
- منشطة ومحفزة: يجب أن ترغم الناس على التصديق فلا يجب أن تُحدد رسالة الشركة على أنها تحقيق أرباح أكثر، فالأرباح ليست إلا مكافأة لتأدية نشاط مفيد ويحتاج العاملون بالشركة إلى الشعور بأن عملهم مفيد وأنه يساهم في حياة الناس أي يجب النظر إلى أن عملهم معنوي.
- فبالمقارنة بين رسالتي شركتين عملاقتين في مجال الحاسوب وهما (IBM) و (Apple) فعندما قارب مبيعات (IBM) 50 مليار دولار صرح رئيس الشركة John akers أن هدف (IBM) موجود لكي تصبح في نهاية القرن شركة بحجم مبيعات بـ 100 مليار دولار، وفي الوقت نفسه نجد أن الهدف البعيد المدى لشركة (Apple) هو تقديم تكنولوجيا الكمبيوتر لكل شخص. وبالتالي فإن رسالة شركة (Apple) تبدو في هذا المضمار أكثر تحفيزا وتنشيطا عنها من رسالة (IBM) ونفس الشيء فإن رسالة والت ديزني هي 'جعل الناس سعداء' وتكون رسالة والت مارت 'أعط الناس المعتادين الفرصة لشراء نفس الأشياء مثل الناس الأغنياء'.¹⁸
- موجهة للسوق: فالكثير من المؤسسات تعرف رسالتها بمصطلحات المنتج والتقنية، إلا أن تقارير الرسالة يجب أن تكون موجهة للسوق (market oriented) كن أن تتقدم المنتجات والتقنيات لكن احتياجات السوق الأساسية تستمر إلى الأبد.¹⁹

بالإضافة إلى الشروط الأنفة الذكر، يمكن تقويم الرسالة والحكم على مستوى فاعليتها من خلال مجموعة من العناصر (David ;1997):²⁰

¹⁵ المرجع نفسه.

¹⁶ فيليب كوتلر ، سوندرز جون ارمسترونج غاري، بونغ فيرونكا، التسويق تطوره مسؤولية الاخلاقية. استراتيجيا، ترجمة مازن نفاع، الجزء الأول، دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، صص 171-172.

¹⁷ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 121.

¹⁸ المرجع نفسه، ص 121.

¹⁹ المرجع نفسه، ص 119.

²⁰ رسالة المؤسسة، أهدافها، محمد الرزاق النصور، المرجع السابق.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

- 1 الزبون (Customer): ينبغي أن تحدد الرسالة من هو المستفيد الأساسي من منتجات وأعمال المؤسسة.
- 2 المنتجات (Products): ما هي المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة (سلع وخدمات).
- 3 الأسواق (Markets): ما هي الأسواق الأساسية التي تتوجه إليها المؤسسة (جغرافيا مثلا).
- 4 التكنولوجيا (Technology): ما هي التكنولوجيات التي تستخدم في تقديم منتجات المؤسسة.
- 5 اعتبارات البقاء والنمو والربحية.
- 6 الفلسفة (Philosophy): ما هي القيم والمعتقدات والأسبقيات الأخلاقية والجوانب المعنوية التي تتبناها المنظمة.
- 7 المفهوم الذاتي للمؤسسة (Self-Concept) ومقدرتها المتميزة وميزتها التنافسية الأساسية.
- 8 اعتبارات الصورة العامة للمؤسسة (Public Image): مدى استجابة المؤسسة للاعتبارات الاجتماعية والاعتبارات البيئية.
- 9 الاعتبارات الخاصة بالعاملين: العاملون هم أصول ذات قيمة عالية في المؤسسة.

2 تحديد أهداف الشركة وأغراضها (Setting Company Objectives And Goals):

إن إعداد تقرير الرسالة للمؤسسة يقودنا إلى هرمية من الأهداف بما في ذلك أهداف الأعمال وأهداف التسويق.

ويمكن تعريف الأهداف (objectives) 'تعبيرات محددة عن ما ترغب تحقيقه المؤسسة خلال فترة زمنية محددة أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة المدى'.²¹ ففي كل مستوى من مستويات إدارة الشركة يجب على كل مسير معرفة مهامه وتحمل مسؤولياته تجاه تنفيذ الأهداف الموكلة إليه بـغية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. إن نجاح المؤسسات الخدمية (وغيرها) سواء كانت ربحية أو غير ربحية يتطلب منها اعتماد خطط إستراتيجية فعالة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن مصطلح التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعني تطبيق المؤسسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي في حقل التسويق، فيجب أن تترجم رسالة الشركة إلى مجموعة أهداف للفترة الحالية بما في ذلك مجال التسويق ومن ثم العمل على تطوير إستراتيجيات التسويق لتدعم أهداف التسويق التي تم تحديدها.

ومن الضروري لتلك الأهداف أن تتوفر فيها الشروط التالية:²²

- * (Hierarchically): أي أن تكون متسلسلة في الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية.
- * (Quantitatively): أي أن تكون معرفة كمية ما أمكن ذلك وذلك إما في صورة ربحية أو حصة سوقية، فمثلاً هدف "زيادة العائد على الاستثمار" غير محدد وليس واضحاً بخلاف "زيادة العائد على الاستثمار بنسبة 15% خلال سنتين" محددة كمياً و زمنياً منذ البداية.
- * قابلة للتحقيق (Realistic): بمعنى ألا تتعدى طاقات من سيقومون بتنفيذها أو إمكانيات المنظمة وقدراتها.
- * (Consisten): أي يجب أن تكون متسقة مع بعضها البعض لأن المؤسسة لا يمكنها جعل جميع المؤشرات أمثلية (كل مؤسسة يجب أن يحدث توازن بين هامش الوحدة وحصتها في السوق في أسواق موجودة أو دخول أسواق جديدة وهكذا).

²¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، المرجع السابق، ص32.

²² Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, 2006, p 54-55 .

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتدادها في بناء علاقات الزبون

وبعد أن يتم تحديد الأهداف تبدأ المؤسسة في تصميم الاستراتيجيات والخطط والبرامج التي يمكن أن تحقق لها الاتجاه المستقبلي المستهدف والأهداف المرغوبة.

3 SWOT (Strength -Weaknesses-Opportunities-Threats) :

SWOT إبراز جوانب القوى والضعف للمؤسسة وكذلك الإمكانيات والفرص والتهديدات وذلك أثناء الفحص الإستراتيجي وهو ما يوفر للمؤسسة كميات كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والضمان ويقوم التحليل بغربلة هذه المعلومات وينتقي نتائج الفحص الداخلي والخارجي الأكثر أهمية.

3 4 الفحص الخارجي 'الفرص والتهديدات' (external audit) :

إن تحديد رسالة المؤسسة تساعد المسيرين في المؤسسة على تحديد طبيعة البيئة التي تدرسها وعموماً يستوجب على المؤسسة دراسة البيئة الكلية (macroenvironnement) كالبيئة الديموغرافية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية والبيئة الجزئية (microenvironnement) التي يمكن أن يكون لها تأثير على عمل الشركة يتعين على المسير تعداد كل التهديدات والفرص المتاحة التي يمكن أن يتخيلها.

فيمكن تعريف الفحص الخارجي بأنه 'بحث تفصيلي للأسواق والمنافسة والبيئة الاقتصادية التي تمارس الشركة فيها نشاطها'.²³

وبعد قيام الشركة بفحص خارجي لبيئتها يمكن لها تحديد الفرص والتهديدات. وتعرف الفرص بأنها 'عبارة عن ظاهرة (أو اتجاهات) في عوامل البيئة الخارجية من المتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على نشاط ومرتدود المؤسسة'.²⁴

أما التهديدات فتعرف بأنها 'شكل مطروح بسبب اتجاهات في عوامل البيئة التي لها أثر سلبي والتي في غياب إجابة تسويقية مناسبة تقود إلى تدهور وضعيت المؤسسة'.²⁵

3 2 الفحص الداخلي 'جوانب القوة والضعف' (internal audit) :

من خلالها يتم فحص كل عناصر عمل ونشاط المؤسسة فهو يشمل كل سلسلة القيمة بدءاً من النشاطات الأساسية إلى النشاطات الداعمة.

ويعرف الفحص الداخلي: على أنه 'تقييم فعالية وسلامة البنية سلسلة القيمة- التي تطبقها الشركة'.²⁶ فعند قيام المؤسسة بعملية الفحص الداخلي تتجلى لها جوانب القوة والضعف، والجدير بالذكر أن جوانب القوة والضعف في تحليل SWOT لا تقتضي تعداد كل مواصفات الشركة بل تلك التي ترتبط بمفاتيح النجاح فقط (critical success factors) الطويلة من شأنها أن تؤدي إلى عدم الوضوح والضياح والتشعب وتبعثنا عن المهم فعلاً.

وتُعرف العوامل الأساسية للنجاح (critical success factors) تلك الجوانب القوية والضعيفة للمؤسسة والتي تؤثر بقوة على نجاحها، وتتحدد تلك الجوانب أثناء المنافسة مع الآخرين'.²⁷

²³ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، التسويق، المرجع السابق، ص178.

²⁴ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, op cit, p52 .

²⁵ Ibid, p53.

²⁶ فيليب كوتلر، التسويق، المرجع السابق، ص178.

²⁷ Ibid, p53.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

والخصائص التي تمتاز بها المؤسسة عن غيرها من المنافسين (نقاط القوة) تكون في بعض أو كل الجوانب التالية:²⁸

- 1 الإدارة والتنظيم.
- 2 القدرة المالية.
- 3 الكفاءات من الموارد البشرية.
- 4 تكنولوجيا التشغيل وخصائص المنتجات استراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق.
- 5 مجالات البحوث والتطوير.
- 6 السمعة أو الصورة الجيدة للمؤسسة.

4 تصميم محفظة الأعمال (Designing the Business Portfolio):

تعرف **محفظة الأعمال** (Business Portfolio) على أنها مجموعة من الأعمال والمنتجات التي تتكون منها الشركة.²⁹

بعد صياغة تقرير الرسالة وأهدافها يجب على الشركة أن تخطط الآن لمحفظة أعمالها، وتكون أفضل محفظة أعمال تلك التي تجعل جوانب القوة والضعف للشركة تتفق بصورة أفضل مع فرصها في البيئة المحيطة بها.

ويشمل تخطيط محفظة الأعمال خطوتين أساسيتين:³⁰
أولا تحليل محفظة الأعمال.

- تطوير استراتيجيات القوة وتقليل الحجم.

4 1 تحليل المحفظة (portfolio analysis): يجب على المؤسسة أن تحلل محفظة أعمالها الحالية (current) و تحدد أي الأعمال يجب أن تحصل على استثمار أكثر أو أقل أولا تحصل على استثمار أصلا.

ويعرف تحليل المحفظة على أنها "أداة تستخدمها الإدارة في تعريف الأعمال المختلفة التي تتكون منها الشركة وتجري تقويما لها".³¹

ويكون تحليل محفظة الأعمال النشاط الرئيسي في التخطيط الاستراتيجي حيث يفضله تقوم الإدارة بتقييم المنتجات (سلع أو خدمات) كما تستبعد الـ

وتكون الخطوة الأولى للإدارة تعريف الأعمال الرئيسية التي تتكون منها الشركة ومن ثم إظهار مفاتيح توجيهات العمل الأساسية المحدد لرسالة الشركة أي ما يسمى بوحدة أعمال إستراتيجية.

ويمكن تعريف وحدة الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Unit SBU) أن اتجاه عمل ونشاط الشركة التي تمتلك التزامات ومهام خاصة³² والتي يتم تخطيطها مستقلة عن الأخرى للشركة حيث تكون لها أهداف ورسالة مستقلة.

ويمكن لـ (SBU) أن تكون جزء من أجزاء الشركة (قسم تابع للشركة) أو خط منتج في أحد الأجزاء أو حتى منتج فردي أو علامة تجارية فردية.

²⁸ سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص188.

²⁹ فيليب كوتلر، جاري Armstrong، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص122.

³⁰ المرجع نفسه.

³¹ المرجع نفسه.

³² فيليب كوتلر، جاري Armstrong، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص188.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

وتكون الخطوة الثانية للإدارة تقييم جاذبية مختلف وحدات العمل الإستراتيجية واتخاذ القرار المتعلق بالدعم الذي تستحقه كل وحدة عمل إستراتيجية، وعادة ما يكون من الجيد التركيز على إضافة المنتجات والأعمال التي تتفق تماما مع الفلسفة الرئيسية للشركة وكفاءاتها الرئيسية.

ويكون الغرض من التخطيط الاستراتيجي هو إيجاد طرق يمكن أن تستخدم بها الشركات قواها بأفضل صورة لتسفيد من الفرص الجذابة في البيئة، لذلك تجري معظم طرق تحليل المحفظة النمطية تقيما لوحدات العمل الإستراتيجية على بعدين مهمين³³.

- جاذبية سوق(SBU) أو صناعتها: أي من وجهة نظر جاذبية السوق أو الفرع الذي تنتمي إليه وحدة العمل الإستراتيجية.

- قوة موقع (SBU) في هذا السوق: أي من وجهة نظر حالة المتانة والثبات لوحدة العمل الإستراتيجية في هذه السوق أو في فرع من الصناعة .

إن أفضل الأساليب المعروفة لتخطيط محفظة الأعمال هي مصفوفة shell (1975) ومصفوفة وأسلوب شركة جنرال إلكتريك (GE) وأسلوب شركة بوسطن الاستشارية(BCG) .

4 2 بعض المصفوفات المختارة من أدوات التحليل الاستراتيجي: سنذكر باختصار بعض تلك المصفوفات:

أ. مصفوفة shell (1975) حيث تتكون من بعدين أساسيين .³⁴

- البعد الأول: ربحية القطاع المتوقعة حيث يركز هذا البعد على الأرباح المتوقعة لقطاع السوق ويعتبرها هدف الأعمال الرئيسي، ويتناول الأهداف المتوقعة وليس المتحققة وتنقسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة متوسطة و غير جذابة) وتحدد الربحية بنموذج السوق إذا كان جذابا، و في هذه الحال فالمؤسسة الخدمية تندفع إليه وبالعكس عندما يكون الربح غير جذاب فإنه لا يشجع المؤسسة الخدمية (أو غيرها) على دخول هذا القطاع.

- البعد الثاني: الإمكانيات التنافسية للمؤسسة الخدمية ويقصد بها القوة التنافسية النسبية للمنتج الخدمي بالمنتجات الخدمية من قبل المؤسسات المناسبة، وينقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات (إمكانيات قوية متوسطة وضعيفة).

ب. مصفوفة جنرال إلكتريك (GE):

تقترح شركة (GE) أسلوبا مركبا لتخطيط حقيبة العمل ويستخدم في هذا الأسلوب مصفوفة ذات محورين:³⁵

المحور الشاقولي يمثل جاذبية مجال أو فرع ما.

المحور العمودي متانة وصلابة الشركة في هذا الفرع.

وأفضل اتجاهات العمل ترتبط بالمجالات ذات الجاذبية العالية والتي تمتلك الشركة مواقع قوية فيها.

ج. مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group BCG).

لقد طورت مجموعة (BCG) وهي شركة إدارية رائدة و تعتبر أفضل طريقة معروفة لتخطيط المحفظة حيث تصنف الشركة كل وحداتها(SBUs) إلى مصفوفة النمو / الحصة (rowth-share matrix) ويعتمد تحليلها على محورين:³⁶

³³ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص123.

³⁴ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، المرجع السابق بتصرف، ص 72.

³⁵ فيليب كوتلر، التسويق، المرجع السابق، ص 192.

³⁶ فيليب كوتلر، التسويق، المرجع السابق، ص123.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

- محور أفقي حيث يمثل حصة السوق النسبية (منسوبة إلى حصة أكبر منافس).
- محور عمودي حيث يمثل معدل نمو السوق.
- د. عيوب أسلوب المصفوفات: إن أساليب المصفوفات قد غيرت جوهرها من عملية التخطيط الاستراتيجي إلا أنها ذات حدود وقيود وتحتاج إلى الجهد والوقت والمال لتطبيقها، ويمكن أن يصعب على الإدارة تعريف (SBUs) وقياس حصة السوق ونموه. إضافة إلى أنها تركز على تصنيف الأعمال الحالية وتوفر القليل من النصح للتخطيط المستقبلي.
- 4 2** تطوير استراتيجيات للنمو وتقليل الحجم: بالإضافة إلى تقويم الأعمال الحالية يشمل تصميم محفظة أعمال إيجاد الأعمال والمنتجات التي يجب أن تأخذها الشركة في الحسبان في المستقبل، فتحتاج المؤسسة النمو خاصة أثناء المنافسة القوية لكن لا يجب أن يكون النمو هدفا في نفسه وإنما الهدف هو "النمو المربح" وتقع على عاتق التسويق المسؤولية الرئيسية لتحقيق النمو المربح للشركة فيجب معرفة فرص السوق وتقييمها واختيارها ووضع استراتيجيات لاستخلاصها، وإحدى الوسائل المفيدة لتعريف فرص النمو هي شبكة اتساع المنتج / السوق (product market expansion grid) . وتعرف شبكة اتساع المنتج / السوق ؛ "أداة تخطيط محفظة لتعريف فرص نمو الشركة من خلال اختراق السوق أو تطوير السوق أو تطوير المنتج أو التنوع".³⁷
- وهي تتيح للمؤسسة أربع استراتيجيات رئيسية:³⁸
- 4 2 1** إستراتيجية اختراق (التغلغل) السوق (market penetration) وتركز هذه الإستراتيجية على النمو من خلال زيادة المبيعات في السوق المستهدف الحالي الذي تسيطر عليه المؤسسة أو توسيع الحصة السوقية بجذب عدد من زبائن المنافسين ويتحقق ذلك بإتباع سياسات تسويق أكثر هجومية أو الوسائل التقليدية للترويج وتنشيط المبيعات.
- 4 2 2** إستراتيجية تطوير السوق المستهدف (target-market development): أي تركز مؤسسة الخدمة على مزيج الخدمات الحالي مع محاولة استقطاب قطاعات جديدة من الزبائن لاستخدام نفس المزيج ويتم ذلك إما بالدخول إلى أسواق جديدة أو بتوجيه الجهود التسويقية إلى زبائن ذوي خصائص مختلفة عن تلك التي اعتادت المؤسسة بالتعامل معها.
- 4 2 3** إستراتيجية تطوير مزيج الخدمات (service-mix development): تركز هذه الإستراتيجية على تطوير مزيج الخدمات الذي تقدمه لسوقها الحالي (نفس الزبائن)، ويتم ذلك إما بتوسيع نطاق المزيج (نوعية الخدمات) أو توسيع عمقه وقد تلجأ المؤسسات حين إتباع هذه الإستراتيجية إلى الدخول في مشاركات مع مؤسسات أخرى (Going into joint-ventures) أو اللجوء إلى متخصصين في نوعية الخدمة التي تنوي استحداثها.
- 4 2 4** إستراتيجية التنوع (diversification strategy): تقوم هذه الإستراتيجية على تطوير كلاً من المزيج الخدمي والسوق المستهدف معا ويكون ذلك إما بتكوين مزيج جديد وتقديمه إلى قطاع جديد من الزبائن أو الاندماج مؤسسة أخرى تقدم مزيجا مختلفا تخدم به قطاع مختلف من الزبائن. وسنستعرض الاستراتيجيات الأربع سالفة الذكر في الشكل التالي.

³⁷ المرجع نفسه، ص126.

³⁸ المرجع نفسه، ص 212 213.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتدادها في بناء علاقات الزبون

شكل رقم (24) : مصفوفة Ansoff المعدلة .

المزيج الخدمي الحالي	المزيج الخدمي الجديد	
إستراتيجية التغلغل في السوق	إستراتيجية تنمية المزيج	الحالي
إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنوع	الجديد

المصدر: سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية الإسكندرية، مصر: دار نشر الثقافة، 2001 2002، ص211.

وبصفة عامة كثيرا ما يتم النمو في المؤسسات الخدمية بإتباع إستراتيجية التنوع ولو تم ذلك نطاق ضيق، ومن الجدير بالذكر أنه لا ينبغي على المؤسسات أن تقوم بتطوير استراتيجيات لتنمية محافظ أعمالها فقط وإنما تطوير استراتيجيات لتقليل حجمها كذلك.

5 2 4 استراتيجيات تقليل الحجم (downsizing): ويمكن تعريفها بأنها "تقليل محافظة الأعمال عن طريق إلغاء منتجات أو وحدات أعمال ليست مربحة أو لم تعد تتفق مع الإستراتيجية الشاملة للشركة".³⁹

وبالتالي توجد العديد من الأسباب التي تدفع الشركة إلى إتباع هذه الإستراتيجية فمثلا يمكن أن تتغير بيئة السوق مما يدفع المؤسسة إلى التخلي عن بعض المنتجات أو الأسواق أو عندما تدخل المؤسسة في العديد من الأسواق الأجنبية دون أبحاث مناسبة فيدفعها ذلك إلى النمو بسرعة ودخول مجالات ليست لديها خبرة فيها أو عندما تقوم الشركة بتقديم منتجات جديدة لا تقدم فيها قيمة للزبون وأخيرا عندما تكبر بعض المنتجات أو وحدات الأعمال في السن فتموت.⁴⁰

5 تنفيذ التسويق (Marketing Implementation):

بعد قيام إدارة وظيفة التسويق بتحليل كامل لحالة الشركة وتحديد الأهداف وتصميم محافظة الأعمال وتطوير الخطط ووظيفة على مستوى كل وحدة عمل أو منتج (خطط تسويق تفصيلية) تكون مستعدة للقيام بعملية التنفيذ وتعرف عملية تنفيذ التسويق (marketing implementation) "العملية التي تحول الخطط (plans) التسويقية إلى إجراءات (actions) تسويقية تحقق أهداف التسويق الاستراتيجي".⁴¹

فتكمن أهمية تنفيذ التسويق في كون الاستراتيجيات مهما كانت قيمتها ممتازة فإنها تصير ذات قيمة بسيطة وعادية جدا إذ فشلت المؤسسة في تنفيذها بصورة صحيحة، لذلك يجب أن يشمل التنفيذ الأنشطة من يوم إلى يوم ومن شهر إلى شهر ليتسنى للشركة أن تضع الخطة في العمل بكفاءة.

وبينما يتناول تخطيط التسويق ماذا(what)؟ ولماذا(why) تكون أنشطة التسويق فإن التنفيذ يتناول من (who)؟ وأين (where) (when)؟ كم (how much) .

³⁹ فيليب كوتلر، جاري امسترونغ، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص131.

⁴⁰ المرجع نفسه، ص ص 130-131.

⁴¹ المرجع نفسه، ص ص 140-141.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

ويعتمد التنفيذ الناجح للتسويق على مدى جودة خليط أفراده وهو ما يستوجب أن يتمتع أفراد الشركة بالمهارات العالية وأن يكونوا محفزين لتقديم الأفضل والتفاني في العمل وأن يكون نظام القرارات والمكافآت كفوفاً لزيادة فعالية التنفيذ كما يلعب الهيكل التنظيمي الرسمي للشركة دوراً أساسياً في تنفيذ إستراتيجيتها.

وأخيراً للتنفيذ الناجح يجب أن تتفق استراتيجيات التسويق مع ثقافة الشركة وكذا نظام القيم والمعتقدات الذي يشترك فيه أفراد التنظيم وهو سر نجاح العديد من الشركات.

فقد بينت دراسة لأكثر الشركات الأمريكية نجاحاً مثل وال مارت (Wal-Mart) ميكروسوفت (Microsoft) نورد ستروم (Nordstrom) سيتي كورب (City Corp) بروكتر وجامبل (Procter & Gamble) و والت ديزن (Walt Disney) أن ثقافتها متشابهة تقريباً وهي مبنية حول رسائل قوية موجهة للسوق، ويشترك العاملون في رؤية واضحة و قوية أنهم يدركون بقلوبهم وفي قرارة أنفسهم هو الصحيح بالنسبة إلى شركتهم.⁴²

6 تنظيم قسم التسويق (Marketing Department Organisation): إن عملية تنفيذ التسويق تتوقف أساساً على مدى تنظيم قسم التسويق ؛ ب أن تصمم الشركة تنظيمًا يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط التسويقية.

ويمكن ترتيب أقسام التسويق الحديثة بعدد من الطرق، والصيغة الأكثر شيوعاً لتنظيم التسويق هي:⁴³
6 1 التنظيم الوظيفي (Functional Organisation): والذي يرأس فيه أحد المتخصصين الوظيفيين (مدير أبحاث، مدير إعلان، مدير مبيعات، مدير خدمة الزبائن) أنشطة التسويق المختلفة.

6 2 التنظيم الجغرافي (Geographic Organisation): ويستخدم عادة في الشركات التي تباع عبر البلاد كلها، أو خارج البلاد (دولياً) ويحدد فيه أفراد التسويق والمبيعات لدول، مناطق وأحياء محددة وهو ما يسمح لأفراد المبيعات بالتواجد في المنطقة ومعرفة الزبائن بشكل أفضل والعمل بأقل وقت و تكلفة سفر.

6 3 تنظيم إدارة المنتج (Product Management Organisation): ويكون عادة في الشركات ذات المنتجات العديدة أو العلامات التجارية المختلفة، وباستخدام هذا التنظيم يطور مدير المنتج وينفذ برامج تسويق واستراتيجيات كاملة لمنتج محدد أو لعلامة تجارية محددة.

6 4 تنظيم إدارة الزبون أو السوق (Market or customer management Organisation) : ويستخدم هذا التنظيم في الشركات التي تباع خط منتج واحد للعديد من أنواع الأسواق والزبائن المختلفين ذوي الاحتياجات والتفضيلات المختلفة، فيكون مدراء السوق مسئولين عن تطوير استراتيجيات وخطط تسويق لأسواقهم وزبائنهم، وتكمن الميزة الأساسية في هذا التنظيم في أن المؤسسة تنظم لاحتياجات وقطاعات زبائن محددة.

6 5 مراقبة التسويق (Marketing Control): نظراً لحدوث العديد من المفاجآت أثناء تنفيذ خطط التسويق، فيستوجب الأمر أن يمارس قسم التسويق مراقبة مستمرة للتسويق. وتعرف مراقبة التسويق بأنها 'عملية قياس وتقييم نتائج استراتيجيات التسويق وخطته واتخاذ الإجراء التصحيحي لضمان تحقيق الأهداف'.⁴⁴

⁴² فيليب كوتلر، جاري امسترونغ، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 149.

⁴³ المرجع نفسه، ص 149 – 150.

⁴⁴ المرجع نفسه، ص 151.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

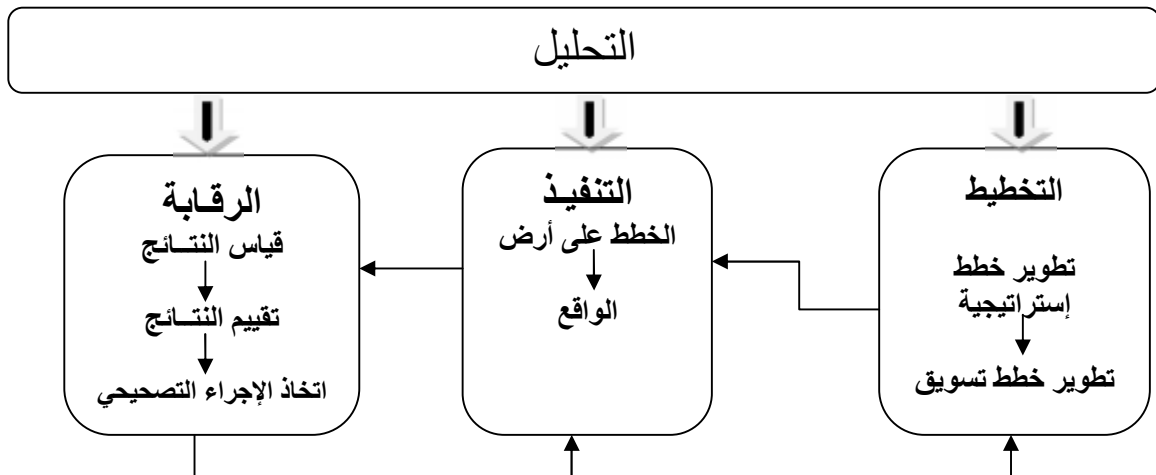
فبعد تحديد إدارة التسويق للأهداف، تقوم بعد ذلك بقياس الأداء في الأسواق، ومن ثم إجراء تقييم لأسباب أي اختلافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي، وأخيراً تتخذ الإدارة إجراء تصحيحياً لتضييق الفجوة بين أهدافها وأدائها، أو حتى تغيير برامج الإجراءات أو الأهداف إذا تطلب الأمر ذلك. فتشمل مراقبة التشغيل (Operating Control) التأكد من الأداء الجاري مقابل الخطة السنوية واتخاذ الإجراء التصحيحي عند الضرورة بهدف تحقيق الأهداف السنوية (مبيعات، أرباح...).

كما تشمل المراقبة الإستراتيجية (Strategic Control) النظر إذا كانت الإستراتيجيات الأساسية للمؤسس تتفق تماماً مع فرصها، حيث أنه يمكن أن تتقدم إستراتيجيات التسويق وبرامجها بسرعة، وهو ما يتطلب تقييم أسلوبها الشامل للأسواق.

وتكون مراجعة التسويق (Marketing Audit) هي الأداة الرئيسية لمراقبة التسويق، حيث تعرف مراجعة التسويق بأنها " ص : نظامي مستقل ودوري لبيئة الشركة وأهدافها وإستراتيجيتها وأنشطتها لتحديد مجالات المشاكل والفرص والتوصية بخطة عمل لتحسين أداء تسويق الشركة".⁴⁵

فتغطي مراجعة التسويق كل مجالات أعمال التسويق الرئيسية ولا تقتصر على المواقع الصعبة فحسب، تجري تقويماً لبيئة التسويق وتنظيم التسويق ونظم التسويق والمزيج التسويقي وإنتاجية التسويق وربحيته.

وعادة ما تجري المراجعة بواسطة طرف خارجي، لديه الخطة اللازمة، ويمكن أن تكون النتائج من المراجعة مدهشة وفي بعض الأحيان تتسبب في صدمة في للإدارة، وعندئذ تحدد الإدارة أي الإجراءات تكون المعنية وكيف تنفذها وما والشكل التالي عبارة عن خلاصة لإدارة جهد التسويق. الشكل رقم (25) العائد على التسويق : مراحل التخطيط الإستراتيجي، التنفيذ والرقابة.⁴⁶



المصدر: فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج أساسيات التسويق زجمة دم. سرور علم إبراهيم سرور، الكتاب الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر الطبعة الحادية عشرة 2007 ص 146.

المطلب الثالث: تخطيط التسويق 'الشراكة في بناء علاقات الزبون'.

رغم أن التسويق يلعب دوراً فعالاً في إنتاج قيمة للزبون وإرضائه إلا أن مساهمته تقتصر فقط في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وزيادة حصتهم وهو ما يعرف بإدارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management) إلى ذلك يجب أن يمارس المسوقون إدارة علاقة الشريك

⁴⁵ المرجع السابق، ص 152.

⁴⁶ المرجع السابق، ص 146.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

(Partner Relationship Management) أي يجب أن يعملوا بتعاون وتنسيق مع الأقسام الأخرى للشركة لتكوين سلسلة قيمة فعّالة. بل أكثر من ذلك ينبغي أن يشاركوا بفعالية مع شركات أخرى من خلال نظام التسويق لتكوين شبكة تسليم قيمة ممتازة (value- delivery net work) ففي عملية تخطيط التسويق ينبغي التركيز على:

أولاً. **الشراكة مع الآخرين في الشركة** (Partner with other in the Entreprise): يمكن التفكير في كل قسم من أقسام الشركة على أنه رابط في سلسلة قيمة الشركة .

1 1 تعريف سلسلة قيمة: تُعرّف سلسلة القيمة (value Chain) على أنها سلسلة الأقسام التي تؤدي أنشطة إنتاج قيمة لتصميم منتجات الشركة وإنتاجها وتسويقها وتسليمها ودعمها⁴⁷. فلا يعتمد نجاح الشركة على كيفية أداء كل قسم فحسب، بل على مدى جودة التنسيق مع أنشطة الأقسام المختلفة أيضاً، أي أن كل قسم له دور في تصميم وإنتاج و تسويق وتسليم منتجات الشركة.⁴⁸ وقد قام مايكل بورتير (M Porter) بـ تطوير لسلسلة المهام وذلك عن طريق تحليله لمختلف الأنشطة المختلفة للشركات وبشيء كبير من التفصيل مفرقا بذلك بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة حيث يقسم هذا النموذج الذي قدمه نشاطات الشركة إلى نوعين:

- نشاطات أولية أو أساسية والتي تساهم مباشرة في عملية الإنتاج والبيع مثل الإمدادات الداخلية والخارجية الخاصة بالمحزونات، النقل، الإنتاج، الصيانة، التسويق وغير ذلك.
- نشاطات داعمة أو مساعدة والتي تقدم خدمات أو موارد للنشاطات الأولية مثل الموارد البشرية، التكنولوجيا و الوظائف الإدارية .

والشكل الموالي يوضح بالتفصيل سلسلة القيمة التي اقترحها (M Porter).
الشكل رقم(26) : سلسلة القيمة.



Source :Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, traduction par Philippe DE LAVERGNE, France, Paris , Dunod, 1999, p5.

على المسوقين إيجاد طرق لجعل كل الأقسام تفكر في "الزبون" وتطور سلسلة قيمة تعمل بسلاسة أكثر، أي يجب على إدارة التسويق العمل على فهم أقسام الشركة الأخرى وكذا يستوجب الأمر أن يعمل مدراء التسويق مع مدراء الوظائف الأخرى لتطوير نظام من الخطط الوظيفية يمكن أن تعمل تحته الأقسام المختلفة مع بعضها البعض، وهو ما يحقق الانسجام وإنتاج قيمة للزبون وفي الأخير تتحقق الأهداف الإستراتيجية الشاملة للشركة.⁴⁹

⁴⁷ المرجع نفسه، ص133.

⁴⁸ المرجع نفسه، ص ص 132-134.

⁴⁹ أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص133 .

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

وفي هذا الصدد يقول جاك ويلش (Jack Welch) ضابط التنفيذ الرئيسي المشهور لشركة جنرال إلكترونيك للعاملين في الشركة "لا يمكن أن توفر الشركة أمن العمل والذي يمكن أن يفعل ذلك هو الزبون فقط"، ويركز على أن كل فرد في الشركة بغض النظر عن القسم الذي يعمل فيه له تأثير على رضا الزبون والحفاظ عليه ورسالته هي: "إذا لم تكن تفكر في الزبون فأنت لا تفكر بالمرّة".⁵⁰

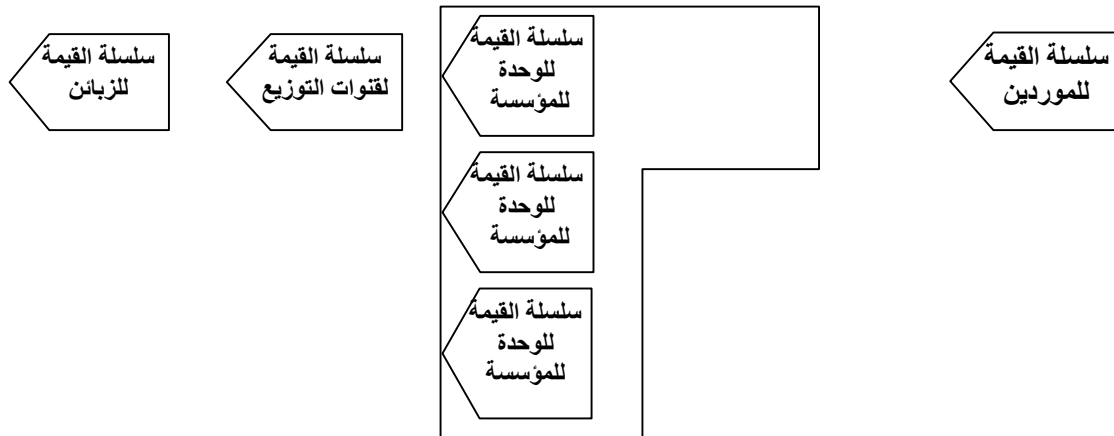
. الشراكة مع الآخرين في نظام التسويق (Partnering with others in the marketing system) :

تحتاج الشركة قيمة للزبون أن تنظر أبعد من سلسلة قيمتها فتتظر في سلسلة مورديها، سلسلة موزعيها وفي النهاية زبائنها أي يجب أن تشارك بفعالية مع شركات أخرى في نظام التسويق لتكوين "شبكة تسليم القيمة" زة.

1 2 تعريف شبكة تسليم القيمة: تعرف شبكة تسليم القيمة (value delivery net work) "الشبكة المكونة من الشركة والموردين والموزعين وفي النهاية الزبائن الذين يشاركون مع بعضهم تحسين أداء النظام كله".⁵¹

أي شبكة تسليم القيمة تأخذ بعين الاعتبار كل مشاركات المؤسسات ذات العلاقة مع نظام التسويق والأقسام المختلفة داخل الشركة ولهذا نجد أن سلسلة القيمة قد زادت تطورا وعملت على خلق التعاضد (synergy) ما بين الأقسام المختلفة للشركة في حد ذاتها و الشركات الأخرى كما يبيد الشكل الموالي. الشكل رقم (27): نظام القيمة للمؤسسة.

سلسلة القيمة للمؤسسة



Source : Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, traduction par Philippe DE LAVERGNE, France, Paris , Dunod, 1999, p 51.

وكأفضل مثال عن ذلك هو مطاعم ماكدونالد البالغ عددها 30.000 مطعم في جميع أنحاء العالم وأكثر من 16 وون زبون يوميا ولا يقدم عليها الزبائن بهذه الكثرة لأجل منتجات طعامها فقط بل لكون نظام ماكدونالدز المضبوط تمام عبر كل العالم يسلم نمطا مرتفعا تسميه الشركة الجودة والخدمة والنظافة والقيمة (QSCV) فسر نجاح نظامها الفعال يرجع أساسا إلى المدى الذي يشارك فيه أصحاب امتيازهم ومورديهم وآخرين في التسليم المشترك لقيمة الزبون المرتفعة بصورة استثنائية.⁵²

⁵⁰ فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص134.

⁵¹ المرجع نفسه.

⁵² المرجع نفسه، ص134.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتداده في بناء علاقات الزبون

ثالثاً. استخدام برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) :

بهدف تحقيق أمثلية أنشطة سلسلة القيمة يجب على المؤسسة استخدام برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP-Enterprise Ressources Planing).

3 1 تعريف برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP): ويمكن تعريفها "عبارة عن برامجيات للتسيير المتكامل و تصم هذه البرامج عدة مجاميع لعمليات المؤسسة لحسن إدارة الموارد الداخلية للمؤسسة".⁵³

وتعرف كذلك بأنها " منهجية تكنولوجية تقوم على التكامل (بين سلسلة وظائف وأنشطة متنوعة) بهدف تحقيق أمثلية أنشطة سلسلة القيمة الداخلية. وتستند مثل هذه المنهجية على استخدام قاعدة بيانات مركزية تتيح إمكانية التشارك البياناتي بين محطات عمل فرعية مختلفة تتواجد في أقسام عمل مختلفة وتستخدم برامجيات تصنيعية، مالية، سلسلة عرض، موارد بشرية، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المخازن، ونظم دعم القرار".⁵⁴

3 2 دور برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP): تعمل برامجيات (ERP) على تحقيق الربط والتكامل من خلال توفير آلية تشارك في استخدام منظومة البيانات المتاحة (بغض النظر عن المجال الوظيفي) من ناحية وآلية تحديث لهذه البيانات مصحوبة بعرض شاشوي يوفر خصائص التوقيت والدقة من ناحية أخرى. ويتمثل التكامل الداخلي في ربط نظم المعلومات الوظيفية على المستوى التشغيلي من ناحية وعلى المستوى الاستراتيجي من ناحية أخرى كذلك.

ولا ينحصر دور برامجيات (ERP) في إحداث التناغم والتكامل الداخلي فحسب بل يتعدى الأمر إلى إحداث التكامل الخارجي، ويتأتى ذلك من ربط نظم معلومات المؤسسة مع نظم معلومات شركاء الأعمال (سواء الزبائن ، الموردين، المصنعين، والداعمين اللوجستيين). فعلى سبيل المثال أشارت أحد مسوحات الأعمال إلى حقيقة أن 80% من عمليات الابتكار والتجديد تتأتى من التكامل مع منظومة الزبائن القائمين على استخدام المنتج. أما على المستوى التنظيمي، فلقد أدى تكامل نظم المعلومات داخليا وخارجيا إلى تأسيس نوع جديد من المؤسسات غالبا ما تعنون في أدبيات نظم المعلومات بكونها "المؤسسات الممتدة (Extended Enterprise)".⁵⁵

إن أهم ما ميّز الجيل الجديد من برامجيات (ERP) هو إمكانية الوصول الفوري إلى قواعد بيانات مباشرة (Live Database) بدلا من فترة و تصفية واستخلاص البيانات من قواعد بيانات تشغيلية.

3 3 مزايا استخدام برامجيات (ERP): لقد خلصت دراسة أجراها عدداً من الباحثين حديثاً إلى حقيقة أن توظيف واستخدام برامجيات (ERP) في منظومة عمليات المؤسسة يتسم بأثر كبير على محركات الخلق القيمي معبر عنها بكل من جودة المنتج من جهة وتحقيق أمثلية الخلق القيمي من جهة أخرى ويتجلى ذلك في :⁵⁶

- تحقيق أمثلية هيكل التكلفة للمنتج بمعدل أثر كلي يقارب 72%.

⁵³ Georges Javel, Pratique de gestion industrielle Organisation, méthodes et outils, France, Paris : édition Dunod , 2003, p 394 .

⁵⁴ احمد علي محمد، إبراهيم منصور، أثر استخدام برامجيات (ERP) في تحقيق أمثلية الخلق القيمي، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27- 29 ابريل 2009.

⁵⁵ المرجع نفسه.

⁵⁶ المرجع نفسه.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

أن استخدام برامجيات (ERP) ساهم كثيرا في تجويد نظم رقابة الجودة، الأمر الذي انعكس إيجابا على تحسين مستويات الجودة للمنتج وبنسب قاربت 92.9%.

- أن تحسين جوانب عمل نظم رقابة الجودة كنتيجة لاستخدام وتوظيف برامجيات(ERP) ساهم كثيرا في الحفاظ على المنظومة الزبونية للشركات عينة البحث وبنسبة قاربت 92.9%.

معدل الأثر الكلي لبرامجيات (ERP) في تخفيض كلف خدمات ما بعد البيع (على مستوى الشركات عينة البحث) 61.1%.

- أداة أساسية للحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة للمزايا السابقة.

و بالتالي فإن استخدام برامجيات(ERP) يسهم في تحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة من ناحية بالإضافة إلى استخدام برامجيات(ERP) في تحقيق الخلق القيمي المطلوب لأغراض عمل المؤسسة من ناحية أخرى.

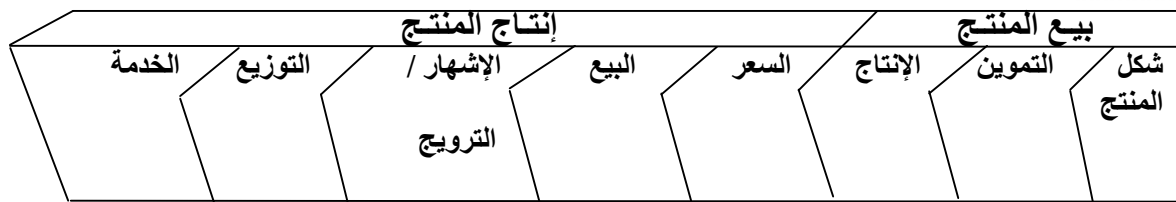
ولكن ينبغي المراعاة عند استخدام برامجيات(ERP) ضرورة تبني المؤسسات لمنهجية تكامل الإجراءات كأداة متممة لتكامل التطبيقات باستخدام برامجيات(ERP)، حيث لاحظ عدد من الباحثين الغياب الواضح لعمليات إعادة الهندسة اجراءات عمليات الأعمال كنتيجة لتوظيف واستخدام برامجيات(ERP)، مما يجعل تكامل التطبيقات منقوصا ويحد كثيرا من منظومة المزايا والمنافع المترتبة على تكامل نظم المعلومات والمتأتي من استخدام برامجيات(ERP).⁵⁷

المطلب الرابع: مسار خلق و تسليم القيمة (The Value Delivery Process).

أولا. التسويق وخلق القيمة للزبون .

1 المسار التقليدي للتسويق : قديما كانت المؤسسة بدأ بإنتاج المنتج و من ثم بيعه، ففي هذه الحال فإن التسويق يتدخل بعد عملية الإنتاج. وهذا ما يتم في ظروف نادرة أين تكون السوق واسعة بإمكانها أن تتسع لجميع المنتجات المعروضة و تتمكن المؤسسة من البيع في هذه السوق بسعر يحقق لها هامش ربح.⁵⁸

الشكل رقم (28) : المسار التقليدي المادي.



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education , p36 .

2 المسار الحديث للتسويق:

إن تواجد سوق كبيرة يمكن من خلالها بيع كل منتجات الشركة بهامش ربح أصبح نادرا خاصة مع تواجد زبائن يشترطون الجودة في الخدمة و كذا خاصيات وأشكال محددة للمنتج، وهو ما يستلزم أسواق جزئية لتلبية هذا الطلب أي ضرورة تواجد عملية الاستهداف فأصبح التسويق يتدخل قبل الشروع في عملية الإنتاج إلى غاية إيصال الخدمة عن طريق التقسيم،

⁵⁷ المرجع نفسه.

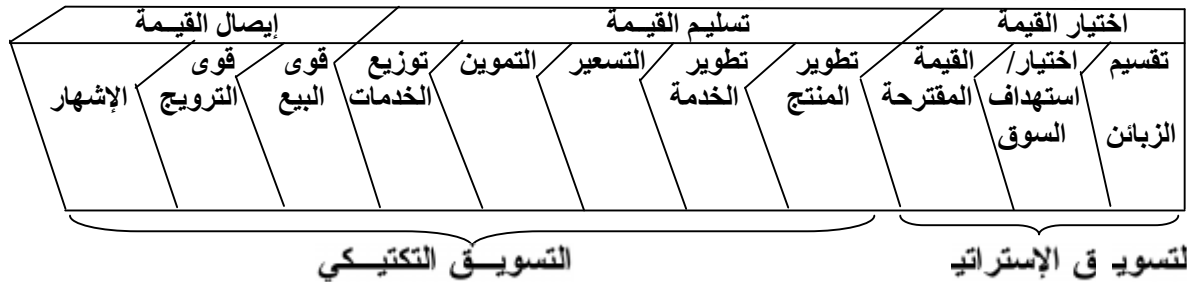
⁵⁸ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey, pp 26 27

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتراكه في بناء علاقات الزبون

الاستهداف والمتوقع في السوق التي هي مصدر الإستراتيجية التسويقية، و هو ما يبينه الشكل الموالي

59

الشكل رقم(29): سلسلة خلق و تسليم القيمة .



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey, op cit, p36 .

ثانيا. وجهة التسويق الشامل و تسليم القيمة للزبون .

إن وجهة التسويق الشامل توضح جليا مسار خلق القيمة، فمن خلال هذه التوجه فالتسويق يعمل على التكامل بين أنشطة بحث، خلق و تسليم القيمة للزبون بهدف بناء علاقات طويلة المدى مع الأطراف ذات العلاقة مع أنشطة المؤسسة بما يعود بالنفع على الجميع.⁶⁰

1 البحث عن القيمة (Value Exploration): في هذه المرحلة على المؤسسة أن تفهم العلاقات بين فضاءات ثلاث:⁶¹

1 1 فضاء للتعرف بالزبائن: وهو ما يشمل معرفة احتياجات الزبائن الحالية، انتظاراتهم وكذا يضم عدة أبعاد كـرغبة الزبائن في المشاركة في تقديم الخدمة، الاستقرار، الرغبة في التغيير.

1 2 فضاء الكفاءات للمؤسسة: هي محددة بتوسعها(أنشطة متنوعة أو مركزة) و بعمقها(قدرات قائمة على التقنيات أو المعارف).

1 3 فضاء موارد الشركاء : إن فضاء موارد الشركاء لها بعد أفقي حيث تقوم المؤسسة باختيارهم على أساس مدى قدرتهم على استغلال فرص السوق، و لها بعد عمودي من ناحية توقعهم في سلسلة القيمة أي مدى قدرتهم على خدمة سلسلة قيمة المؤسسة .

2 خلق القيمة (Value Creation): و يتم على مستوى ثلاث فضاءات:⁶²

1 2 تحديد فوائد جديدة للزبائن : التي يمكنهم أن يحصلوا عليها من المنتج وهو ما يتطلب تبني وجهة نظرهم بهدف إدراك آرائهم، انتظاراتهم، انشغالاتهم، مع من يتحدثون ومن يؤثر فيهم .

2 2 استعمال الكفاءات الأساسية لمجال النشاط: وهو ما يستلزم إعادة النظر في مجال نشاط المؤسسة لتقوية الكفاءات الأساسية، وهو ما يتطلب تحديد أو إعادة تحديد المفهوم الأساسي للنشاط، من ناحية أي المجال و الموقع، رغبة في الوصول إلى نظرة الزبون عن المؤسسة.

2 3 شبكة الشركاء: أي تعمل المؤسسة على اختيار و إدارة شبكة الشركاء الأعمال التي تتعامل معهم.

⁵⁹ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey, op cit, p37 .

⁶⁰ Ibid.

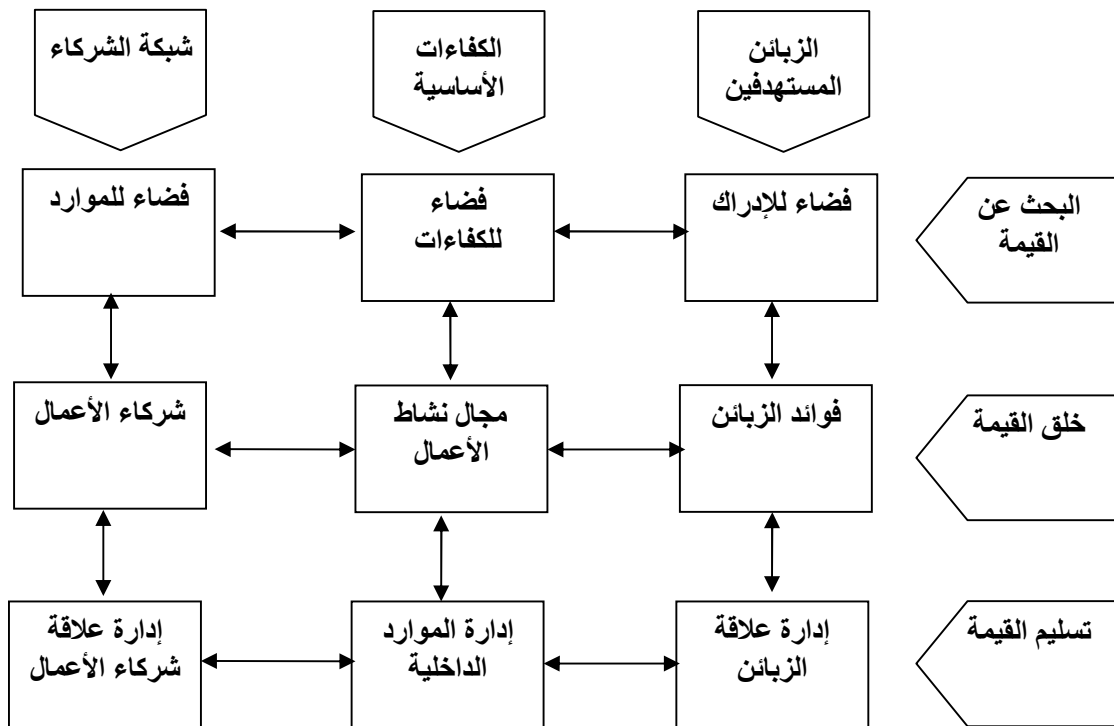
⁶¹ Ibid, p41.

⁶² Ibid.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركه في بناء علاقات الزبون

3 تسليم القيمة (Value Delivery) : لتسليم القيمة يستوجب الأمر الاستثمار في الهياكل القاعدية و قدرات المؤسسة .

فإدارة علاقة الزبائن تمكن من المعرفة بامتياز لجوانب الزبائن، سلوكياتهم و رغباتهم، كما بالإجابة المباشرة و الملائمة و المتناسقة لمختلف فرص السوق. هذه الإجابة تكون أكثر فعالية حين إدارة المؤسسة الموارد الداخلية بالتكامل مع المسارات الأساسية في نفس عائلة البرامج المعلوماتية . وأخيراً إدارة علاقة الشركاء تعمل على إرجاع المسارات الضرورية أكثر أمثلية للتموين، الإنتاج وتسليم المنتج.⁶³ و الشكل الموالي يلخص وجهة التسويق الشامل لتسليم القيمة. الشكل رقم(30): مجال التسويق الشامل.



Source: Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey, op cit, P40.

⁶³ Ibid.

المبحث الثاني: تصميم الإستراتيجية التسويقية بقيادة الزبون .

المطلب الأول: تجزئة السوق.

أولاً. مفهوم تجزئة السوق:

كما هو معروف لدى الباحثين والمختصين فإن دراسة الأسواق وتحليلها هو إحدى الأسس المهمة والحيوية في تخطيط الجهد التسويقي بعناصره المختلفة حيث تدرك المؤسسة جيداً أن ليس ؛ خدمة كل الزبائن بربحية في سوق معينة (على الأقل ليس كل الزبائن بنفس الطريقة). فتوجد أنواعاً كثيرة جداً من الزبائن والذين لهم أنواع مختلفة من الاحتياجات فتكون معظم الشركات في موقع خدمة بعض القطاعات أكثر من بعضها الآخر .

لذلك يجب أن تقسم كل شركة إجمالي السوق وتختار أفضل قطاعات.

إن مفهوم تجزئة السوق ينسب إلى وندل سميث (Wondell Smith) وذلك في المقالة التي نشرت عام 1956 والتي لفتت الأنظار إلى كون السوق ليس كلا واحداً ومتجانساً بما فيه المشترين وإنما يتكون من أجزاء وقطاعات تختلف فيما بينها.⁶⁴

إن عملية تجزئة السوق إلى قطاعات معينة تحقق درجة من التجانس النسبي تُمكن المؤسسة من الإستراتيجية التسويقية التي تتسجم وتتلاءم مع ظروف كل قطاع من القطاعات وخصائصه وبالتالي يشمل عملية توجيه جهود المؤسسة التسويقية بشكل يخدم كل قطاع من هذه القطاعات .

فما تقدم يمكن تعريف تجزئة السوق وفقاً للجمعية التسويقية الأمريكية بأنها " عملية تقسيم السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشتركين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف".⁶⁵

ويعرف كوتلر تجزئة السوق (Market Segmentation) "تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشتركين والذين لديهم احتياجات أو خواص أو سلوكيات مميزة ويمكن أن يطلبوا منتجات مستقلة أو مزيج تسويقي مستقل".⁶⁶

. فوائد تجزئة السوق: إن لتجزئة السوق العديد من الفوائد والمزايا والتي تخدم وبلا شك الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسات ومن أبرز هذه المزايا ما يلي:⁶⁷

1 اختيار السوق المستهدفة: يساعد تقسيم السوق إلى قطاعات في تحديد الأسواق المستهدفة حيث نصل إلى ؛ متجانسة وتكون هذه ؛ هي المعينة بالنسبة للإستراتيجية التسويقية حيث تكون ؛ متمائلة فيوجه إليها مزيج تسويقي محدد مع تطوير المزيج والإستراتيجية بما يتناسب والتغيرات التي تحدث في هذه ؛ فإظ عليها .

2 تحديد المزيج التسويقي المناسب ال : تسمح تجزئة السوق بتحديد مجموعات الزبائن المتمثلين والمتجانسين ومن هنا فإنه من الأهمية تحديد الإستراتيجية التسويقية التي تسمح بفهم بعمق هذه ؛ وتقديم مزيج تسويقي مناسب لها وهذه الخطوة أساسية في تنفيذ المزيج التسويقي وكذلك

⁶⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص37.

⁶⁵ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2007، ص76.

⁶⁶ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص393.

⁶⁷ د.أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مصر: دار قباء للنشر و الطباعة والتوزيع، 2001،

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

المزيج الترويجي وهو ما يسمح بالتعامل مع هذه النماذج بشكل أسرع وأفضل وبأقل جهد مع انخفاض في تكلفة المزيج التسويقي.

3 تحديد نقاط الاختلاف بين الشرائح: وتسمح تجزئة السوق كذلك إلى الوصول إلى وفئات أخرى إذا استطاعت المؤسسة أن تعرف وتترك نقاط الاختلاف بين تلك الفئات فتعاود تحديد فئات مناسبة لها قياسا إلى المنافسين الآخرين وتعطي للزبون في الفئة المستهدفة مميزات أكثر من الشركات الأخرى المماثلة وتقابل احتياج الزبون بطريقة أفضل من المنافسين وهو ما يحقق لها نموا مستمرا وربحية أكبر.

2 4 تحديد الفرص والتهديدات: من خلال تجزئة السوق تحدد المؤسسة الفرص التسويقية والتهديدات التي تواجهها حيث أنه من النادر أن يكون السوق تابعا في موقف واحد حيث تكون هناك فئات سوقية جديدة من خلال تطور رغبات الزبائن ولذا يجب على المؤسسة التعامل معها وتسعى إلى تلبية احتياجاتها وإرضائها بصفة أكبر من المنافسين لكي تغتنم هذه الفرصة.

وتتمثل التهديدات في كون المؤسسة لا يمكنها أن تستجيب لرغبات الفئة المستهدفة نظرا لكون المستوى التكنولوجي المستخدم من طرف المؤسسة متقادما مع تلك التي يستخدمها المنافسين في الحفاظ على زبائنهم المستهدفين وجذب زبائن محتملين.

كما يرى بعض الكتاب أن تجزئة السوق تُحقق مجموعة أخرى من الفوائد وهي:

- السماح للشركة على زيادة قدرتها فهم احتياجات ورغبات الزبائن وعلى تحليل سلوكهم والعوامل المحددة لهذا السلوك.
- زيادة قدرة الشركة على إعداد برامج تسويقية تتسم بالفعالية حيث أن المعلومات المتوفرة عن الزبائن تساعد في عملية تصميم البرامج.
- زيادة قدرة المؤسسة على تقييم أعمال المؤسسات المنافسة حيث أن سيطرة المنافسين على قطاع سوقي يعني أن المنافسين لهم قوة في هذا القطاع.
- زيادة المؤسسة على تخصيص الموارد التسويقية واستخدامها أفضل استخدام كما أن الجهود الترويجية يمكن أن تحقق أهدافها بنجاح إذا ما كانت موجهة إلى قطاع سوقي معين.
- الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات السوق ويتحقق ذلك عن طريق زيادة قدرة المؤسسة تصميم مزيج تسويقي (أو أكثر من مزيج) للاءم احتياجات محددة لفئات محددة.
- تظهر أهمية تقسيم السوق مع اشتداد حدة المنافسة ففي هذه الحالة قد يصعب على الشركة أن تواجه السوق ككل ويمثل الحل في خدمة قطاع سوقي محدد.⁶⁸
- تجزئة الأسواق المعقدة وغير المتجانسة إلى قطاعات أو فئات متماثلة ومتجانسة نسبيا يسهل إدارتها والسيطرة عليها بكفاءة وفعالية.
- تساعد تجزئة السوق على اختيار الأهداف التسويقية المراد تحقيقها في كل قطاع بسهولة ودراية عالية من الدقة والموضوعية.
- تحقق تجزئة السوق التوافق بين ما تقدمه المؤسسة من منتجات وبين حاجات كل قطاع واهتمامه وأنواع أو اجتماعية داخل كل قطاع.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

- تساعد تجزئة السوق على تقييم أداء الأنشطة التسويقية للمؤسسة في كل قطاع ومراقبته وفقا للأهداف الإستراتيجية والتكتيكية المحددة.⁶⁹

. أسس تجزئة الأسواق:

توجد طريقة واحدة لتجزئة السوق فعلى المسوق أن يجرب عدة متغيرات للتجزئة بمفردها وفي خليط مع بعضها ليجد أفضل طريقة لرؤية هيكل السوق.

1 تجزئة أسواق المستهلك (Segmenting Consumer Markets) حسب فيليب كوتلر فإن خصائص تجزئة الأسواق ذات الاستهلاك الواسع هي:⁷⁰

1 1 التجزئة الجغرافية (geographic segmentation): تتطلب التجزئة الجغرافية تجزئة السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل: المناطق الولايات المدن أو الشوارع ويمكن أن تقرر الشركة أن تعمل في منطقة جغرافية واحدة أو البعض منها أو جميعها شرط أن توجه انتباهها بالخصوص إلى الاختلافات الجغرافية في الاحتياجات والرغبات.

1 2 التجزئة الديموغرافية (sociodemographic segmentation): تقوم التجزئة الديموغرافية على خصائص مثل الجنس، دورة حياة الفرد الدخل مستوى التعليم حجم الأسرة الدين أو الجنسية وتكون العوامل الديموغرافية الأساس الأكثر شيوعا لتجزئة مجموعات المستهلكين. وتقوم التجزئة الديموغرافية على:⁷¹

أ- السن ومرحلة الحياة (AGE AND LIFE-CYCLE STAGE): إن السن ومرحلة دورة الحياة لهما تأثير كبير على أسواق المستهلكين فتتغير احتياجات المستهلكين ورغباتهم مع التقدم في العمر وتختلف رغباتهم واحتياجاتهم باختلاف مرحلة الحياة التي يعون (الطفولة المراهقة زوج دون أولاد الخ...).

لكن الجدير بالذكر هنا هو انتباه المسوقين حين الاعتماد على تجزئة السن فلا ينبغي تعميم النظرة على المستهلكين في نفس السن مثلا بعض الأشخاص البالغين 70 سنة من العمر يحتاجون إلى مقاعد حركية في حين أن البعض الآخر من نفس السن لازالوا يلعبون التنس.⁷²

ب- الجنس (Gender): أي تجزئة السوق إلى مجموعات مختلفة بناءا على الجنس ولقد استخدمت هذه التجزئة طويلا في الملابس قصاة الشعر التجميل أو المجالات.

ونلاحظ في الوقت الحاضر العديد من الشركات التي تعتمد بصفة خاصة في تسويق منتجاتها على النساء فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد شركة لوييس (Lowe's) وهي تعمل في تجارة التجزئة لتحسين المنازل وسعت أقسامها بالأدوات المنزلية وأخذت حملة إعلانية موجهة للعائلة هذا بعدما عرفت أن 90% من قرارات تحسين المنازل تتخذ من طرف النساء وبذلك استهدفت بكل أنشطتها التسويقية النساء وهو ما زاد من ، حديثا.⁷³

ج- الدخل (Income): تعتبر التجزئة عن طريق الدخل هي الأقدم في التسويق خاصة في المنتجات مثل المباني الأسفار أو السيارات. فتستهدف الكثير من الشركات الزبائن الأغنياء بالسلع الفاخرة والخدمات المريحة.

⁶⁹ حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلق، إيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق، المرجع السابق، ص 80-81.

⁷⁰ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey: Pearson Education, op cit, p 247-257.

⁷¹ Ibid.

⁷² فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 397.

⁷³ Ibid.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

لكن يسمح دائما الدخل بالتنبؤ بسلوك الشراء فنجد مثلا سيارات من نوع (BMW, Mercedes) موجهة للأشخاص ذوي الدخل العالي أما السيارات من نوع (twingo, Fiesta, Forde) موجهة للأشخاص ذوي الدخل المتوسط لكن في الحقيقة وعلى أرض الواقع نجد العديد من الأسر ذوي الدخل العالي تقوم بشراء سيارات من نوع (twingo, Fiesta, Forde) وبالمقابل نسبة معتبرة من الأسر ذوي الدخل المحدود أو المتوسط يشترون سيارات من نوع (BMW, Mercedes) تى السيارات الموجهة إلى ذوي الدخل المحدود ليس الإقبال عليها من أصحاب هذه الفئة والعكس صحيح.⁷⁴

د: الجيل (generation): إن الأفراد متأثرين بالفترة التي نَمُو من خلالها فكل جيل يشيع تجربته الخاصة وقيمه الخاصة.

- الطبقة الاجتماعية (Social class): إن للطبقة الاجتماعية تأثير بالغ على اختيارات الأفراد فيما يخص قرار شراء السيارات، اللباس، الأثاث، الترفيه أو حتى أماكن البيع المقصودة كما هو الحال في فرنسا.⁷⁵

إن خاصية الجيل تستعمل أكثر فأكثر من قبل مؤسسات الإشهار لتحديد القيم التي يجب أخذها بعين الاعتبار حسب الفئة المستهدفة.

4 3 التجزئة النفسية (Psychographic segmentation): نوع ثالث للتجزئة يسمح بتدخل الخصائص النفسية حيث تقوم هذه الخصائص بناءً على سمات الطبقة الاجتماعية أو أسلوب الحياة أو السمات الشخصية فيمكن للأفراد ذوي نفس الجنس نفس السن أو نفس الدخل أن يمثلوا تركيبات نفسية مختلفة. إن المؤسسات تستعمل التجزئة النفسية منذ ثلاثين سنة وهي التجزئة الأكثر دقة لتفسير سلوك الشراء.⁷⁶

4 4 التجزئة السلوكية (Behavioral segmentation): التجزئة السلوكية تعني تقسيم سوق المستهلكين إلى مجموعات بناءً على معرفتهم بالمنتج ومواقفهم منه واستخدامهم له ويعتقد الكثير من المسوقين أن متغيرات السلوك هي أفضل نقطة بداية لبناء قطاعات سوقية.

أ- حالة الشراء أو الاستهلاك: يمكن تحديد قطاعات بناءً على حالات الشراء أو الاستهلاك للمنتج في عالم أين يسعى المستهلك إلى استعمال علامات مختلفة أكثر فأكثر فهذا النوع من التجزئة يكون أكثر فعالية ودقة لاعتماده على المناسبات. ويعرف كوتلر تجزئة المناسبة (occasion segmentation) "تقسم السوق إلى مجموعات طبقاً للمناسبات عندما يحصل المشتري على فكرة الشراء أو يشتري علا أو يستخدم المنتج بعد شرائه".⁷⁷

ب- المنافع المبحوث عنها (Benefits): تكون الصيغة القوية للتجزئة عبارة عن تجميع المشتريين طبقاً للمنافع المختلفة التي يسعون للحصول عليها في المنتج فيعتمدون أساساً على المنفعة. ويعرف كوتلر تجزئة المنفعة بأنها "تجزئة السوق إلى المنافع الرئيسية التي يبحث عنها الناس في طبقة المنتج".⁷⁸

⁷⁴ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS, Dephine MANCEAU, *Marketing Management*, Paris: Pearson Education, 12 éd, 2006 , p 287-288.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid, P289 .

⁷⁷ فيليب كوتلر، جاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 403 .
⁷⁸ Ibid, P289 .

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

ففي نفس المنتج تكون الحوافز للشراء مختلفة مؤسسة يمكن أن تختار الحافز الذي ، تركز عليه ومن ثمّ تعمل على خلق منتج يستجيب لتلك الحوافز (التي تقوم بتحفيز المستهلك) وأخيرا تقوم ببعث رسالة خاصة لإغراء و جذب مجموعة الزبائن التي تبحث عن تلك الميزة والمنفعة التي تناسبها.

ج حالة الاستخدام (User Status) : يمكن تقسيم عدة أسواق إلى مجموعات من غير المستخدمين خدمين سابقين، مستخدمين محتملين، مستخدمين بالمناسبات ومستخدمين منتظمين للمنتج (الخدمة).

وثر موقع سوق المؤسسة على تركيزها أيضا، فالمؤسسة القائدة في السوق تهتم خصا صا بالمستخدمين المحتملين أما المؤسسة التابعة ؛ جذب مستخدمين منتظمين إلى علامتها بعيدا عن قائد السوق فنلاحظ أن المستعملين المحتملين والمنتظمين يتطلبون جهدا تسويقيا أ.

ففي ميدان التسويق الاجتماعي، فإن الجمعيات التي تحارب المخدرات حذرة جدا لحالة الاستخدام فيركزون جهودهم التسويقي على المستخدمين المحتملين ويعملون على إقناعهم بخطر المخدرات ومن جهة أخرى يضعون برامج مضادة للاستهلاك للتسمم موجهة لمساعدة والتكفل بالمستخدمين المنتظمين للتخلص من هذه الممارسات الخطيرة وفي الأخير يقومون باستدعاء مستخدمين سابقين للشهادة على نجاح مثل هذه البرامج.⁷⁹

د معدل الاستخدام (Usage Rate) : يمكن تجزئة العديد من الأسواق إلى مستخدمين خفاف للخدمة (المنتج) ومتوسطين وثقال وعادة يكون المستخدمون الثقال نسبة مئوية صغيرة من السوق إلا أنها تقابل نسبة كبيرة من إجمالي الاستهلاك فنجد مثلا في مادة القهوة أن 15% من المستخدمين الثقال يمثلون 40% من نسبة الاستهلاك.⁸⁰

- مرحلة مسار الشراء (Buyer-Readiness Stage) : وجد عدة توزيعات للأشخاص بناءا اختلاف درجة إقبالهم على عملية الشراء، فهناك من يجهل المنتج (الخدمة) أصلا ومن يسم بتواجده فقط و من لديهم معلومات جيدة عن المنتج من يهمهم المنتج ومن يرغب في الحصول ومن يريد شراءه.

إن تقسيم الزبائن حسب مختلف هذه الأصناف ثوا أهمية بالغة لتصميم برنامج عمل تسويقي عموما من الواضح أن يكون هذا البرنامج يتناسب وتقسيمات الزبائن حسب مختلف مراحل الشراء.⁸¹

- حالة الولاء (loyalty status) : يمكن تقسيم السوق طبقا لولاء المستهلك أيضا يمكن تجزئة المشتريين إلى مجموعات طبقا لدرجة ولائهم.⁸²

- مستهلكي كاملي الولاء: يشترون علامة تجارية واحدة طوال الوقت.

- مستهلكين لديهم بعض الولاء : لديهم ولاء لعلامتين تجاريتين أو ثلاث لمنهج معين ويفضلون علامة تجارية واحدة بينما يشترون الأخريات في بعض الأحيان.

- عدم الولاء لأي علامة: حيث لديهم خيارات إما أنهم يريدون شيئا مختلفا في كل مرة أو يشتروا أي شيء يباع بسعر منخفض.

⁷⁹ Philip KOTLER, *Marketing Management*, Paris, op cit, p29.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ Ibid, p292.

⁸² Ibid, p292. المرجع السابق، ص409.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

ويمكن إضافة مجموعة أخرى وهم المستهلكون الذين ينتقلون من علامة إلى أخرى بصفة دائمة.⁸³

- الموقف (Attitude): آخر خاصية تقوم على الموقف تجاه العلامة يمكن التفريق بين الزبائن المتحفزين الإيجابيين المعتدلين السلبيين والمتذمرين.

إن نموذج التحويل مصمم من أجل قياس قوة ارتباط الزبائن بالعلامة ومدى تفتحهم تجاه التغيير والمعايير المستخدمة لذلك هي الموقف والرضا تجاه العلامات المستعملة حاليا وكذا المشاركة في تصميم المنتج.

يمكن تصنيف عدة أنواع من غير المستعملين للمنتج من خلال مدى تفتحهم وقابليتهم لتجريبه، فيمكن إذا التفريق بين:⁸⁴

- المستهلكين الغير متوفرين: الذين لهم احتمال ضئيل لتجريب علامة المؤسسة لكونهم جد مترابطين بالمنافسين.

- المستهلكين الأقل توفرا: الذين يفضلون حاليا علامات المنافسين.

- المستهلكين المعتدلين: انجذابهم تجاه علامة المؤسسة مماثل لعلامات الأخرى.

- المتوفرين: الذين يجربون باحتمال كبير علامات المؤسسة في المستقبل.

4 5 التجزئة المتعددة: نادرا ما يركز المسوقون أثناء تجزئتهم على متغير واحد أو القليل من المتغيرات وبدلا من ذلك يتزايد استخدامهم للتجزئة المتعددة في محاولة لتعريف مجموعات هدف أصغر واليوم أحد أنواع التجزئة الأكثر نجاعة هي التجزئة التي تربط الخصائص الجغرافية والسوسيوديموغرافية وهي ما يعرف بالتجزئة الجيوستويقية.⁸⁵

2 تجزئة أسواق الأعمال (Segmenting Business Markets):

إن تجزئة أسواق الأعمال تتشابه إلى حد كبير تجزئة الأسواق الاستهلاكية من ناحية الاستخدام حيث يستخدم مسوقو المستهلك ومسوقو الأعمال الكثير من نفس المتغيرات في تجزئة أسواقهم فيمكن تجزئة مشتري الأعمال جغرافيا أو سكانيا (الصناعة أو حجم الشركة) طبقا للمنافع المستهدفة، طبقة المستخدم معدل الاستخدام وحالة الولاء. كما يستخدم مسوقو الأعمال بعض المتغيرات الإضافية الأخرى مثل خواص تشغيل المستهلك (operating characteristics)، طرق المشتريات (purchasing approaches)، العوامل الموقفية (situational factors)، والسمات الشخصية (personal characteristics).

وبالعامل مع قطاعات بدلا من السوق ككل، يمكن أن تسلم الشركات قيمة حقيقية لكل قطاع تخدمه وتستخلص قيمة أكبر في مقابل ذلك ويعتقد الكثير من المسوقين أن سلوك الشراء (buying behavior) ومنافعه (benefits) تقدم أفضل أساس لتجزئة أسواق.

3 تجزئة الأسواق الدولية (Segmentation International Markets):

يمكن أن تقسم الشركات الأسواق الدولية باستخدام متغير واحد أو خليط من المتغيرات المتعددة فيمكن أن يكون التقسيم طبقا للموقع الجغرافي (geographic location) مع الدول طبقا للمناطق مثل أوروبا الغربية (western Europe) أو الشرق الأوسط (Middle east). وتفترض التجزئة الجغرافية أن الدول القريبة من بعضها البعض سيكون لها الكثير من الصفات المشتركة إلا أن هناك الكثير من الاستثناءات

⁸³ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, Bernard DUBOIS, Dephine MANCEAU, *Marketing Management*, Paris, op cit, p 292.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid, p294.

⁸⁶ قلوب محمد، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 412 414.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

كما يمكن تجزئة أسواق العالم على أساس العوامل الاقتصادية (economic factors) أو على أساس العوامل السياسية والقانونية مثل نوع الحكومة واستقرارها ومدى تنافس الشركات الأجنبية والتنظيمات النقدية .

فيمكن أن تلعب هذه العوامل دورا حاسما في اختيار الشركة وكيفية الدخول إليها، كما يمكن أن تستخدم العوامل الثقافية (cultural factors) أيضا وذلك بتجميع الأسواق طبقا للغات، الأديان، القيم المعنويات العادات والأنماط السلوكية المشتركة.⁸⁷

والجدير بالذكر هنا أن العديد من الشركات تستخدم طريقة مختلفة تسمى التجزئة ما بين الأسواق (segmentation intermarket) ويعرف كوتلر التجزئة ما بين الأسواق بأنها "تقسيم المستهلكين الذين لهم احتياجات متشابهة وسلوك شراء متشابه رغم وجودهم في دول" ⁸⁸.

مثال ذلك تستهدف شركة مرسيدس بنز (Mercedes Benz) الجيدين في العمل في كل العالم بغض النظر عن دولتهم كما تستهدف شركة (MTV) (Sony) (Reebok) (Swatch) و (Nike) والكثير من الشركات الأخرى مراهقي العالم بصورة فعالة أيضا و هو ما يبين اجتيازهم البارح للفجوات الثقافية.⁸⁹

4 متطلبات التجزئة الفعالة (Effective Segmentation Criteria) :

من الواضح أن هناك الكثير من طرق تجزئة السوق لكن ليست كل . فعلى سبيل المثال ليس من الفائدة تجزئة سوق ملح المائدة حسب الجنس أو حسب الدين الذي يعتنقه المستهلك . لا يمكن التفريق من خلال هذه التجزئة بين سلوك الشراء لدى مستهلكي هذا المنتج.

و بالتالي فالتجزئة الفعالة تتطلب خمسة خصائص:⁹⁰

1 قابلية القياس (Measurable): تقوم على مستويين، فهي تقوم على حجم القطاع وكذا قدرته الشرائية. لكن من الصعب تعريف هذا القطاع و قياس متغيرات .

2 الحجم الكافي (Substantiality): يجب أن يكون القطاع متسع بكفاية و/أو ذو مردودية لتبرير تصميم إستراتيجية تسويقية .

تجزئة سوق إلى قطاعات يستوجب عادة القيام بالتحكيم بين القطاعات الأكثر تجانسا (أن يكون القطاع أكبر مجموعة متجانسة ممكنة) وكذا حجم كافي تماما لتبرير إعداد سياسة تسويقية خاصة بذلك القطاع.

3 سهولة البلوغ (Accessible): أي إمكانية الوصول إلى القطاع المستهدف و خدمته، فيجب على المؤسسة أن توجه جهودها التسويقية إلى القطاعات المستهدفة لمعرفة عادات القطاع المستهدف فيما يخص خصائص اختيار الخدمة ، الحساسية للسعر وغيرها

4 مميزة (Differentiable): يجب أن تكون القطاعات مميزة ، وتستجيب بصورة مختلفة لعناصر المزيج التسويقي وبرامجه المختلفة.

5 قابلية العمل (Actionable): أي أن البرامج يمكن أن تقوم بجذب وخدمة القطاع المستهدف.

⁸⁷ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص 414 415.

⁸⁸ المرجع نفسه .

⁸⁹ المرجع نفسه، ص ص 415 416.

⁹⁰ Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, *Marketing Management*, New Jersey, 2003, p. 262.

المطلب الثاني تسويق الهدف (Target Marketing) :

إن المهام الأساسية لأية مؤسسة خدمية هي قيامها بتحديد أسواقها المستهدفة التي تمثل المجال أو النطاق الذي ترغب ممارسة أنشطتها التسويقية المختلفة فيها وبالتالي فإنه يفترض بهذه المؤسسة أن تدرس هذه الأسواق المستهدفة دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم نقاط الاختلاف والتباين التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار خلال وضع إستراتيجيتها التسويقية والتي يجب أن تتوافق هي الأخرى خصائص كل سوق مستهدف على حدى. ويعرف كوتلر تسويق الهدف بأنه 'عملية تقييم جاذبية كل قطاع سوق واختيار قطاع واحد أو أكثر لدخوله'.⁹¹

فتكشف تجزئة السوق فرصا وأفاقا جديدة أمام المؤسسة وعليها أن تقوم بإجراءات التقييم لمختلف القطاعات لتحديد عدد ونوع القطاعات التي يمكن أن تخدمها بصورة أفضل.

أولا. تقييم قطاعات السوق (Evaluating Market Segments) :

إن تجزئة السوق تسمح للمؤسسة بتحديد مختلف القطاعات (مجموعات من المستهلكين ذوي احتياجات وسلوكيات) و كذا دراسة مختلف خصائص هذه القطاعات ومن ثم اختيار القطاعات التي ستخدمها. لكن لاختيار الأسواق المستهدفة يجب عليها أولا القيام بعملية تقييم هذه القطاعات التي تم تحديدها فإثناء تقييم قطاعات السوق المختلفة يجب أن تأخذ الشركة ثلاثة عوامل بعين الاعتبار:⁹²

1 حجم القطاع ونموه: يجب على المؤسسة أولا القيام بجمع بيانات عن مبيعات القطاعات الحالية ومعدلات نموها وكذا ربحيتها المتوقعة ومن ثم القيام بتحليلها من أ. التركيز والاهتمام بالقطاعات ذات الحجم الكبير والنمو السريع. لكن الجدير بالذكر هنا الحجم والنمو الجيدين أمران نسبيان وليست القطاعات ذات الأحجام الكبيرة والنمو السريع والمستوى العالي من الأرباح . الأكثر جاذبية.

2 جاذبية القطاعات: أثناء عملية تقييم قطاعات السوق يجب التركيز على القطاعات الأكثر جاذبية فينبغي على المؤسسة أن تتفحص بعض العوامل الرئيسية الهامة التي تحدد جاذبية ذلك القطاع الأفاق طويلة الأجل. فيكون القطاع أقل جاذبية إذا كان يحتوي على الكثير من المنافسين الأقوياء والهجوميين وينبغي على المسوقين أن يتأكدوا من احتمال ظهور سلع بديلة تقلص حجم الأرباح في ذلك القطاع.

كما تؤثر قوة المشتري النسبية على جاذبية القطاع حيث يحاول هؤلاء المشتريين ذوي التفاوض القوي على خفض السعر وطلب خدمات أكثر وزيادة الجودة أو التهديد بالمنافسين الآخرين وكل هذا على حساب ربحية البائع. وأخيرا يمكن للقطاع أن يكون أقل جاذبية إذا احتوى على موردين أقوياء بإمكانهم التحكم في الأسعار أو التقليل من الجودة والخدمات المطلوبة .

3 أهداف الشركة ومواردها: لكن حتى إذا كان القطاع يملك حجما مناسباً و توائر نمو سريعة ذات جاذبية يجب أن تأخذ الشركة في نظر الاعتبار أهدافها ومواردها الذاتية، فيمكن استبعاد بعض القطاعات الجذابة بسرعة لعدم اتفاقها مع أهداف الشركة طويلة المدى أو يمكن أن لا يكون للشركات الأصغر المهارات والموارد اللازمة للنجاح في قطاع جذاب أو خدمة قطاعات أكبر فيجب على المؤسسة أن تدخل القطاعات التي يمكن أن تقدم فيها قيمة متفوقة أو تكسب مميزات على منافسيها فقط

⁹¹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 138.

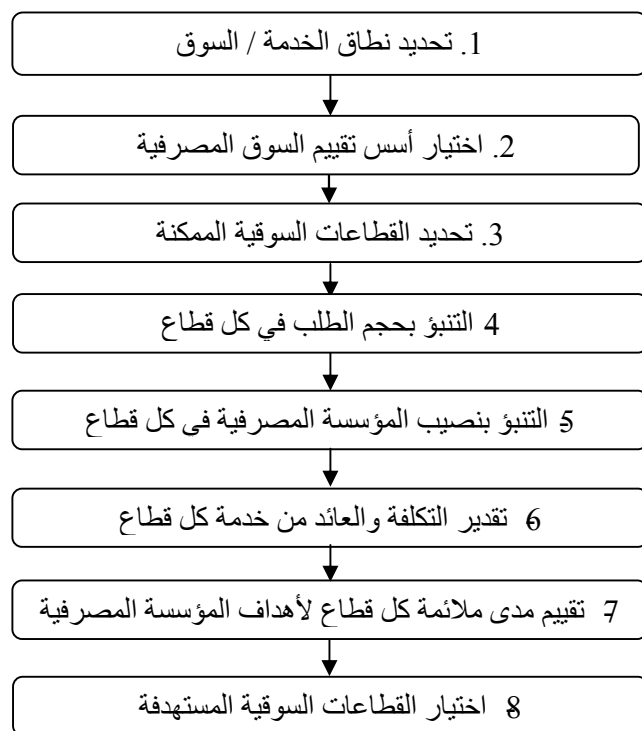
⁹² 418

اختيار قطاعات السوق المستهدفة (Selecting Target Market Segments):

بعد تقييم مختلف القطاعات يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد عدد القطاعات التي تستهدفها ويعرف كوتلر السوق المستهدفة بأنها أجملة المشترين الذين يملكون احتياجات متشابهة أو مواصفات (مشتركة) والذين تسعى الشركة لخدمتهم".⁹³

1 خطوات اختيار السوق المستهدف: يجب على المؤسسة أن تختار القطاعات التي يمكن أن تنتج فيها أكبر قيمة مربحة للزبون وتحافظ عليها مع مرور الوقت وهو ما يتطلب منها التنبؤ بحجم الطلب في كل قطاع سوقي وذلك من أجل تحديد فرص البيع ومن ثم تحديد نصيب المؤسسة في كل قطاع من القطاعات السوقية المحددة وهو ما يسمح للمؤسسة بتقدير التكلفة والعائد لكل قطاع وبذلك يمكن معرفة نسبة النجاح في تلك القطاعات من عدمها ثم يأتي تقييم مدى ملائمة كل قطاع من القطاعات مع أهداف المؤسسة وقدراتها، و يمكن بعد ذلك القيام باختيار القطاعات السوقية المستهدفة. لكن من الضروري التنبيه هنا على أنه لا ينبغي للمؤسسة دخول أي قطاع تتمتع فيه بجوانب قوية فقط بل يجب أن تدخل إلى قطاعات السوق التي يمكن ممن خلالها عرض خدمات تتفوق تماما على ما يعرضه المنافسين وتستطيع أيضا الفوز عليهم .

والشكل التالي يظهر خطوات اختيار السوق المستهدف في مؤسسة الخدمات المصرفية .
شكل رقم(31): خطوات اختيار السوق المستهدف.⁹⁴



المصدر: محود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي عمان، الأردن: دار المناهج، الطبعة الأولى، 2005، ص186.

⁹³ فيليب كوتلر، جون سوندرز، غاري ارمسترونج، فيرونیکا بونغ، التسويق: اساليب التسويق الرئيسية ، ترجمة مازن نفاع الجزء الثالث دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، الطبعة الأولى، 2002، ص89.

⁹⁴ محود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي ، عمان، الأردن: دار المناهج، الطبعة الأولى، 2005، ص186.

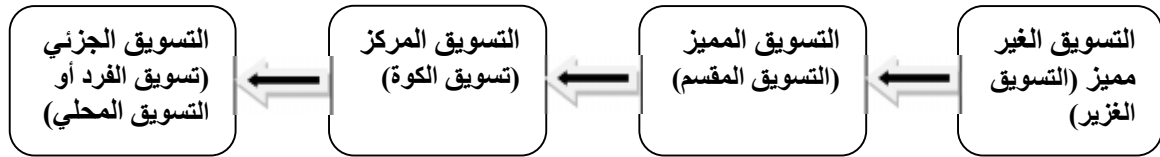
الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

2 استراتيجيات تسويق الهدف :

نظرا لأن بعض الزبائن لهم احتياجات ورغبات فريدة فيستطيع البائع أن يرى كل مشتري كسوق مستهدف مستقل ويمكن تصميم برنامج تسويق لكل مشتري لكن رغم أن بعض الشركات تحاول خدمة المشترين بصورة فريدة إلا أن معظمها تواجه أعدادا أكبر من المشترين ذوي الخائص المتجانسة ولا ترى أن استهداف الأفراد يستحق بذل كل هذا الجهد.

وبصورة عامة يمكن التعامل مع السوق المستهدف باستراتيجيات مختلفة يمكن للشركة الدخول إلى السوق بعرض واحد (التسويق الغير المميز) أو بصورة ضيقة جدا (التسويق المركز) أو بين البينين (التسويق المركز أو الكوة) كما يبينه الشكل الموالي.

شكل رقم(32): استراتيجيات تسويق الهدف .



المصدر: فيليب كوتلر "أساسيات التسويق"، المرجع السابق ص420.

2 1 التسويق الغير مميز أو الغير (Undifferentiated marketing):

من خلال هذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواقا مستهدفة.

ويعرف التسويق الغير مميز "من إحدى استراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تدخل الشركة إلى كل السوق بعرض واحد متجاهلة كل الاختلافات ما بين قطاعات السوق".⁹⁵ إن تطبيق هذه الإستراتيجية يكون مشروطا بالاختلافات الصغيرة بين القطاعات أو بالثقة في أن الخدم تتميز بجاذبية قوية لكل قطاع حيث تركز المؤسسة على نقاط الاشتراك في احتياجات الزبائن بدلا من تركيزها على ما يكون مختلفا وتعد برنامجا تسويقيا يغري أكبر عدد من الزبائن من خلال الجودة العالية للخدمة وانتشارها الواسع والدعاية الجماهيري كل هذا بهدف إقناع الزبون في الصفات المتميزة للخدمة.

لكن لدى معظم المسوقين في الوقت الحديث شكوكا قوية بالنسبة إلى هذه الإستراتيجية فتظهر صعوبات في تطوير الخدمة أو العلاقة التجارية التي ترضي جميع الزبائن إضافة إلى ذلك عادة ما يواجه مسوقوا الغزارة مصاعب المنافسة الأكثر تركيزا التي تؤدي عملا أفضل في تلبية احتياجات قطاعات محددة.

2 2 التسويق المميز أو التسويق المقسم (Differentiated or Segmented Marketing) :

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة يعتبر سوقا مستهدفا منفصلا عن القطاعات الأخرى حيث تقوم المؤسسة بوضع مزيج تسويقي متناسب وكل قطاع.

ويعرف التسويق المميز "من إحدى استراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تتخذ الشركة قرار التوجه نحو عدة قطاعات من السوق وتعد لكل واحد منها عروضاً مستقلة".⁹⁶

⁹⁵ فيليب كوتلر، التسويق الجزء الثالث، المرجع السابق، ص90.

⁹⁶ المرجع نفسه، ص90.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

فتقرر الشركة أن تستهدف عددا من قطاعات السوق وتصمم عروضاً مختلفة لكل منها بهدف تحقيق مبيعات أعلى وموقع أفضل في كل قطاع سوقي.

ما هو الحال بالنسبة لشركة إستي لودر (Estee Lauder) التي تقدم عشرات من المنتجات المختلفة التي استهدفت قطاعات معرفة تعريفاً جيداً حيث تنتمي الأربعة عطور المميزة من بين أفضل المبيعات في الولايات المتحدة إلى شركة إستي لودر، وكذا الأفضل سبعة منتجات ماكياج وثمانية منتجات رعاية الجلد من بين أفضل عشرة مبيعات في الولايات المتحدة. و العلامات التجارية المشتركة تعطي لإستي لودر حصة سوق أكبر كثيراً مما يمكن أن تحققه علامة تجارية فردية.⁹⁷

إلا أن التسويق المميز يسبب في زيادة التكاليف كما يحتاج تطوير خطط تسويق مختلفة لقطاعات مستقلة المزيد من الأبحاث التسويقية والتنبؤ وتحليل المبيعات وتخطيط الترويج وإدارة القناة لذلك يجب أن تحقق الشركة التوازن ما بين الزيادة في المبيعات مقابل الزيادة في التكاليف

2 3 التسويق المركز أو التسويق الكوة (Concentred or Niche Marketing):

وفق هذه الإستراتيجية فإنه يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد أو عدد من القطاعات القليلة أو الكوات حيث يكون التركيز .

ويعرف التسويق المركز أنه "أحدى استراتيجيات الاستيلاء على السوق حيث تسعى الشركة لامتلاك الجزء الأكبر لأحد أو عدة قطاعات السوق".⁹⁸

فمن خلال التسويق المركز تحقق الشركة موقع سوقي قوي بسبب معرفتها الأفضل عن الاحتياجات الخاصة بتلك القطاعات، فعوضاً من تحقيق حصة صغيرة في السوق الواسعة التي تعج بالمنافسين فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق حصة كبيرة في قطاع واحد أو قلة من القطاعات وهو ما يقدم فرصة كبيرة للشركات الصغيرة لتنافس عن طريق تركيز جهودها ومواردها المحدودة على خدمة الكوات التي لا تكون مهمة بالنسبة للمنافسين الكبار.

و كمثال عن ذلك ففي السنوات الأخيرة قدمت شركة بيبسي (PEPSI) عدداً من منتجات الكوة مثل سيرا ميست (Sierra Mist) وبيبيسي بلو (Pepsi Blue) وما ونتين ديو كودرد (Mountain Dew Cod Red) وماونتين ديوليفوارا (Mountain Dew Livewire) حيث تناظر هذه العلامات التجارية 5% من مبيعات مشروبات بيبسي الإجمالية. ويقول ضابط التنفيذ الرئيسي لبيبيسي كولا أمريكا الشمالية لقد ولي عصر العلامة التجارية الغزيرة منذ وقت طويل".⁹⁹

وفي الوقت ذاته يتوافق التسويق المركز مع مستوى من المخاطر المرتفع جداً فيمكن مع مرور الوقت أن ينقرض هذا القطاع أو يمكن أن يتخذ المنافس الأكبر قوةً قرار التوسع في هذا القطاع لهذه الأسباب يستحسن التنوع في عدد من القطاعات السوقية .

2 4 التسويق الجزئي (micromarketing):

إن المؤسسات التي تعتمد على التسويق المميز أو المركز تفضل انتهاج برامج تسويقية تحقيق احتياجات قطاعات أو كوات مختلفة إلا أنها لا تجعل جهودها كيفية حسب الطلب لكل زبون مثل ما هو الحال بالنسبة للتسويق الجزئي الذي يسعى إلى تصميم برامج تسويقية تناسب أفراد ومواقع محددة .

⁹⁷ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 421.

⁹⁸ فيليب كوتلر، التسويق الجزء الثالث، المرجع السابق، ص 89.

⁹⁹ فيليب كوتلر، أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 423.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

ويعرف التسويق الجزئي بأنه 'الممارسة العملية لتفصيل المنتجات وبرامج التسويق لتناسب مذاقات الأفراد ومجموعات المستهلك المحلية'.¹⁰⁰

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن التسويق الجزئي يشمل تسويقا محليا وتسويقا فرديا.

2 4 4 1 التسويق المحلي (local marketing): يعرف التسويق المحلي أنه " تفصيل علامات تجارية وترويجات طبقا لاحتياجات ورغبات مجموعة مستهلكين محليين (مدن مناطق مجاورة وحتى المحلات المحددة)".¹⁰¹

تطور تقنيات دعم جديدة و مواجهة الشركات للأسواق متزايدة التجزئة، يساعد التسويق المحلي الشركة في التسويق بفعالية أكبر في مواجهة الاختلافات المحلية واختلافات المناطق السكانية وأنماط الحياة كما تحقق احتياجات تجار التجزئة الذين يفضلون تشكيلات المنتج الأكثر مناسبة لجيرانهم. إلا أن التسويق المحلي يمكن أن يقود إلى تكاليف تصنيع معتبرة ويمكن أن تنتج مشاكل إمدادات عندما تحاول الشركة أن تلبي المتطلبات المتغيرة للأسواق المحلية وأسواق المناطق الأخرى، بل أكثر من ذلك يمكن أن تضعف الصورة الشاملة للعلامة التجارية إذا اختلف المنتج والرسالة كثيرا باختلاف المواقع.

لكن عادة ما تتفوق مميزات التسويق المحلي على أوجه تصوره خاصة مع مواجهة الشركات لأسواق تجزئة متزايدة.

2 4 2 2 تسويق الفرد (individual marketing): يعرف تسويق الفرد على أنه " يل المنتجات وبرامج التسويق طبقا لاحتياجات وتفضيلات الزبائن الأفراد ويسمى تسويق الفرد التسويق من واحد لواحد (one- to- one marketing) والتسويق حسب الطلب بغزارة (mass customization) وتسويق الأسواق من زبون واحد (markets-of-one marketing)".¹⁰²

فتنتج شركة جون دير (john deer) ذات تنثر البذور التي يمكن تشكيلها في أكثر من 2 يون صيغة لمواصفات الزبون الفردي.¹⁰³

العكس من الإنتاج الغزير الذي لا يأخذ بعين الاعتبار الحاجات والرغبات المحددة للزبائن والذي الحاجة إلى التداخل البشري جعل التسويق من واحد لواحد العلاقات مع الزبائن أكثر أهمية عما كانت عليه من قبل. و مثلما كان الإنتاج الغزير قاعدة التسويق للعقد الماضي أصبح التسويق حسب الطلب بغزارة قاعدة التسويق للقرن الحادي والعشرين.

وتعكس الحركة تجاه تسويق الفرد الاتجاه في التسويق الذاتي للمستهلك (self-marketing) فيزداد أخذ المستهلكين مسؤولية أكبر لتحديد أي المنتجات والعلامات التجارية التي يشترونها ومع استمرار الاتجاه ناحية الحوار التداخلي أكثر ستنمو أهمية التسويق الذاتي ومع نظر المزيد من المشترين أو مستخدمي الخدمات إلى تقارير الزبائن أو المستهلكين والتحاقهم بمجتمعات مناقشة المنتج عبر الانترنت وإصدار الأوامر عبر الهاتف أو الخط المفتوح سيؤثر المسوقون على عملية الشراء بطرق جديدة (يحتاج المسوقون إلى آراء الزبائن أكثر فأكثر في كل مراحل تطوير المنتج وكذا في عملية الشراء) مما يزيد فرص المشترين للممارسة العملية للتسويق الذاتي.¹⁰⁴

¹⁰⁰ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق ص 424.

¹⁰¹ المرجع نفسه، ص 425.

¹⁰² المرجع نفسه.

¹⁰³ المرجع نفسه، ص 426.

¹⁰⁴ المرجع نفسه، ص 427.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتيازها في بناء علاقات الزبون

3 اختيار إستراتيجية تسويق الهدف: تحتاج الشركة أن تأخذ في الحسبان الكثير من العوامل عند اختيار إستراتيجية تسويق الهدف وتعتمد الإستراتيجية الأفضل على موارد الشركة فعندما تكون موارد الشركة محدودة يكون التسويق المركز منطقي أكثر ويكون التسويق الغير مميز مناسباً أكثر للمنتجات المنتظمة (درجة تغييرية المنتج ضعيفة) وأما المنتجات التي تختلف في التصميم مثل الكاميرات والسيارات فإن إستراتيجية التسويق المميز أو المركز تكون أكثر تناسباً. كما يجب أخذ مرحلة دورة حياة المنتج في الحسبان أيضاً فعندما تقدم الشركة منتجا جديداً من الممكن أن تكون فعالة أكثر حين تقديم صيغة واحدة فقط فيمكن أن يكون التسويق الغير مميز أو المركز منطقي أكثر لكن في مرحلة النضج فإن التسويق المميز هو أكثر منطقياً. والعامل الآخر هو تغييرية السوق فإذا كان لدى معظم المشترين نفس المذاق ونفس كميات الشراء ونفس ردود الفعل لطريقة جهد التسويق فيكون حينئذ التسويق غير المميز مناسباً أكثر. أخيراً تكون استراتيجيات تسويق المنافسين مهمة أيضاً فعندما يستخدم المنافسون التسويق المميز أو المركز يمكن أن ؛ التسويق غير المميز انتحاراً بالنسبة للمؤسسة، والعكس صحيح فيمكن أن تكسب الشركة ميزة من استخدامها التسويق المميز أو المركز.

: تسويق الهدف الم وول اجتماعيا (Socially Responsible Tarjet Marketing) :

إن الاستهداف الذكي يساعد الشركات لتكون أكثر كفاءة وفعالية عن طريق التركيز على القطاعات التي يمكن أن تحقق أفضل رضا وأكثر ربحية يمكن الوصول إلى مجموعات زبائن محددة بعروض تفصل بعناية فائقة لتحقيق احتياجاتهم وتلبية رغباتهم.

إلا أن تسويق الهدف ومن الأسف الشديد قد ينتج في بعض الأحيان جدلاً وقلقاً كبيرين فعلى سبيل المثال تظهر مشاكل عندما تتدفق تسويق منتجات البالغين إلى قطاع الأطفال سواء كان هذا بقصد أو من غير قصد فلقد رفعت مفوضية التجارة الدولية FTC (Federal Trade Commission) ومجموعات الأنشطة المدنية قضايا على شركات الدخان لاستهدافها المدخنين صغار السن.

كما وجدت دراسة أجرتها FTC حديثاً أن 80% من أفلام الكبار فقط و70% من ألعاب الفيديو الغير مسموح للغار مشاهدتها استهدفت أطفالاً أقل من 17 سنة وطلب بعض النقاد بحظر الإعلان للأطفال حظراً كاملاً.¹⁰⁵

ويزداد القلق . في هذا الوقت حيث النمو الهائل للإنترنت التي تسمح بزيادة ترقية الجماهير و تزيد بدورها من الاستهداف وهو ما يساعد المسوقين للمنتجات التي عليها علامات الاستفهام أو للمعلنين المضللين بإيقاع ضحايا من الجماهير الأكثر عرضة للهجوم فالآن يستطيع المسوقون منعدمو الضمير أن يرسلوا رسائل مضللة إلى حسابات ملايين المشاهدين غير المتشككين فيها مباشرة.¹⁰⁶

لكن لا تستقطب كل محاولات استهداف الأطفال أو الأقليات أو القطاعات الخاصة مثل هذا النقد الحقيقة يوفر معظمها فائدة للمستهلكين المستهدفين مثل ما هو الحال لشركة كولجيت (Colgate) إدخال شخصيات الرسوم المتحركة والرموز مثلًا (Disney Monsters) التي تجعل غسيل الأسنان بالفرشاة والمعجون أكثر متعة للأطفال وتجعلهم يغسلون أسنانهم بصورة أطول وأكثر اعتياداً.¹⁰⁷

¹⁰⁵ فيليب كوتلر أساسيات التسويق، المرجع السابق، ص429.

¹⁰⁶ المرجع نفسه، ص430.

¹⁰⁷ المرجع نفسه، ص430.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتدادها في بناء علاقات الزبون

لذلك ففي تسويق الهدف لا يكون الموضوع من المستهدف (who) بل كيف وماذا (what how) وينادي التسويق المسئول اجتماعيا بالتجزئة والاستهداف الذي لا يخدم مصالح الشركة وحسب وإنما يخدم مصالح هؤلاء المستخدمين.

المطلب الثالث: تحديد موقع الميزة التنافسية (Positioning for Competitive Advantage).

إن تصميم الإستراتيجية التسويقية يقوم أساسا على ثلاثة عناصر تجزئة السوق تسويق الهدف والتموقع . فكما رأينا سابقا فإن المؤسسة تبدأ بتحديد مجموعات من الزبائن (قطاعات من السوق) ذوي الاحتياجات المتجانسة، وتقرر بعد ذلك استهداف القطاعات التي يمكن أن تلبي رغبات بصورة أفضل من المنافسين. وأخيرا تحدث تموقعا لعروضها بصفة تجعل السوق المستهدف ترد الاعتبار لخصائص خدماتها وصورتها.

ويعرف التموقع بأنه " تصميم المنتج و تصميم لصورته بهدف إعطائه مكانة محددة في ذهن الزبائن المستهدفين".¹⁰⁸

إن إستراتيجية التموقع تتبني من ثلاثة عناصر :

- خدمة بعض احتياجات الزبائن؛
- خدمة فئة كبيرة من بعض الزبائن ؛
- خدمة شريحة كبيرة من الزبائن في سوق ضيق .¹⁰⁹

فالمقصود من التموقع إذا هو إحداث مكانة للعلامة التجارية في ذهن الزبائن وهذه المكانة يجب أن تشمل التعريف بالعلامة والمنافع الفريدة التي تجلبها وكذا الأسباب التي تجعلها تبرز تميز علامتها عن غيرها والتي من شأنها أن تنتج اقتراحا (value proposition) التي تظهر فيما بعد من خلال خصائص المزيج التسويقي (خصائص المنتج ،وى، الأسعار، طرق التوزيع والاتصال) .

ومصطلح التموقع أعيدت شهرته وتم بعثه من جديد في 1972 من طرف مروجين وهما آل ريس و جاك تروت (Al Ries, Jack Trout) حيث يقولان أن "التموقع يرتكز على المنتج بمعنى شيء ملموس خدمة، مؤسسة تنظيم أو حتى شخص ... الخ. إن التموقع لا يرتبط بمدى استخدام المنتج بل بمدى تمثله في ذهن الباحث. يكون تموقع المنتج في ذهن الزبون المستهدف".¹¹⁰

والتموقع يجب أن يُعرف من خلال النقاط المشتركة والمختلفة ما بين العلامات.

وتحديد التموقع يتوقف على مرحلتين :

- تحديد مجال التنافس وذلك انطلاقا من نوع المنتجات التي شملت وكذا الفئة المستهدفة.
- إيجاد نقاط التشابه والاختلاف للعلامة بالنسبة لهذا المجال.

أولا . اختيار المجال التنافسي المرجع: يجب أولا تحديد إلى أي مجال مرجعي ينتمي المنتج.

1 صنف المنتج: يعرف المجال من خلال المنتجات التي تدخل علامة المؤسسة معها في تنافس والتي تمثل منتجات بديلة بالنسبة لعروض المؤسسة، فصنف المنتج تعرف بالتشابه مع منتجات العلامة

¹⁰⁸ Philip KOTLER, Paris, op cit, p358.

¹⁰⁹ MICHAEL E. PORTER, "What IS Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, U.S. and Canada: HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING, Number 4134, November –December 1996.

¹¹⁰ Philip KOTLER, Paris, op cit, p358.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

- وهناك ثلاثة طرق لإدماج علامة في مجموعة معينة من المنتج:¹¹¹
- الإعلان بفوائد صنف المنتج وهو ما يضمن للمستهلكين الحصول على الفوائد الأساسية التي يبحثون عنها من خلال الرجوع إلى هذه المجموعة.
 - المقارنة بالعلامة المثلى في الصنف عادة مع علامات القائد.
 - إيضاح المنتج من خلال عمليات الاتصال بصفة ترفع كل غموض عنه.

2 الفئة المستهدفة : المجال المرجعي يرتبط أساسا بالفئة المستهدفة بالمنافسين المباشرين هم أولئك الذين يملكون علامات يفكر فيها الزبائن بطريقة تلقائية أثناء عملية الشراء فلا بد إذن من تحليل مراحل قرار الشراء بهدف تحديد أصناف المنتجات المدركة من طرف الزبائن المستهدفين التي يعتبرونها كبديل لمنتج المؤسسة. وكذا المنتجات والعلامات التي يهتمون بها خلال جمع المعلومات.¹¹²

نقاط الاختلاف والتشابه: بعد تحديد مجالات التنافس المرجعية لابد من مسئولية التسويق القيام بتحديد فيما يشبه ويفارق منتجهم عن منتجات المنافسين الذين تم تعيينهم وعادة ما يتم عرض هذا النوع من التحليل من خلال ما يسمى بخريطة إدراك السوق.

وتعرف خريطة الإدراك (Perceptual map) أنها أداة لإحداث مواقع للسلع تهدف إلى الانعكاس الواضح للتشابه بين السلع والقطاعات والتي يقاس في مصطلحات العوامل النفسية والتي تستخدم تقييمها أسلوب المدرج المتعدد القياسات للإدراك والوعي و الأفضليات الاستهلاكية.¹¹³

إن خرائط الإدراك مفيدة عند إحداث مواقع للمنتج وهي مفيدة جدا للانعكاس الواضح للمنتجات والقطاعات المحددة والتي تعتمد على أسلوب السلم المتعدد القياسات للإدراك والوعي والتفضيل. فعلى سبيل المثال فإن 'دريزني لاند' في كاليفورنيا و 'ديزني ماجيك كينغ دوم' في فلوريدا تبعدان آلاف الكيلومترات عن بعضهما لكن نفسيا تبدوان قريبان (من وجهة نظر إدراكهما من قبل المستهلكين).¹¹⁴

فعادة يعد المسوقون في تخطيط استراتيجياتهم لتحديد مواقعهم خرائط تحديد الموقع الإدراكية (perceptual positioning maps) والتي تبين إدراكات الزبائن لعلامتهم التجارية مقابل المنتجات المنافسة على أبعاد الشراء المهمة .

بعد تحديد المجال التنافسي يجب على مدراء التسويق تحديد فيما يتميز وتتقارب منتجاتهم من منتجات المنافسين المحددين وهذا النوع من التحليل عادة ما يتم عرضه من خلال خريطة الإدراك السوق.

4 نقاط الاختلاف: هي الصفات أو الفوائد التي يذها الزبائن مباشرة وبقوة إلى العلامة والتي يعتقدون أنهم لا يجدونها بنفس القوة عند المنافسين وهذا الاقتران ، ييزات وخصائص جد متنوعة.¹¹⁵

2 نقاط التشابه: نقاط التشابه هي الاقتران الذهني للعلامة التي يشاركها معها غيرها فتتقا، مع عدة علامات في نفس المجال ونميز بين نوعين من نقاط التشابه:¹¹⁶

¹¹¹ Ibid, p 360.

¹¹² Ibid.

¹¹³ فيليب كوتلر، التسويق الجزء الثالث، المرجع السابق، ص143.

¹¹⁴ المرجع نفسه، ص143.

¹¹⁵ Philip KOTLER , Paris , op cit, p360.

¹¹⁶ Ibid, op cit, pp 360-363.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتدادها في بناء علاقات الزبون

2 1 الاقترانات المرتبطة بصنف المنتج: وهي النقاط التي يعتبرها الزبائن ضرورية للمنتج ليكون ذا مصداقية في صنف المنتج: أو بمعنى آخر هذه الاقترانات هي ضرورية ولكنها غير .
2 2 نقاط التشابه التنافسية هي الاقترانات الذهنية الموجهة لنفي الاختلافات بين المنافسين. التي تصل إلى مستوى هؤلاء المنافسين من ناحية محاور التميز إذا ما حاولوا استعمالها يجدون أنفسهم ضعف، لكن إذا توجهوا إلى محاور تميز أخرى قد يجدون أنفسهم في حالة قوة مقارنة مع المنافسين الآخرين.
لكن للحصول على نقطة تشابه لصفة أو فائدة ما يجب أن يكون هناك نسبة معتبرة من الزبائن الذين يعتقدون أن العلامة جيدة.

ثالثاً. اختيار إستراتيجية تحديد الموقع (Choosing a Positioning Strategy)

ليس من السهل اختيار إستراتيجية تحديد الموقع فقد تتواجد العديد من الشركات في نفس الموقع الذي توجهت إليه المؤسسة وهو ما يدفع كل واحدة لتمييز نفسها عن الأخريات فيجب على المؤ، أن تميز عروضها عن طريق القيام ببناء حزمة من المنافع الفريدة التي تغري بها مجموعة من الزبائن في القطاع المستهدف.
ويعرف كوتلر تحديد موقع السوق بأنه الترتيب ليشغل المنتج مكاناً واضحاً ومميزاً، ومرغوباً فيه إلى منتجات المنافسين في أذهان مستهلكي الهدف".¹¹⁷
وتتكون مهمة تحديد الموقع من ثلاث خطوات: تعريف مجموعة من المميزات التنافسية الممكنة التي موقعاً، اختيار المميزات التنافسية الصحيحة واختيار إستراتيجية شاملة لتحديد الموقع وبعد ذلك يجب على الشركة أن تقوم بتوصيل الموقع المختار وتسليمه بفعالية للسوق.¹¹⁸
1 تعريف المميزات التنافسية الممكنة: لبناء علاقات مربحة مع الزبائن المستهدفين يجب على المسوقين فهم احتياجات الزبائن أفضل من المنافسين ويعملوا على تقديم ميزة أعظم مما يقدمه المنافسون فتقوم الشركة بتحديد العديد من المزايا التنافسية المحتملة التي يمكن أن تشملها قاعدة إحداث الموقع والتي من شأنها أن تقود الموقع المختار إلى السوق.
وتعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة على المنافسين تكسبها الشركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين إما من خلال أسعار أقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى".¹¹⁹
فينبغي أن تكون تلك الميزات هي الأكثر أهمية من بين الميزات الأخرى الممكنة لأن المواقع الصلبة لا يمكن أن تُبنى من الفراغ.
ولإيجاد نقاط التمييز يجب على المسوقين التفكير و مراجعة جميع تجارب الزبون مع خدمة الشركة فيجب على شركة الخدمات اليقظة أن تعرف ما هي الطرق التي تتميز من خلالها أو تميز عروضها في السوق.
فيمكن أن تميز الشركة نفسها من خلال الخدمات التي تقدمها أو القنوات أو الناس أو الصورة وسنتناول كل عنصر من هذه العناصر بشيء من التفصيل.¹²⁰

¹¹⁷ فيليب كوتلر أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 141 .

¹¹⁸ المرجع نفسه، ص 434 .

¹¹⁹ المرجع نفسه.

¹²⁰ المرجع نفسه.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

. تمييز للخدمات (services differentiation): مكن للشركة أن تميز الخدمات التي تصاحب المنتج من خلال التسليم الأسرع أو المزيج أو التقديم بعناية فائقة.

ف نجد على سبيل المثال لا الحصر أن الشركات التي تقدم أفضل خدمات الإصلاح أنها تمتاز عن غيرها بصورة مذهلة فيرحب الكثير من مشتري السيارات بدفع المزيد والانتقال إلى مسافة أطول لشراء سيارة من تاجر يقدم أفضل خدمات استشارية وتقدم بعض الشركات عروضها عن طريق تقديم خدمة تدريب الزبون أو خدمات استشارية (بيانات نظم معلومات نصائح يحتاجها المشترون).

فعلى سبيل المثال منشأة ما سون (Mckesson Corporation) وهي شركة رئيسية لتجارة العقاقير تقوم باستشارة 12000 صيدلية مستقلة لتساعدتها في تحديد نظم المحاسبة والمخزون كما تقوم بأفضل مساعدات حتى زبائن المنافسين وهو ما يكسبها بذلك ولاء كبير جدا للزبائن ومبيعات أكثر.¹²¹

. تمييز القناة (channel differentiation): تكسب الشركات التي تمارس ميزة تنافسية من خلال تصميمها الدقيق لطرق تغطية قنواتها كما تساعد خبرتها وأدائها الجيد في ذلك.

فحددت شركة أمازون دوت كوم (Amazon.com) ودل (Dell) وأفون (Avon) أنفسها بعيدة جدا عن غيرها بقنواتها المباشرة مرتفعة الجودة حيث تقوم بالاتصال المباشر بزبائنهم ومن ثم السعي إلى تلبية مختلف رغباتهم الشخصية. كما يشتهر تجار هذه الشركات بالخدمات من الطراز الأول في جميع أنحاء العالم.¹²²

. تمييز الناس (people differentiation): كما يمكن أن تكسب الشركات ميزة تنافسية قوية من خلال القيام بانتقاء أفضل الناس الذين يشتغلون لديها وتدريبهم بإتقان بصورة أفضل من المنافسين. ومن الجدير بالذكر أن الاعتناء بالناس والعمل على رفع مستوى أدائهم وإنهم بدقة أمر ضروري للغاية في المؤسسات الخدمية حيث يتوقف نجاح هذه الأخيرة على طريقة أداء عاملها ولهذا نجد أن السمعة الجيدة للشركة يتوقف على الأداء الجيد لخدماتها.

فتتمتع الخطوط الجوية السنغافورية (Singapore Airlines) بسمعة ممتازة بسبب سياسة العاملين فيها وتقدم شركة (IBM) أناسا متأكدين من أن الحلول التي يبحث عنها الزبائن موجودة عندهم و تدريب شركة ديزني (Disney) العاملين في مدن تدريبنا متقنا لضمان كفاءتهم وتوددهم إلى الزبائن بدءا بوكلاء تسجيل الدخول إلى سائقي الخط الحديدي وحتى الذين يكتسون الطريق الرئيسي هذا كله لفهم الزبائن بعناية وإدخال السعادة عليهم وهو ما يعود بالنفع والربحية للمؤسسة.¹²³

كن أن يدرك الزبائن الفرق بين المؤسسات المتنافسة عندما تبدي هذه الأخيرة نفس الجهود وذلك عن طريق تمييز صورة الشركة (image differentiation): يجب أن تتقل صورة الشركة أو العلامة التجارية المنافع المميزة لموقع المميز، فيستدعي تطوير صورة قوية ومميزة الابتكار والعمل الشاق فلا تستطيع الشركة تطوير صورة في أذهان العامة من الناس في يوم وليلة باستخدام قلة من الإعلانات حيث يجب أن تدعم هذه الصور بكل شيء تقوله و تفعله.

ويمكن أن تميز الشركة صورتها عن طريق الرموز مثل أقواس ماكدونالد (McDonalds) أو الشعار الملون جوجل (Google) أو تبني صورتها وعلامتها حول شخص متهور مثل ما فعلت (NIKE)

¹²¹ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص435.

¹²² المرجع نفسه.

¹²³ المرجع نفسه.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتداده في بناء علاقات الزبون

مع حذاء كرة السلة (Air Jordan) ومنتجات لعب الجولف (Tiger Woods) كما أصبحت بعض الشركات تصاحب الألوان أيضا اللون الأزرق (IBM).¹²⁴ فيجب على الشركة القيام بتوصيل الرموز والأشخاص وعناصر الصورة المختارة الأخرى من خلال الإعلان الذي ينقل شخصية الشركة أو العلامة التجارية.

2 اختيار المميزات التنافسية الصحيحة: بعد أن تحدد الشركة العديد من المزايا التنافسية الممكنة التي شملتها في قاعدة أحداث الموقع ينبغي عليها أن تختار مجموعة صحيحة للمزايا التنافسية الأكثر أهمية التي تستطيع أن تقودها إلى الموقع المختار. تعين عليها أساسا تحديد عدد المميزات التنافسية المحتملة وكذا أيًا منها ستختار.

2 4 تحديد عدد المميزات التنافسية: أي تحديد عدد الاختلافات التي تروجها فيعتقد الكثير من المسوقين أن الشركات يجب أن تروج منفعة واحدة فقط بصورة هجومية في السوق المستهدف فيقول رجل الإعلان روسر ريفز (Rosser Reeves) "أن الشركة يجب أن تطور اقتراح بيع فريد (unique selling proposition U.S.P) لكل علامة تجارية وترتبط به".¹²⁵

لأن الزبائن يميلون إلى أن يتذكروا رقما واحدا فقط من العلامات التجارية الأفضل وهو ما يستدعي أن تقوم المؤسسة بجعل علامة تجارية خاصة بها بأحد "رقم واحد" في هذه الخاصية. ويمكن للشركة التي تدق دائما على أحد هذه المواقع وتسلمه بانتساق إلى أن تصبح معروفة بصورة أفضل ويتم تذكرها جيدا .

إلا أن مسوقين آخرين يعتقدون أن الشركات يجب أن تضع موقعا لها على أكثر من مميزات واحد خاصة في وقتنا الحالي أين يتبع العديد من الشركات نوع التسويق الغزير وهو ما يستدعي توسيع استراتيجيات تحديد مواقع ري قطاعات أخرى وبالتالي فإن بناء موقع للمؤسسة يقوم على أكثر من مميزات واحد يصبح أمرا ضروريا خاصة إذا ادعت عدة شركات أنهما الأفضل في نفس الخاصية. مثال ذلك قدمت شركة يونيليفر (Unilever) أول صابون من نوع ثلاثة في واحد (Lever 2000) مقدمة بذلك كلا من منافع التنظيف إزالة العرق والترطيب وهو ما جعلها تحقق نجاحا معتبرا لأن الكل يريد الثلاثة منافع كلها.

لكن مع زيادة الشركات لعدد الإدعاءات لعلامتها التجارية فإنها تخاطر بعدم تصديقها وخسارة موقعها الواضح.¹²⁶

2 2 اختيار المميزات التنافسية: أي اختيار نقاط الاختلاف التي ستروج لها المؤسسة لأنه ليس جميع الاختلافات تستحق الترويج ولا يمكن أن تعطي كلها تمييزا جيدا فلكل اختلاف إمكانية إنتاج تكاليف للشركة مثلما تنتج منافع للزبون. لذلك يجب على المؤسسة أن تختار بدقة المواصفات المميزة أثناء أحداث المواقع وهذه الاختلافات يجب أن تتضمن خاصيتين:¹²⁷

الأولى: أن الزبائن يحكمون عليها بالرضا.

الثانية: على المؤسسة أن تكون في مستوى تلبية هذه الخاصيات.

¹²⁴ فيليب كوتلر أساسيات التسويق المرجع السابق، ص 436 .

¹²⁵ المرجع نفسه، ص 437.

¹²⁶ المرجع نفسه.

¹²⁷ Philip KOTLER, Paris, op cit, p363.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركه في بناء علاقات الزبون

- الاختلاف يستحق التثبيد إذا تحققت فيه المعايير التالية:¹²⁸
- . ملائم (أو مهم): يجب أن يقدم الفرق منفعة مرتفعة القيمة للزبائن المستهدفين.
 - . مميز: لا يجب أن يقدم المنافسون هذا الفرق بالتماثل مع المؤسسة.
 - . ذو مصداقية: يجب أن يكون تاريخ وخصائص المؤسسة تبرر قدرتها على عرض ذلك الاختلاف المذكور الذي تركز عليه.
 - . : يجب على المؤسسة اقتراح الفرق الذي وعدت به. وهو ما يتطلب تحديد الموقع قبل عملية تصميم المنتج لإدماج تلك الصفات والخصائص في المنتج وبعد ذلك يعمل التسويق على إيضاح هذه الخصائص والصفات لاسيما عن طريق الاتصال (الموقع يجب أن يظهر جليا في مكونات المزيج التسويقي).
 - . من الممكن توصيله: أي من الممكن توصيل الفرق للزبائن وإبدائه لهم.
 - . وقائي: أي العمل على جعل الفرق ليس سهلا للتقليد من طرف المنافسين خاصة إذا كانت نقطة الاختلاف تركز على المودا لأن أسواقها في تقلب دائم. وهو ما يجعل ضمان الموقع المختار أكثر صعوبة.
- يمكن إضافة بعض المعايير الأخرى:¹²⁹
- متفوق: أي أن يكون الفرق متفوقا على الطرق الأخرى التي يمكن أن يحصل الزبائن بها على نفس المنفعة.
- . : أي يستطيع المشترون تحمل دفع الفرق.
 - . مريح : أي يمكن أن تقدم الشركة الفرق بصورة مربحة لها.
- 3** اختيار إستراتيجية شاملة لتحديد الموقع: تقليديا يختار الزبائن المنتجات التي تعطيهم أكبر قيمة. لذلك يريد المسوقون أن يحددوا علاماتهم التجارية على المنافع الرئيسية التي يقدمونها للعلامات التجارية المنافسة ويسمى تحديد الموقع الكامل للعلامة التجارية " اقتراح قيمة " (value proposition) العلامة التجارية.
- أي من خلال اقتراح القيمة تسعى المؤسسة للجواب على سؤال الزبون لماذا يجب أن اشترى علامتك التجارية".
- وتعرف " اقتراح القيمة" تحديد الموقع الكامل للعلامة التجارية أي المزيج الكامل للمنافع التي توضع عليه العلامة التجارية".¹³⁰
- فأقتراح القيمة هو عبارة عن حزمة من المنافع التي تبني عليها العلامة التجارية ويبين الشكل الموالي مقترحات القيمة التي يمكن أن تحدد الشركة منتجاتها بناءا عليها.

¹²⁸ Ibid, p363- 364.

¹²⁹ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق، ص 437 438.

¹³⁰ المصدر نفسه، ص 420.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتاركة في بناء علاقات الزبون

شكل رقم: (33): اقتراحات القيمة الممكنة.

المزيد	السعر	الأقل
المزيد	بنفس الشيء	المزيد بالأقل
الأقل	بنفس الشيء	الأقل بالمزيد
الأقل	بنفس الشيء	الأقل بالمزيد من الأقل

المصدر: فيليب كوتلر أساسيات التسويق المرجع السابق، ص439.

وسنأتي على شرح كل قيمة ممكنة بالمزيد من التفصيل والشرح:

. المزيد بالمزيد: يشتمل تحديد "المزيد بالمزيد" على تقديم المنتج أو خدمة الطبقة العالية وتحميل سعر أعلى لتغطية التكاليف المرتفعة مثل ما هو الحال بالنسبة لفنادق ريتز كارلتون (Ritz-Carlton Hotels) ومعدات كتابة مونت بلانك (Mont Blanc) وسيارات مرسيدس بينز (Mercedes-Benz). فجوودة هذه العلامات فائقة وأنيقة فيجب تحمل سعر متفق مع تلك الجودة.¹³¹ لكن العلامة التجارية من هذا النوع (أي المزيد بالمزيد) يمكن أن تكون هي الأخرى مهددة أيضا رغم الجودة العالية فعادة ما يتواجد المقلدون الذين يقدمون نفس الجودة بسعر أقل كما أن المنتجات الفاخرة لها مبيعات جيدة خلال الأوقات الجيدة إلا أنها عرضة للمخاطر أثناء فترات الهبوط الاقتصادي عندما يصبح المشترون أكثر حرصا في إنفاقهم مثل ما هو الحال الآن في الأزمة المالية العالمية.

. المزيد بنفس الشيء: يمكن أن تهاجم الشركات من هذا النوع موقع الشركات من نوع المزيد بالمزيد عن طريق تقديم علامة تجارية بجودة شبيهة وبسعر أقل.

مثال ذلك قدمت شركة تويوتا خط سيارتها للكرز باقتراح قيمة "المزيد بنفس الشيء" وأخذ عنوانها الرئيسي الشكل التالي " لأول مرة في التاريخ تباع سيارة قيمتها 72000 دولار بسعر 36000 دولار" وأوصلت سيارتها للكرز الجديدة إلى درجة عالية من الجودة من خلال شريط فيديو قامت بتوزيعه على نطاق واسع والذي يظهر مقارنات مباشرة مع سيارة المرسيدس وكذلك مراجعات المديح والثناء التي قدمتها مجلات السيارات كما نشرت دراسات مسحية تبين أن تجار اللكرز كانوا يقدمون للزبائن مبيعات أفضل وتجارب خدمة أفضل مما يفعله تجار المرسيدس. وكانت النتيجة أن تحول الكثير من ملاك المرسيدس إلى اللكرز وبلغت إعادة شراء اللكرز 60% وهو ضعف متوسط الصناعة.¹³²

نفس الشيء بالأقل : يمكن أن يكون اقتراحا للقيمة قويا جدا تقديم " نفس الشيء بالأقل". فكل زبون يحب الصفقة الجيدة وتعتمد الشركات التي تتبع هذا النوع تقديم الكثير من نفس العلامات لكن بخصوصيات هائلة اعتماداً على قوة الشراء الهائلة والعمليات منخفضة الأ

¹³¹ المرجع نفسه، ص440.

¹³² المرجع نفسه.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

ما تقوم به شركة دل (Dell)، بست باي (Best Buy) سيركيت سيتي (Circuit City) وسبورتمارت (Sportmart). كما طورت شركات أخرى علامات تجارية مقلدة لكنها أقل سعرا في محاولة لشد الزبائن بعيدا عن رائد السوق مثل ما هو الحال بالنسبة لشركة إيه أم دي (AMD) فنتج صيغا أقل سعرا من رقائق المشغلات المصغرة لشركة إنتل (Intel) الرائد في السوق.¹³³

. الأقل بالمزيد من الأقل: دائما يوجد سوق لمنتجات التي تقدم الأقل بتكلفة أقل ففي الكثير من الأحيان يفضل بعض الزبائن التنازل عن بعض النداءات والأجراس في مقابل السعر الأقل. يفضل الكثير من المسافرين ألا يدفعوا في إقامتهم ما يعتبرونه إضافات غير ضرورية كحمامات السباحة،المطعم الملحق بالفندق وغيرها.

فجد شركة ساوث ويست للخطوط الجوية (Southwest Airlines) أنها أكثر الناقلين الجويين ربحية في وطنها فتقدم أسعارا منخفضة لا يصدقها عقل مقابل عدم تقديمها طعام وعدم تخصيصها المقاعد وعدم استخدام وكلاء السفر.¹³⁴

. المزيد بالأقل : بالطبع يكون اقتراح القيمة الرابع تقديم " المزيد بالأقل أي الأكثر بالأقل " وتقول الكثير من الشركات أنها تطبق ذلك لكن عادة ما يصلح هذا النوع في المدى القصير لأن الشركات ستجد نفسها في المدى الطويل من الصعب الاستمرار في هذا النوع لأن تقديم الأكثر عادة ما يصاحبه تكاليف أكثر وهو ما يجعل من الصعب تسليم الوعد " المزيد بالأقل ".

ويمكن الشركة التي تحاول تقديم الإثنين (تقديم الأكثر وبسعر أقل) أن تترك للمنافسين الذين يكونون أكثر تركيزا. مثال ذلك في مواجهة المنافسة من قبل لويس (L'owes) يجب على شركة هوم ديبوه (Home depot) أن تقرر الآن إذا ما نت تريد أن تتنافس على الخدمة الفائقة أو الأسعار الأقل.¹³⁵

والشيء المهم هنا هو محاولة كل شركة إعداد إستراتيجية تحديد موقعها تلك التي تجعلها خاصة بزبائنها المستهدفين والعمل على التخطيط الجيد لهذه الاستراتيجيات . أما إستراتيجية " نفس الشيء بنفس الشيء " فهي لا تقدم أي ميزة وهو ما يخشى الشركة أن تبقى في منتصف الطريق.

أما الاستراتيجيات الأخرى الباقية تمثل مقترحات القيمة الخاسرة "نفس الشيء بالمزيد" الأقل بالأكثر" و"الأقل بنفس الشيء" وهي ما تجعل الشركة تفشل بالتأكيد وسيدرك الزبائن بسرعة أنهم لا يحصلون على الخدمة اللازمة وينشروا ذلك للزبائن الآخرين وبالتالي يكون الهجر والتخلي التام للعلامة التجارية.¹³⁶

4 تطوير بيان تحديد الموقع:

يجب تلخيص الشركة والعلامة التجارية في بيان تحديد الموقع (positioning statement).

¹³³ فيليب كوتلر اساسيات التسويق المرجع السابق، ص 440 441.

¹³⁴ المرجع نفسه، ص 442.

¹³⁵ المرجع نفسه، ص 445.

¹³⁶ المرجع نفسه.

الفصل الثاني : الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة وامتدادها في بناء علاقات الزبون

ويعرف بيان تحديد الموقع على أنها: بيان يلخص موقع الشركة أو العلامة التجارية ويأخذ الصيغة التالية لقطاع والحاجة المُستهدَفين (TO (target segment and need) تكون علامتنا التجارية our (brand) لمفهوم id (concept) أن نقطة الاختلاف (point-of-difference) ¹³⁷.

فعل سبيل المثال : (لمستهلكي المشروبات الغازية صغار السن النشطين الذين لديهم وقت قليل للنوم يكون مونتين ديو (Mountain Dew) المشروب الذي يعطيك طاقة أكثر من أي علامة تجارية أخرى لأن له أعلى مستوى من الكافيين فمع مونتين ديو يمكنك أن تظل يقظا وتستمر في نشاطك حتى عندما لا يمكنك أن تحصل على قسط جيد من النوم ¹³⁸.

فبعد تحديد الشركة لموقعها يجب أن تتبع هذا النموذج لتلخيص موقعها وعلامتها التجارية. فبيان تحديد الموقع هو الذي يحدد قطاع الهدف وحاجته ومفهوم الموقع ونقاط الاختلاف المحددة.

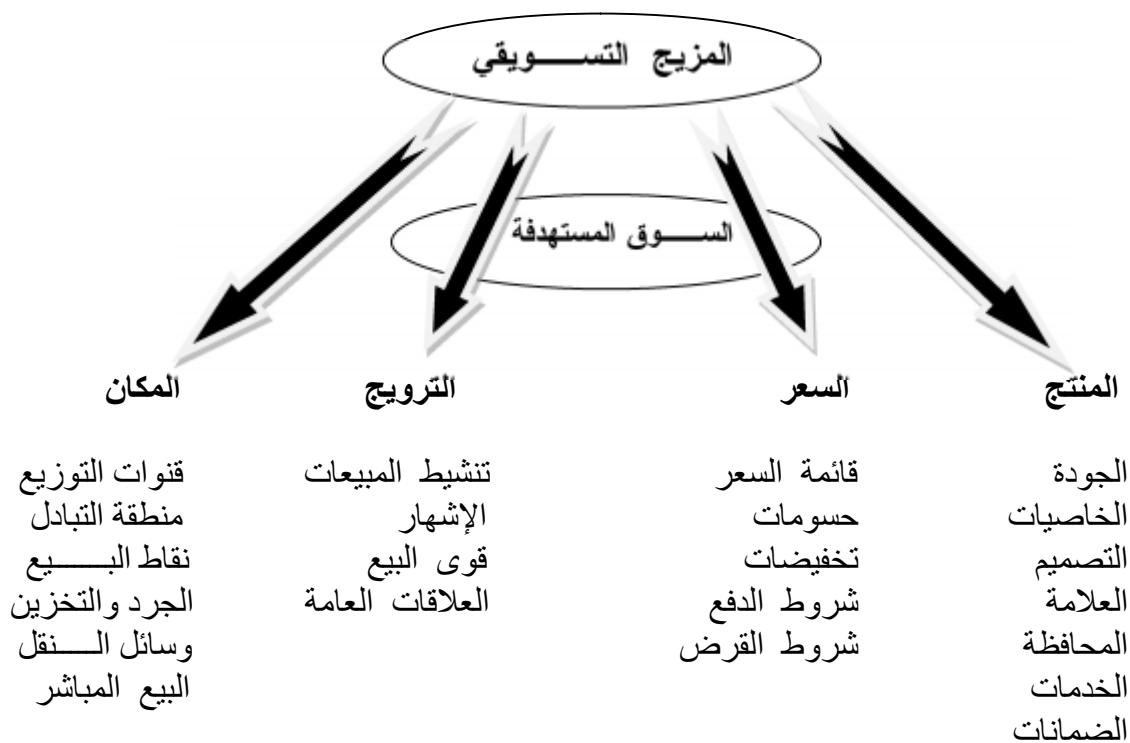
5 توصيل الموقع المختار وتسليمه (Communicating and Delivering the Chosen Position):

يجب أن تحدد الشركة إستراتيجية تسويقها التنافسية الشاملة التي تتلخص في بيان تحديد الموقع، تصبح مستعدة لبدء تخطيط تفاصيل المزيج التسويقي وهو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث.

ويعرف المزيج التسويقي (marketing mix) على أنه " مجموعة من أدوات التسويق التكتيكية والمتحكم - المنتج السعر المكان الترويج التي تخططها الشركة لتنتج الاستجابة التي تريدها في سوق الهدف " ¹³⁹.

ويبين الشكل التالي كيفية تأثير المزيج التسويقي في بناء الموقع المختار في السوق المستهدفة.

الشكل رقم(34): المكونات الأربع للمزيج التسويقي.



Source : Philip KOTLER, Kevin Lane KELLER, "Marketing Management", New Jersey, op cit, p19.

¹³⁷ فيليب كوتلر. أساسيات التسويق. المرجع السابق ص 445.

¹³⁸ المرجع نفسه.

¹³⁹ المرجع نفسه ص 142.

الفصل الثاني : الإستراتيجيه التسويقيه للمؤسسه وامتساركة في بناء علاقات الزبون

فيمزج برنامج التسويق الفعال عناصر المزيج التسويقي كلها في برنامج متناسق مُصمم لتحقيق أهداف تسويق الشركة، عن طريق تسليم قيمة للزبائن. ستدعي تحديد موقع الشركة إجراءً واقعياً وليس مجرد كلام.

مؤسسة الخدمة التي تبنى موقعها على إستراتيجية المزيد بالمزيد فيستوجب عليها تقديم خدمات مرتفعة الجودة و تقوم بتعيين وتدريب أفرادها أكثر فأكثر، و تحدد سعراً مرتفعاً وتقوم بالتوزيع من خلال تجار مرتفعي الجودة ذي سمعة طيبة في الخدمة، وتقوم بإعلانها في أوساط مرتفعة الجودة وهو ما يستوجب أن تطور رسائل مبيعات وإعلان تذيع فيها خدماتها الفائقة.

هذه هي الطريقة الوحيدة لبناء موقع المزيد بالمزيد بتناسق والذي يُمكن للزبائن تصديقه.¹⁴⁰

إلا أن هناك انشغالا يقلق الكثير من المسوقين ألا وهو أن مفهوم 4P's يأخذ نظرة السوق للبناء وليس نظرة المشتري لذلك بينما يرى المسوقون أنفسهم كبائعين لمنتجات يرى الزبائن أنفسهم مشتريين لقيمة أو لحل مشاكلهم.

وجهة نظر المشتري أو مستخدم الخدمة في هذا العصر إذا نظرنا من زاوية علاقات الزبون فيمكن وصف 4P's و 4C's والتي تتمثل في حل الزبون Customer solution تكلفة الزبون Customer cost الراحة Convenience والاتصالات Communication.¹⁴¹

فينبغي على رجال التسويق النظر من خلال الزاويتين (من زاوية البائع والمشتري أو مستخدم الخدمة) ويمكن أن يكون أداؤهم جيداً إذا قاموا بالتفكير أولاً في الأربعة 4C's (معرفة احتياجات الزبائن بدقة) ثم يبينوا الأربعة 4P's هذا الوجه (استجابة جيدة لمتطلبات الزبائن المستهدفين).

وبالتالي يمكن القول أن تنفيذ الإستراتيجية المختارة لتحديد الموقع يبدوا أمراً لا يُستهان به فعادة ما تجد الشركات أنه من السهل أن تأتي باستراتيجيات جيدة لتحديد مواقعها ولكن يصعب تنفيذها.

وأخيراً ينبغي التنبيه على أمر مهم ألا وهو الحرص على الحفاظ على الموقع المختار من خلال الأداء الجيد والاتصال الفائق والتسيق بينهما فكم من المواقع التي أخذت سنوات في بنائها فقدتها الشركات بسرعة.

وعليه يجب على الشركة أن تراقب بعناية فائقة موقعها وتقوم بتطويعه مع الوقت ليتفق مع احتياجات الزبائن واستراتيجيات المنافسين. وينبغي أن تجتنب التغيرات المفاجئة في مواقعها والتي يمكن أن تُحدث لها بلبلة لدى الزبائن (وهو ما يمكن أن يحدث تشويهاً لصورتها وعلامتها) وبدلاً من ذلك يجب أن يتطور موقعها تدريجياً ليكيف مع البيئة التسويقية المتغيرة باستمرار.

¹⁴⁰ المرجع نفسه، ص 446 .
¹⁴¹ المرجع نفسه، ص 144 .

خاتمة الفصل:

لقد رأينا في هذا الفصل أهمية ممارسة مدراء التسويق لإدارة علاقة الشريك أي التعاون الوثيق مع الأقسام الأخرى في الشركة والمشاركة بفعالية مع الشركات الأخرى في نظام التسويق بهدف تكوين شبكة تسليم القيمة، وهذا الهدف لا يتأتى إلا بالتخطيط الاستراتيجي الذي يسعى إلى تطوير إستراتيجية للبقاء على قيد الحياة والنمو طويل المدى من خلال صياغة استراتيجيات متمركزة على الزبون تضمن للمؤسسة البقاء والتطور والاستمرار، فيجب أن تقع علاقات الزبائن في مركز إستراتيجية التسويق وبرامج .

إلى الدور الهام الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي للتسويق في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة لأنه الأساس للتخطيط الإستراتيجي العام للمؤسسة.

لذلك سلطنا الضوء على إستراتيجية التسويق بقيادة الزبون لبناء علاقات صحيحة مع زبائن صحيحين وذلك لا يتأتى إلا من خلال تجزئة السوق الذي هو عبارة عن تقسيم السوق إلى مجموعات من المشترين لهم احتياجات أو سمات أو سلوكيات مختلفة يمكن أن تتطلب خدمات مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف وبعد تعريف المجموعات يجري استهداف التسويق تقويما لجاذبية كل قطاع سوقي ويختار قطاعا واحدا أو أكثر لخدمته.

ويكون اقتراح قيمة الشركة مجموعة من المنافع أو القيم التي تعد الزبائن المستهدفين بتقديمها والتي على أساسها يفضل الزبائن خدمات المؤسسة من غيرها فيساعد اقتراح القيمة على تحسين صورة المؤسسة وتحديد موقعها.

وبعد ذلك يجب أن تتخذ الشركة خطوات قوية لتسليم الموقع المرغوب فيه وتوصيله إلى الزبائن المستهدفين وهو ما يستلزم أن تدعم كل جهود الشركة إستراتيجية تحديد الموقع المختار والعمل ما أمكن على تطوير مزيج تسويقي حسب كل زبون.

وبالتالي فكل ما رأيناه في هذين الفصلين يعطي نظرة عن مفهوم التسويق الشامل والتخطيط الإستراتيجي الفعال لصياغة إستراتيجية يقودها الزبون، وهو بغرض معرفة مدى إدراك ومدى تطبيق الإطارات في المؤسسة الخدمية للممارسات التسويقية بنظرتها الشاملة وبعدها الإستراتيجي وهذا ما سندركه في الجانب الميداني.

الفصل الثالث:

مدى تطبيق الممارسات التسويقية
في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

تمهيد:

كنا قد انا الجزء النظري من هذا البحث الذي يعالج موضوع الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية إلى مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بمفهوم التسويق الشامل والأبعاد التي يقوم عليها المتمثلة في وجوب اقتناع الجميع في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون وكذا وجوب تواجد إدارة العلاقة مع الزبائن والشركاء في الداخل و الخارج و ضرورة تواجد تنسيق بين مختلف هؤلاء الشركاء.

كما نظرنا إلى قطاع الخدمات و ما يمتاز به من مختلف الخصوصيات و الاستراتيجيات للنجاح في تطبيق هذه الممارسات التسويقية.

وانقلنا بعد ذلك إلى كيفية تصميم إستراتيجية قيادة الزبون التي هي أساس إنتاج و تسليم القيمة للزبون وهو ما يتوقف على مدى فعالية إدارة التسويق بالمشاركة مع مختلف المديريات الأخرى ومدى إقناع الجميع بضرورة التوجه بالزبون والأخذ بأرائه في عملية اتخاذ القرارات.

الأمر الذي دفعنا إلى الحديث عن التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي هو أساس تصميم إستراتيجية تسويقية فعالة.

ولمعرفة مدى تطبيق الممارسات التسويقية بمفهومها الشامل وبعدها الإستراتيجي لذلك سنحاول أولاً إدراك نظرة الأطارات عن التسويق الشامل المؤسسة الخدمية، ومعرفة مدى وجود تصميم إستراتيجية قيادة الزبون ثانياً، وهذا ما سنتأكد منه خلال هذا الفصل.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الأول: تقديم شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الأول: تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية.
أولا - تعريف شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

1- الحالة القانونية:

. اسم الشركة: الخطوط الجوية الجزائرية (AIR ALGERIE)

. مقر الشركة: 1 ساحة موريس أودان، الجزائر.¹

إن شركة الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة عمومية اقتصادية وهي مؤسسة ذات أسهم (SPA) حيث يتعدى رأسمالها 37 مليار دينار.

2 مهام الشركة : المهمة الرئيسية للشركة هي نقل المسافرين¹ الشحن والرسائل في الظروف المثلى للأمن الراحة والانتظام.

3 المجال الجوي للشركة:

- شبكة خارجية تحوي 38 محطة توقف.

- شبكة داخلية تحوي 29 محطة توقف.

و لقد أجرت شركة الخطوط الجوية الجزائرية نقل أكثر من 3 مليون و 150 ألف مسافر قامت بشحن 19502 طن وتحصلت بذلك على إيرادات تقدر بـ 1.866 مليار دينار.²

و هي تسعى إلى اكتشاف أسواق جديدة بهدف زيادة عرض خدماتها، فمؤخرا تم فتح خط بين الجزائر و الصين، لذلك حققت الشركة زيادة في العرض لسنة 2008 (مقارنة بـ 2007) 6.97 % في الأسواق الدولية و زيادة 11.76 % في الأسواق الداخلية.³

كما تملك الشركة أسطولا يتكون من 31 طائرة لنقل المسافرين و طائرتين لنقل البضائع بمعدل عمر خمس سنوات.

- نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعود جذور الشركة إلى عام 1947 حيث كانت أول شركة جزائرية تحمل مهام النقل الجوي أين كان تعاملها مع الخارج مقتصر على فرنسا فقط.

و في 18 فيفري 1963 أصبحت الشركة العامة للنقل الجوي (CGTA) تحت وصاية وزارة النقل لتصبح بعد امتلاكها لنسبة 51 % من رأسمال شركة وطنية. و في سنة 1970 استرجعت الدولة الجزائرية قسما من الأسهم التي كانت بحوزت الشركات الأجنبية و أصبح نصيب الشركة يبلغ 83 %.

وفي 15 ديسمبر 1972 اشترت الجزائر كل الأسهم المتبقية أي 17%، لتصبح مؤسسة وطنية مئة بالمائة.⁴ ولقد تحصلت مؤخرا على شهادة المطابقة (IOSA) التي تخضع بإجراءات الأمن الجوي وكذا شهادة (ISO 9001/2000) لسلسلة المواصفات العالمية.⁵

¹ دليل إدارة الجودة للمؤسسة.

² المرجع نفسه.

³ وثائق داخلية لمديرية الدراسات و البرامج.

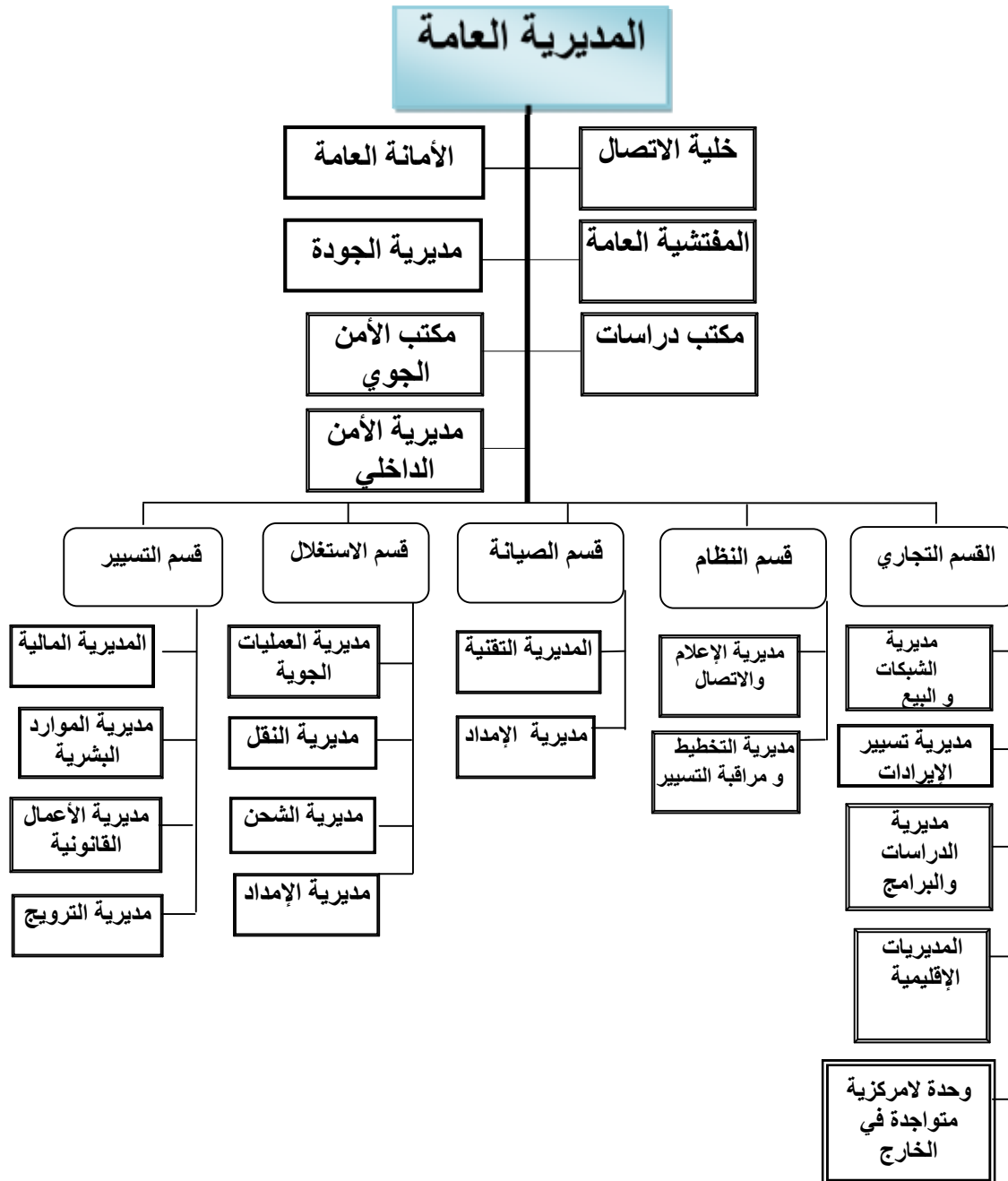
⁴ ملف صحفي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

⁵ التقييمات العالمية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الثاني: تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق داخلية للمديرية التجارية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

1-المديرية العامة: وهي برئاسة الرئيس المدير العام حيث يتم على مستواها:⁶

- تحديد الأهداف.
- تحديد سياسة الجودة.
- تعيين المسؤوليات و السلطات.
- تنظيم نقاط الرقابة.

2 مديرية الجودة : بمثابة هيئة استشارية وهي تحت إدارة مدير الجودة الذي يتم تعيينه من طرف الرئيس المدير العام وهو في اتصال مباشر معه (كما هو مبين في الهيكل التنظيمي) وتقع على عاتقه مسؤولية القيام بـ:⁷

- الحرص على تأسيس وضع حيز التنفيذ والحفاظ على نظام إدارة الجودة
- دور المنشط والمنسق لكل المسارات والأنشطة المرتبطة بنظام إدارة الجودة
- برفع تقرير إلى المدير العام فيما يخص:
- كيفية عمل نظام إدارة الجودة
- التحسين الدائم والمستمر لنظام إدارة الجودة
- ضمان مسار رجوع المعلومات حول جودة الصيانة والاستغلال إلى المسيرين المعنيين
- تدعيم الروابط بين المسؤولين في الجودة في جميع المديريات والوحدات مع مسؤولي التسيير
- ضمان حسن إدارة نظام الجودة
- ضمان تناسب تطبيقات الصيانة والاستغلال مع المتطلبات والقوانين
- التقييم العام للتسيير بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الشركة
- ضمان التنسيق والارتباط بين أنظمة الجودة للاستغلال والصيانة.

3 مكتب الأمن الجوي: هو بمثابة هيئة استشارية ن مهام الوقاية من الحوادث تستدعي وجود مستشار كنقطة أساسية و قيادة قوية حيث يجب أن يقوم بتحسين وتجند جميع العمال في المؤسسة لفهم طرق تفادي الحوادث كما يجب أن يقوم بتقديم توصيات لتفادي جميع المخاطر المكتشفة وتحديدتها وتقييمها وكذا وجوب إعلام الطيارين بذلك ويقوم إدارة طرق الأمن المستخدمة وإدارة المشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال. يضمن تواجد نظام للإشهار والإعلام فيما يخص المعلومات الأمنية.

4 مديرية التخطيط ومراقبة التسيير (PQG): إن مدير التخطيط ومراقبة التسيير مسؤول على مديريته تجاه الرئيس المدير العام حيث:

- يسهر على تكوين وإتقان وحسن أداء العاملين في المؤسسة؛
- يضمن الارتباط مع مختلف المديريات الأخرى
- يقترح للمصلحة المعنية للمؤسسة نظام العمل، التحويل، الترقية للعمال في تلك المصلحة وكذا الموجهين للتربص؛
- يقوم بإدارة ميزانية المؤسسة و ويراقب مدى تحقيق النتائج؛
- مسئول نتائج تسيير المؤسسة.

⁶ دليل إدارة الجودة للمؤسسة .
⁷ دليل إدارة الجودة للمؤسسة .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- يمثل المؤسسة في الخارج والداخل فيما يخص نشاطات المديرية؛
- شط ويدير المهام الموجودة تحت إدارته.
- 5 مديرية العمليات الجوية (DOA):** إن مدير العمليات الجوي متواجد تحت السلطة المباشرة الرئيس المدير العام وتقع تحت مسؤوليته:
 - تحقيق برنامج الاستغلال للمؤسسة فيما يخص سير الطائرات في الشروط الأمنية القانونية الاقتصادية وجودة الخدم المطلوبة؛
 - وضع حيز التنفيذ ينسق ويراقب حسن تنفيذ جميع الأنشطة التي تهدف إلى تحضير تنفيذ ومراقبة المواعيد المبرم
 - مسؤول: انضباط العاملين في المديرية؛
 - نظم العمل و يسهر على حسن إتقان الخدمة ومراقبة المردود كما يتخذ قرار تعيين ترقية أو إقصاء العين
 - القيام بتصميم مخطط العمل السنوي للمديرية ويقوم بإدارة وحدة التنبؤ بالميزانيات ويراقب التنفيذ
 - إعداد ومراقبة مخطط العاملين، تكوين وحسن عمل لوحة قيادة المديرية وتحديد الوسائل الضرورية لعمل المديرية ومراقبتها؛
 - السهر على تطبيق إجراءات العمل خاصة تلك المتعلقة بمواقيت الرحلات.
- 6 المديرية التقنية:** يستوجب الأمر على المدير التقني التأكد من أن عملية صيانة الطائرات تتم بصفة دورية وفقا للمعايير، ومسؤوليته الأساسية هي:
 - تنظيم المديرية التقنية من حيث تنظيم العاملين الورشات الوسائل المادية الوثائق والأرشيف
 - وضع وتطوير سياسة الصيانة
 - تحليل فعالية دليل الصيانة الخاص بكل نوع من الطائرات ؛
 - تأسيس ومتابعة عقود الصيانة وعقود المقاوله؛
 - التأكد من فعالية نظام الجودة وأن الملاحظات الواردة من المديرية الفرعية لضمان الجودة قد أخذت بعين الاعتبار
 - التأكد من أن التقرير المادي وكل التعديلات الواردة فيه قد تم الموافقة عليها من قبل المسؤولين.
- 7 مديرية النقل:** تقع على عاتق مدير النقل توفير و وضع حيز التنفيذ جميع الوسائل المادية والبشرية للمتابعة الأرضية وكذا متابعة الإقلاع إلى وصول المسافرين والبضاعة إلى الأماكن المحددة، وهذا باحترام الإجراءات والقوانين والمعايير الأمنية لجودة الخدمة المطابقة لـ OAC, TAROPS, IATA
- 8 مديرية الشحن:** إن مدير الشحن هو مكلف بتصميم سياسة وإستراتيجية تطوير عملية الشحن في الشركة فهو بذلك مكلف بإعداد وتسيير الاتفاقيات التجارية وكذا تسويق واستغلال القدرات المؤسسة فيما يخص نقل البضائع الإطار القانوني. فهذه المهمة العامة تتمج من خلالها كل المهام المرتبطة بالنقل المنتظم أو غير المنتظم للشحن وكذا التصدير والاستيراد.
- 9 مديرية إمداد الطائرات:** إن مدير إمداد الطائرات مكلف بتحديد ووضع حيز التنفيذ التسويقيه للمؤسسة فيما يخص الإمداد بالغذاء :
- الإعداد والسهر على تطبيق الخطط الفندقية (المواسم الحج ...) بالتنسيق مع الممثلين التجاريين

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- دراسة وتحقيق مختلف الأعمال المتعلقة بالتنظيم وإعادة التنظيم ذات العلاقة بالهيكله والأثاث ذلك التجهيزات اللازمة
- تموين المخازن بجميع المواد الاستهلاكية (ما عدا ما يخص مديرية إمداد الطائرات والمطاعم) لكل الشركات
- التدخل في أشغال الإصلاح وإعادة تهيئة المحطات التقنية.
- 10 مديرية الإعلام الآلي والاتصال :** إن مديرية الإعلام الآلي والاتصال مكلفة ب:
 - وضع حيز التنفيذ سياسة الإعلام الآلي والاتصال المتبناة من قبل المؤسسة
 - إعداد وتنفيذ نظام العمل للمؤسسة
 - وضع حيز التنفيذ نظام الإعلام للمؤسسة
- 11 مديرية الموارد البشرية:** إن مدير الموارد البشرية مكلف ب:
 - تحليل الجو الاجتماعي في المؤسسة
 - المشاركة في حال النزاعات الشخصية والجماعية
 - تحضير المعلومات الضرورية لحسن سير المفاوضات الجماعية
 - تقييم الحاجيات التي تخص الموارد البشرية الجودة وكذا جودة مختلف وحدات المؤسسة خاصة منها الوحدات العملية؛
 - معرفة و المعايير والمتطلبات القانونية المحلية والعالمية و متابعتها في مجال الطيران المدني
- 12 المديرية المالية:** إن مدير المالية مكلف ب:
 - تحديد سياسة المؤسسة بالتنسيق مع الرئيس المدير العام
 - ن التوازن المالي ويشارك في إعداد مخطط تطوير المؤسسة؛
 - ن تمويل مختلف العمليات التي تعمل على تحقيق الأهداف المعينة من طرف المديرية العامة؛
 - الترجمة المحاسبية لجميع العمليات التي تم تحقيقها أو تعهدت المؤسسة ب;
 - الاستعمال الدائم للسلطة العملية على جميع الهياكل المؤسسة ذات العلاقة بالمالية والمحاسبة؛
 - السهر على احترام القوانين المالية والمحاسبية في المؤسسة.
- 13 المفتشية العامة:** هي بمثابة هيئة استشارية وهي عنصر للمراقبة الداخلية والتقييم والإعلام وهي متواجدة تحت السلطة المباشرة للرئيس المدير العام.
 - إن المفتشية العامة مكلفة بالمراقبة العامة التي تمس جميع أنشطة المؤسسة وكذا تقديم آراء حول المشاكل الشخصية و الانحرافات التي تم التحقق منها على مستوى المؤسسة والقيام بتلخيصها وتقديمها للرئيس المدير العام.
 - ومهمتها تمتد لتشمل جميع الهياكل المركزية واللامركزية و كذا الهياكل داخل وخارج الوطن وتشمل جميع المظاهر المرتبطة بالتسيير.
- 14 مديرية الأمن الداخلي:** إن هيكله الأمن الداخلي تقوم بالإجابة عن القلق والانشغالات الموافقة للأنشطة الحديثة للمؤسسة وذلك عن طريق ضمانات الوقاية والتغطية المثلى للمخاطر وتتمثل مهامها:
 - متابعة وتحديث برامج الأمن الداخلي للمؤسسة؛
 - تطبيق القواعد المحلية والنصوص العالمية التي تم إقرارها من طرف الجزائر أو المنظمات التي تنتمي إليها المؤسسة؛

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- تمثيل المؤسسة في المنظمات الأمنية داخل وخارج الوطن
- الاشتراك في مختلف اللجان الخارجية الأمنية وتقديم تقرير حول تطبيق البرامج الداخلية للأمن فيما يخص مجال الطيران المدني
- مراقبة وإعادة تقييم مستوى المخاطر والتهديدات والقيام بتحديث منهجي للبرامج؛
- امتلاك وتسيير أمثل لوسائل المراقبة الحراسة والتدبير السريع؛
- القيام بتنظيم حصص تطبيقية وتدريبية لأعوان الأمن وكذا تحسيس العمال الآخرين
- إعداد ووضع حيز التنفيذ لخطط تكوين الكفاءات
- تفتيش ومراقبة الوسائل المادية في إطار تسيير المخاطر خاصة تلك منها المتعلقة بالأمن الداخلي؛
- تصميم ووضع حيز التنفيذ لنظام إعلامي ناجع وكذا : دراسة المعلومات الضرورية للوقاية من المخاطر والنزاعات في كل مستويات المؤسسة حتى محيطها؛
- السهر على أمن الوسائل ورموز المعلومات والتحويلات
- تنشيط خلية الأزمة للمؤسسة في حالة حدوث حوادث بالغة أو نكبات، وذلك بالاشتراك مع مختلف هيكل المؤسسة وكذا مختلف أنظمة الأمن والإنقاذ.
- 15 مديرية الأعمال القانونية: تشمل مديرية الأعمال القانوني :
- 15 1 مكتب الاشتراك: هو عضو مكاف مكاف :
- المشاركة في أعمال الاستشارة والمساعدة للمديرية
- بالأسئلة المرتبطة بنشاطات قانون الأعمال؛
- بالمظاهر القانونية لتقارب المؤسسات: مشاركات عقود... الخ
- 15 2 المديرية الفرعية للعقود: القانونية لمختلف العقود والاتفاقيات المنجزة من طرف المؤسسة فتتمثل مها:
- تحرير، صياغة، إعداد ومتابعة العقود التجارية؛
- المشاركة في المفاوضات
- المشاركة في المهام الاستشارية
- السهر على مراقبة، إعداد، تحرير وثائق الإعلان عن العروض و العقود و وتحديثها؛
- فحص جميع ملفات العقود وإعلانات العروض ووضع حيز التنفيذ إجراءات المراقبة و السهر على احترام الإجراءات القانونية.
- 15 3 المديرية الفرعية للنزاعات : هي مسؤولة ومكلفة بـ:
- تحمل النزاعات العامة بمختلف أشكالها
- تقديم آراء إعداد دراسات تحليل وتلخيص مختلف المظاهر التي تخص المؤسسة؛
- متابعة تنفيذ قرارات المحكمة
- نشر جميع المعلومات القانونية ذات المنفعة للمديرية والمصالح المؤسسة؛
- 15 4 المديرية الفرعية للتأمين: مكلفة بتسيير التأمينات الجوية والمخاطر المختلفة فهي مسؤولة ومكلفة بـ:
- العمل على اكتساب وثيقة التأمين إجبارية طبقاً للقوانين؛
- التفاوض مع جميع العقود الشروط الخاصة الضمانات،... الخ
- متابعة عقود التأمين و؛ تعديلاتها وتحديثها وتجديدها؛

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- متابعة ملفات النكبة والسهر عل تقديم الحلول الضرورية فهذا الصدد تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة.

15 5 دائرة الوثائق والترجمة: هي مكلفة ومسئولة عن:

- تحديد السياسة الوثائقية للمؤسسة
 - نشر جميع المعلومات التقنية الاقتصادية الاجتماعية والقانونية الضرورية للتحكم في التسيير
 - نشر الوثائق العامة لحياة المؤسسة وضمان حفاظها واستغلالها وتقديمها حين الطلب
 - إنجاز جميع البحوث الوثائقية أو المعلوماتية؛
 - السهر على إدخال جميع الوثائق في الحاسوب ووضع بنك معطيات منظم.
- ### 16 المديرية الإقليمية - الجزائر:- إن المدير الإقليمي مكلف بـ:
- التنسيق في إعداد مخطط العمل مع جمع الهياكل ومتابعة جميع الأنشطة حتى إتمامها وتحقيقها
 - تنسيق المهام تنشيط المبيعات وجودة الخدمة وكذا مراقبته
 - التمثيل التجاري والإداري للمؤسسة في الإقليم تحت السلطة العملية للمديرية التجارية
 - تنشيط وترقية المهام التجارية (تابع للمديرية التجارية).

المبحث 1: تقديم المديرية التجارية.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية التجارية.

أولاً. مهام المديرية التجارية: إن المديرية التجارية مسؤولة على تصميم ووضع حيز التنفيذ التجارية للشركة وضمان تسويقها في أحد الظروف بهدف زيادة المردودية. ق الأهداف المسطرة والمرغوب تحقيقها من طرف الإدارة العامة أخذا بعين

الاعتبار الوسائل المتاحة لتحقيقها.⁸

فهي مكلفة ب:⁹

- الحفاظ على الريادة في النقل الجوي على المستوى الوطني
- معرفة احتياجات وانتظارات الزبائن
- العمل على تكييف منتجات الشركة مع هذه الاحتياجات والانتظارات
- تأطير شبكة البيع؛
- تحسين الكفاءات التسويقية من حيث المردودية والفعالية والسمعة.

ثانياً. القيود :

- المحيط السوسيو اقتصادي الذي يمتاز بالتغيير المستمر
- المنافسة الشرسة والقوية أكثر فأكثر
- نظام عمل طاقم الملاحة؛
- محدودية فتح / غلق المطارات الداخلية

⁸ دليل العمل للمديرية التجارية.

⁹ المرجع نفسه.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

. العلاقات :

1 العلاقات الداخلية: علاقة بالمديرية العامة وبكل المديريات والهيكل الأخرى للمؤسسة.

2 العلاقات الخارجية:

- المنظمات الداخلي والوزارات؛
- المنظمات العالمية (IATA ,ATAF,AACO....)؛
- الشركات الأجنبية.

رابعا. **الصلاحيات:** المدير التجاري متواجد تحت الوصاية المباشرة للمدير العام للشركة و هو مسئول عن حسن إدارة المديرية التجارية حيث يقوم:

. و تحديد بصفة دورية للسياسة التجارية للمؤسسة المرتكزة أساسا .¹⁰

. إعداد إستراتيجية تطوير المؤسسة

. دراسة الأسواق وأفاق تطورها

. اليقظة التنافسية

. التحسين المستمر لجودة الخدمة

. استعمال تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بالاستجابة الفورية لمتطلبات السوق؛

التكوين والرفع من أداء العاملين في المؤسسة

. تحديد الأهداف والميزانيات التسويقية للنظام المركزي لمختلف المديريات الإقليمية في الداخل و تلك

الممثلة والمفوضة في الخارج وكذا مراقبة الانجاز

. السهر على احترام القوانين الداخلية والعالمية ذات الصلة بالمهام التجارية

. تمثيل المهام التجارية للشركة في المنظمات المحلية و الدولية

. يمارس السلطة التدريجية والوظيفية على مختلف الهياكل التجارية المركزية واللامركزية

. السهر على تكوين وتحسين أداء العاملين في المديرية التجارية

. السهر على تطبيق مختلف القرارات والتوجيهات الصادرة من المديرية العامة المتعلقة بالمهام

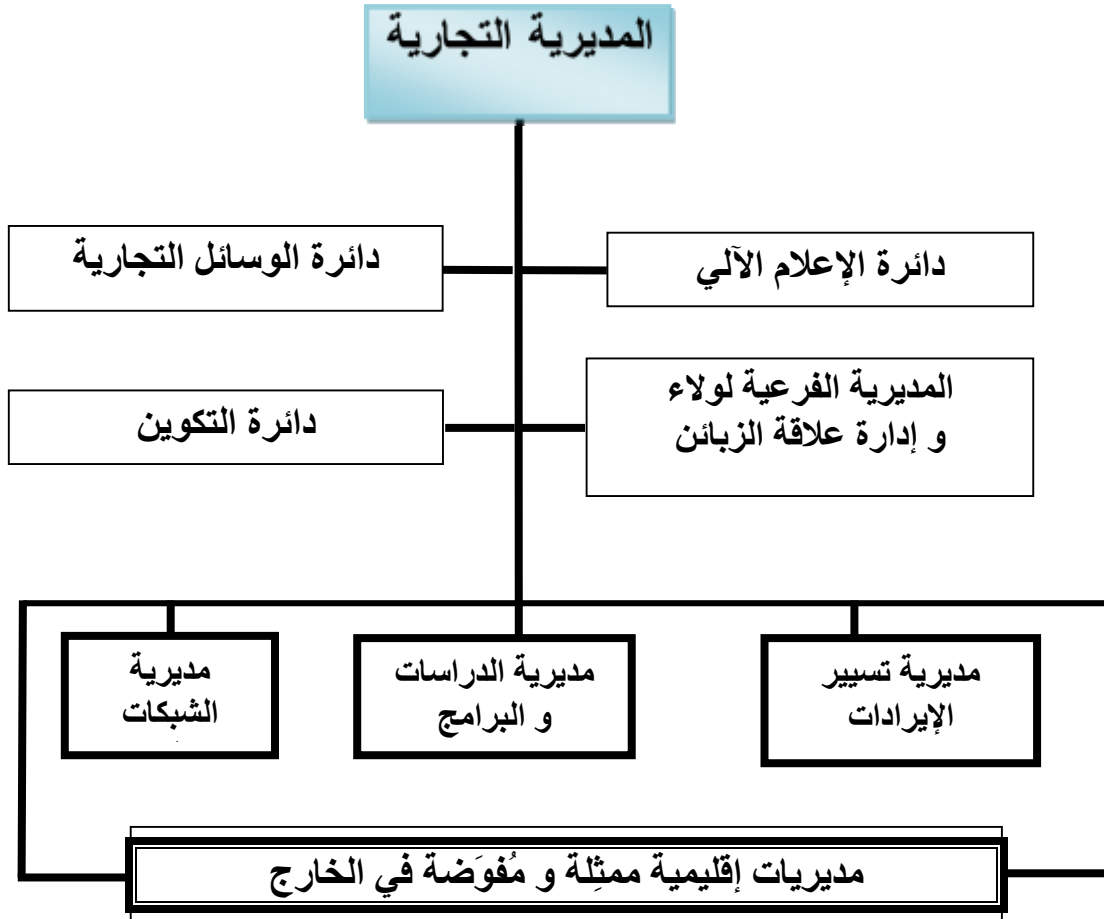
التجارية. والمديرية التجارية هي الأخرى تمارس صلاحياتها من خلال الهياكل المركزية و كذا الوحدات اللامركزية.

¹⁰ المرجع نفسه

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية.

الشكل رقم (36): الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية.



المصدر: وثائق داخلية للمديرية التجارية.

أولا. الهيئات الاستشارية: نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أنّ هناك عدة هيئات استشارية

- المديرية الفرعية لولاء الزبائن و الدوائر و :¹¹
- 1 دائرة الإدارة والتكوين: حيث :
 - تسيير الملفات الإدارية لعمال المديرية التجارية
 - السهر على صيانة البيانات والوسائل المادية للهيكل
 - تجميع ومتابعة ميزانية المديرية التجارية؛
 - الإشراف على برامج التكوين تحسين الأداء والتدريب والسهر على مرورها في أحسن الظروف
 - ضمان أفضل مستوى لتسيير الموارد البشرية للمديرية التجارية؛
 - الاستجابة لمتطلبات السوق بهدف تعظيم حصة سوق الشركة
 - تعظيم مردودية خطوط الشركة.
 - 2 دائرة الوسائل التجارية : تحقيق الوسائل المادية لتنشيط المبيعات وتهدف إلى ضمان أفضل صورة للعلامة عند الزبائن.

11 المراجع نفسه

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

3 دائرة الإعلام الآلي :

- تصميم تطوير و تحديث تطبيقات المعلوماتية والسهر على حسن أداء الأنظمة البرامج والتجهيزات المعلوماتية للمديرية التجارية
- العمل على مشاركة الهياكل الأخرى للمديرية بهدف تقديم تقنيات معالجة المعلومات في الأنشطة التجارية.

أهداف :

- العمل على ترجمة الأنشطة التجارية معلوماتيا
 - تطوير نظام المعلومات للمديرية التجارية.
- ### 4 المديرية الفرعية ولاء وإدارة الزبائن:
- هي بمثابة هيئة استشاري و مديرية أنشأت حديثا (2000) على حسن سير برنامج الولاء بهدف محافظة تقوية وتطوير العلاقات بين الشركة وزبائنها عبر الوقت.

4 1 : هي هيكله قائمة للعمل على ولاء الزبائن و تطوير العلاقات معهم، و كذا العمل

- على جعل الولاء أكثر مردودية باعتباره منتج تجاري وفي هذا الصدد فمهامها الأساسية هي :
- من الناحية الخلفية تسعى للبحث عن حاجيات الزبائن وكذا متابعة العلاقات مع الشركاء المستقبليين المجال الجوي وغيره من المجالات

- الحساب الجيد للتسعيرة (billet) للوصول إلى الربح المثالي من خلال بيع منتجات الشركة
- الحرص على العمل الجيد للهيكلة و كذا العمل على التنسيق بين نظام الولاء مع الإستراتيجية التسويقية.

4 2 التنظيم والأبعاد: إن المديرية الفرعية لولاء وإدارة العلاقة مع الزبائن (FGC) قوم بأنشطتها من خلال ثلاث أقسام:

4 2 1 قسم التسويق والإحصاء : حيث يقوم بـ :

- تصميم السيناريوهات التسويقية بالاتصال مع قسم الاتصال وإدارة الزبائن
- تأسيس الحملات (Promotions) بالتنسيق مع مديرية تسيير الإيرادات (RMP)
- نشر مضمون برنامج الولاء لجميع عمال الهيكلة
- السهر على احترام مضمون برنامج الولاء
- تأسيس قاعدة البيانات والحالة الإحصائية
- الحضور والد حين استعمال منتج الولاء.

4 2 2 قسم الإدارة التقنية والمعلوماتية:

- إدارة نظام الولاء
- إدارة العلاقة بين موقع الشركة في الأنترنت مع نظام برنامج الولاء (FFP)
- إدارة شفرات الدخول إلى نظام برنامج FFP لكل الوحدات اللامركزية في الداخل والخارج
- إدارة نقل المعطيات ما بين FFP و AF الخطوط الجوية الفرنسية
- دراسة مسار المعلومات في المديرية التجارية .

4 3 قسم الاتصال وإدارة الزبائن: مكلف بـ :

- تصميم سيناريوهات التسويقية بالاتصال مع قسم التسويق والإحصاء
- إدارة ومتابعة ملفات الزبائن

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- دراسة ووضع حيز التنفيذ للحملات الإعلانية والترويجية المرتبطة بمنتج الوفا
 - متابعة برامج المنافسة
 - وضع وتعميم المعلومات لجميع عمال الشركة
 - تصميم ميثاق الجودة ومراقبته في الميدان عن طريق احترام جميع الإجراءات من طرف الممثلين التسويقيين و عمال المحطات الجوية.
- 4 3 برنامج الوفاء:** البرنامج المستعمل هو برنامج لمديرية نظام المعلومات لشركة الخطوط الجوية الفردي حيث أن قاعدة معطيات الزبائن متواجدة في نظامها وهو ما يدعى بألة FFP.
- يحتوي نظام FFP (Frequent Flyer Programme) مع المعلومات المرتبطة بقاعدة بيانات الزبائن وإدارتها للخطوط الجوية الجزائرية، و كذا مرتبطة بنظام الحجز المستخدم من طرف الخطوط الجوية الجزائرية (MARSAH (Mercator Airlines Reservation Systeme for Air algerie).
- وكذا مختلف أنظمة تسجيل المسافرين DCS (Système d'enregistrement des passagés).
- 4 4 برنامج الخطوط الجوية مزيد للأوفياء (Programme de fidélité d'AIR Algérie Plus):**
- يقوم برنامج خطوط الجوية مزيد أساسا على مكافأة الزبائن لاختيارهم الدائم للخطوط الجوية الجزائرية فيوفر برنامج مزيد خدمات وامتيازات شتى للزبائن حيث يُمكن الزبائن من تحويل أميال السفر متى شاعوا وحيثما شاعوا إلى مكافآت عدة تتجلى في رفع درجة السفر السماح بفائض الأمتعة أو الحصول على تذاكر السفر للزبائن الأوفياء أو لمن قاموا هم باختيارهم.
- حيث تسعى الشركة من خلال برنامج 'مزيد' إلى إتباع إستراتيجية دفاعية.
- وقد تم وضع برنامج مزيد بين يدي الزبائن بطاقات البرنامج حسب المستويات الثلاثة:
- * بطاقة جرجرة: بطاقة الترحيب فعند انضمام الزبون إلى برنامج مزيد لأول مرة عن طريق ملا استمارة تمنح له بطاقة جرجرة والتي يمكن الاستفادة الفورية من مزايا هذه البطاقة.
 - ويتم الانضمام إلى برنامج 'مزيد' وذلك بملا نموذج طلب المكافأة المتواجد على موقع الإنترنت (www.airalgerie.dz) أو على مستوى وكالات الخطوط الجوية الجزائرية أو إرسال النموذج إلى المديرية التجارية 15 يوما على الأقل قبل السفر.¹²
 - * بطاقة شيليا : بطاقة الامتياز تمثل بطاقة شيليا ثاني مستوى لبرنامج الخطوط الجوية " مزيد " وذلك بعد حصول الزبون على رصيد 25000 ويمكنه الحصول من مزايا عديدة أخرى.
 - * بطاقة تاهات: أو ما يسمى ببطاقة الفخامة حيث يحصل عليها الزبون بعد اكتساب 40000 في حسابه ويمكنه الحصول على مزايا رفيعة بعد ذلك.
- فالهدف من هذا البرنامج هو مكافأة الزبائن الأوفياء وتحفيزهم على الاستمرار في السفر مع الخطوط الجوية الجزائرية أي العمل على محافظة وتقوية العلاقات مع الزبائن الأوفياء.
- ومن جهة أخرى تعمل شركة الخطوط الجوية الجزائرية على تموقعها في السوق من خلال إلقاء هذا البرنامج لمواجهة البرامج المنافسة.
- ولإنجاح هذا البرنامج يجب على جميع المديريات العمل يدا بيد مع المديرية الفرعية لواء وإدارة علاقة الزبائن بهدف حسن إدارة العلاقات مع الزبون لتحقيق ذلك يجب:
- تصميم البرنامج ووضعه حيز التشغيل

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

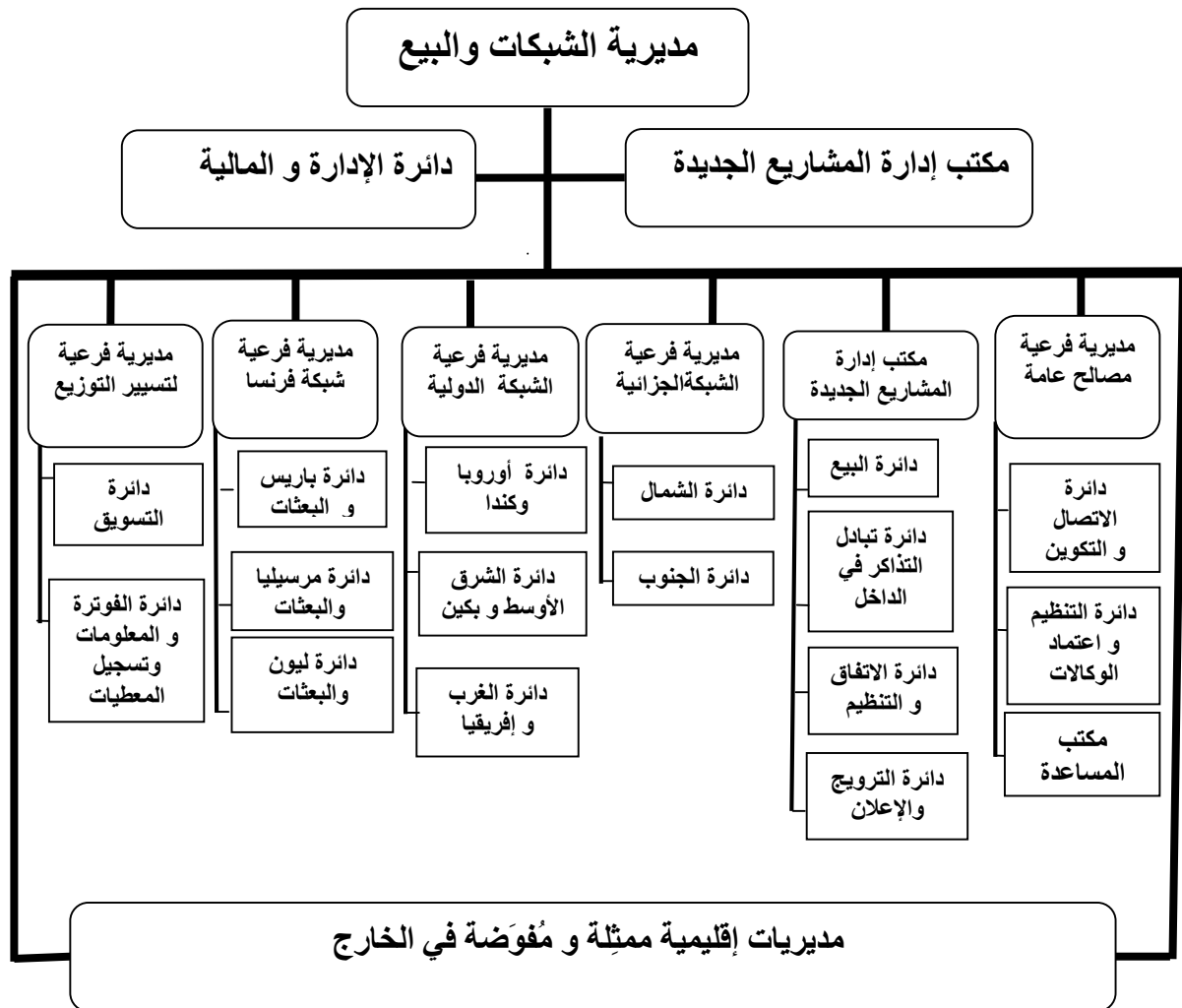
- تطوير البرنامج مع الشركاء في مجال الطيران أو غيره من المجالات في حالة تحالف إذا اقتض الأمر كراء فنادق أو سيارات أو غيرها؛
- ضمان الاتصال الداخلي والخارجي حول برنامج مزيد
- متابعة الميدان للأنشطة المقدمة وكذا جودة الخدمة
- متابعة وتحديد قوانين التسيير لنظام FFP (Frequent Flyer Programme) للخطوط الجوية الجزائرية مع الشركة التي قدمت نظام برنامج FFP
- ربط الأنشطة في المستوى الداخلي للنظام
- وضع إجراءات العمل
- وضع حالات إحصائية وكذا تحليل النتائج.

- المديرية الأخرى.

1 مديرية الشبكات و البيع.

1 1 تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية.

الشكل رقم (37): الهيكل التنظيمي لمديرية الشبكات و البيع.

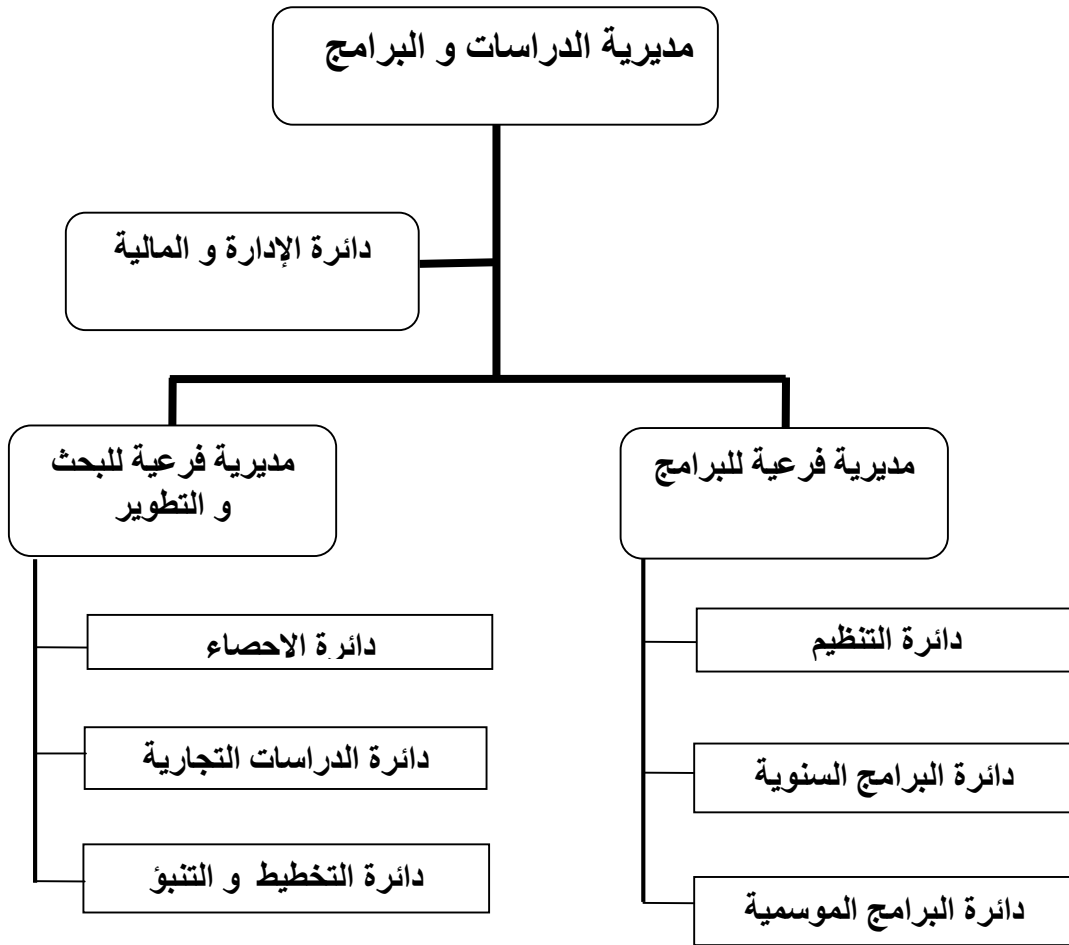


المصدر: وثائق داخلية للمديرية التجارية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

1 2 مهام المديرية:

- تحديد منتج وسياسة البيع ومتابعة وتأقلم شبكة البيع مع السوق المستهدف وكذا اقتراح تحالفات مع الشركاء الأجانب ما أمكنها ذلك.
 - 1 3 أهداف المديرية:
 - العمل على مردودية شبكة البيع.
 - تقديم أفضل صورة للعلامة.
 - 2 مديرية البرمجة والدراسات.
 - 2 1 تقديم الهيكل التنظيمي للمديرية.
- الشكل رقم(38): الهيكل التنظيمي لمديرية البرمجة والدراسات.



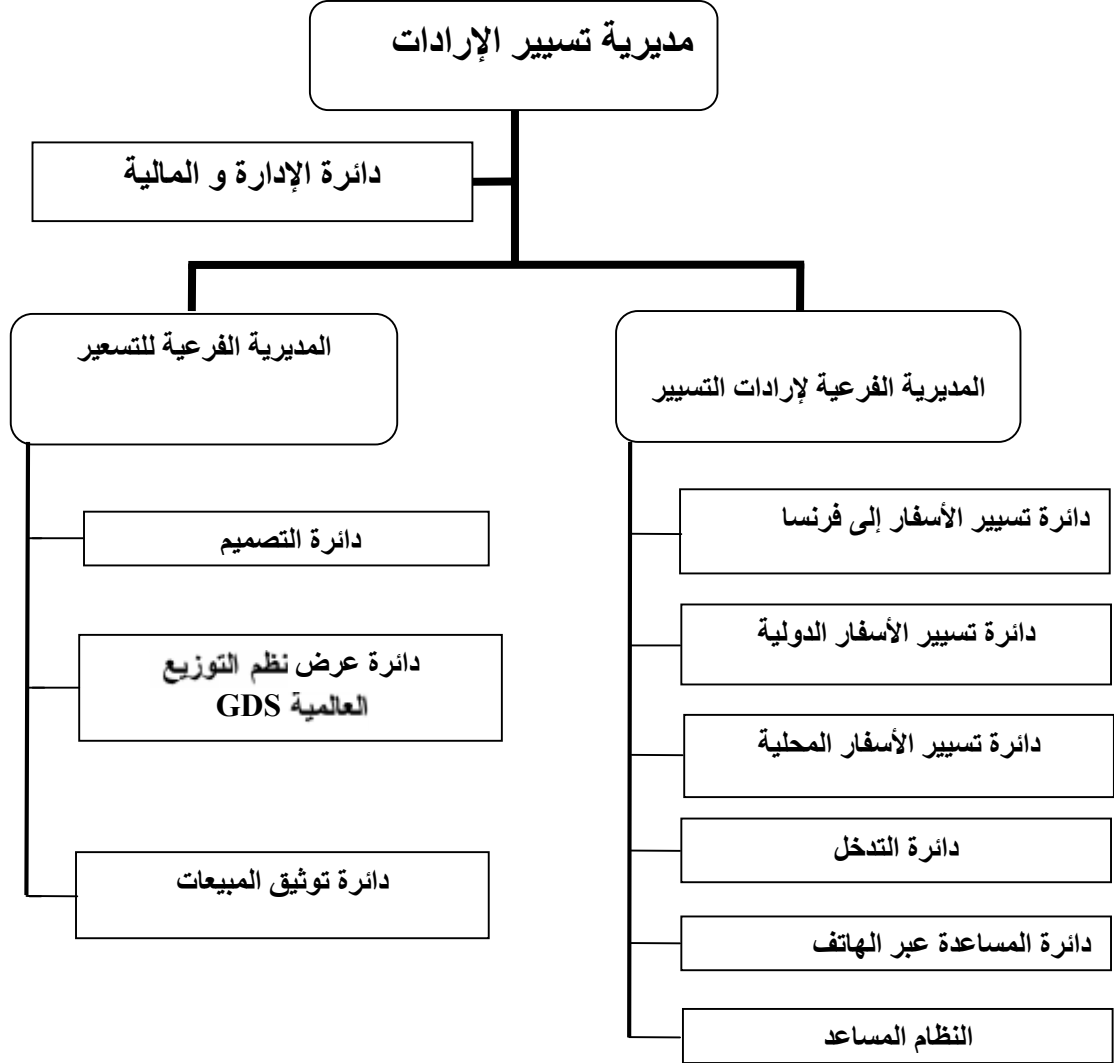
المصدر: وثائق داخلية للمديرية التجارية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

3 مديرية تسيير الإيرادات.

3 1 تقديم الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير الإيرادات.

الشكل رقم (39): الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير الإيرادات.



المصدر: وثائق داخلية للمديرية التجارية.

4 المديرية الإقليمية للجزائر:

4 1 مهام المديرية:

- التنسيق في إعداد مخطط العمل مع جميع الهياكل الأخرى و كذا متابعة جميع الأنشطة إلى غاية وإتمامها؛
 - تنسيق المهام تنشيط المبيعات وجودة الخدمة وكذا مراقبتها
 - التمثيل التجاري والإداري للمؤسسة في الإقليم المعني تحت السلطة العملية للمديرية التجارية
 - تنشيط وترقية المهام التجارية.
- المادة الثالثة: انجازات شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الأول: الحصول على شهادة المطابقة (label IOSA):

4 الحصول على شهادة المطابقة (label IOSA): والتي تعني باللغة الانجليزية Operational Safety Audit Programme، من طرف المنظمة العالمية لشركات الطيران المنتظمة (Intrenational Air Transport Assosiation-IATA)، التي تأسست سنة 1919.¹³

تعتبر شركة الخطوط الجوية من بين الدول المتحصلة على شهادة (IOSA) وذلك سنة قبل التاريخ الذي حددته (IATA) فخضعت بذلك لفحص ومراقبة شروط الأمن الجوي، وبعد ذلك تحصلت شهادة المطابقة (label IOSA) في ديسمبر 2006. وهي شهادة تضمن أن رحلاتها تتم وفقا لمتطلبات المعايير الدولية ولكن هذه الشهادة تنتهي صلاحيتها خلال سنتين.¹⁴

2 تجديد شهادة EASA PART 145: تحصلت المديرية التقنية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بجدارة على (EASA) وذلك عن طريق مراجعة قام بها مجمع الأمن الجوي المدني (Groupement pour la Sécurité de l'Aviation Civil -GSAC-)، ذلك خلال مدة الفحص التي جرت من 20 إلى 23 أكتوبر 2007.¹⁵

3 استجابة بيس أمن الشركة إلى مقاييس الأمن الكندي: طبقا للمرسوم 2.4 من الملحق 17 المجال الجوي المدني العالمي الخاص بالمعايير والطرق العالمية للأمن والحماية للأمن الجوي المدني (AVSEC) وكذا الاتفاقية الثنائية بين الجزائر وكندا، فقد قامت شركة الخطوط الجوية الجزائرية بتقييم مقاييس الأمن في الشركة والذي يشمل مختلف مسارات المديريات الميدانية والذي دام من 25 إلى 30 أكتوبر 2007. ونتيجة التقييم أظهرت أن نشاط المؤسسة تتطابق مع مقاييس الأمن رقم 7 الكندي.¹⁶

4 إصدار النشرة ثانية من طرف (IATA): وهي عبارة عن قائمة شطب (check-list) أكثر تفصيلا وصرامة الذي تم العمل به في مارس 2007، إلا أن هذه النشرة تم مراجعتها و تكملتها بإصدار جديد الذي سيدخل حيز التنفيذ ابتداء من جانفي 2008.

ومراجع (IOSA) باللغة الانجليزية عبارة عن مجموعة معايير وتوصيات عددها 914 (IOSA - ISARP - Standar And Recommende Practices) تم تجميعها في قائمة شطب المنقسم إلى ثمانية مطالب.

وهناك معايير موجودة في القائمة هي إجبارية أين تتواجد كلمة "shall" وعددها 834 أما التوصيات فهي غير إجبارية وعددها 80 وهذه المعايير والتوصيات يتم أخذها بعين الاعتبار حسب كل مديرية.

وقد قامت الشركة بعملية المراجعة كما هو منصوص عليها أي 120 يوم قبل تاريخ نهاية الصلاحية (2008 /12 /13) و تحصلت بذلك أخيرا على التسجيل الرسمي لعلمة (IOSA).¹⁷

¹³ Pascal CAMBOURNAC, *DICTIONNAIRE DU TRNSPORT AÉRIEN*, France, Paris: LES PRESSE DE L'INSTITUT DU TRANSPORT AÉRIEN, p12.

¹⁴ انظر الملحق رقم 2.

¹⁵ المرجع نفسه.

¹⁶ المرجع نفسه.

¹⁷ المرجع نفسه.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المطلب الثاني: الحصول على شهادة سلسلة المواصفات العالمية (ISO9001/2000):

قررت شركة الخطوط الجوية الجزائرية في خطوتها التطوعية (غير الإلزامية) بوضع نظام إدارة الجودة (SMQ) و ذلك للحصول على شهادة المطابقة لسلس المواصفات الـ (ISO9001/2000) واستجابة لسلسلة المواصفات العالمية قامت الشركة بوضع دليل إدارة الجودة في المؤسسة وهو يتضمن مهام كل مديرية وصلاحياتها وكذا محاور سلسلة المواصفات العالمية¹⁸:

1 تقديم دليل إدارة الجودة / الأمن: إن دليل الجودة الأمن يحدد تنظيمات إدارة الجودة والأمن لضمان تلبية تطلعات وانشغالات الزبائن وكذا للتحسين الأكثر للمنا والخدمات المقدمة من طرف الشركة.

2 المراجع المعيارية (Réf rence Normative): إن نظام إدارة الجودة للشركة يستند على المراجع الآتية:

- سلسلة المواصفات العالمية (ISO 9000/2005) المتعلقة بنظام إدارة الجودة/الأمن: المبادئ الأساسية والمصطلحات.
- سلسلة المواصفات العالمية (ISO9001/2000) المتعلقة بنظام إدارة الجودة /الأمن : المتطلبات أي تستخدم لضمان الجودة الخارجية المتعلقة بتوفير الثقة للزبون على أن يكون نظام الجودة قادر إنتاج منتجات أو خدمات تستجيب لمتطلبات الزبون وتطلعاته .
- سلسلة المواصفات العالمية (ISO 9004 /2000) المتعلقة بأنظمة إدارة الجودة الخاصة بإرشادات تطوير الأداء وتشمل معظم عناصر إدارة الجودة التي تتضمنها المواصفات (ISO9000/ 2000) لتساعد على فهم هذه المواصفة وتتمكن من تطوير نظام إدارة الجودة.
- سلسلة المواصفات IOSA/IATA الصادرة في جوان 2004 وكذا التغيرات المتوقعة لها في فيفري 2006.¹⁹

2 1 مجال التطبيق: إن المديرية الرئيسية للشركة قد وضعت دليل الجودة / الأمن في كل مجالات نشاط المؤسسة من دون استثناء وعلى جميع منتجات وخدمات الشركة، فكل خدمات ومنتجات الشركة مطابقة لمواصفات (ISO9001/2000).²⁰

3 نظام إدارة الجودة:

- 3 1 متطلبات : يجب على التنظيم القيام بإثبات، توثيق، وضع حيز التنفيذ والحفاظ على نظام إدارة الجودة والتحسين الدائم لأدائه طبقا لمواصفات (ISO9001/2000) وبالتالي يجب على التنظيم:²¹
- تحديد المسار الضروري لـ (SMQ) وتطبيقاته في جميع التنظيم.
 - ضمان الموارد والمعلومات الضرورية لسير ومراقبة المسارات.
- 3 2 خريطة المسار للشركة:
- مسارات الخطوط الجوية الجزائرية تم تحديدها حسب المنهجية التالية:
- أ- مسارات التحقيق: حسب تعريفها من طرف سلسلة المواصفات العالمية (ISO) هي المسارات التي تحقق مباشرة خدمات الزبائن.
- ب- مسارات الدعم: هي مسارات تساهم بطريقة غير مباشرة في خدمة الزبائن.

¹⁸ دليل إدارة الجودة للمؤسسة.

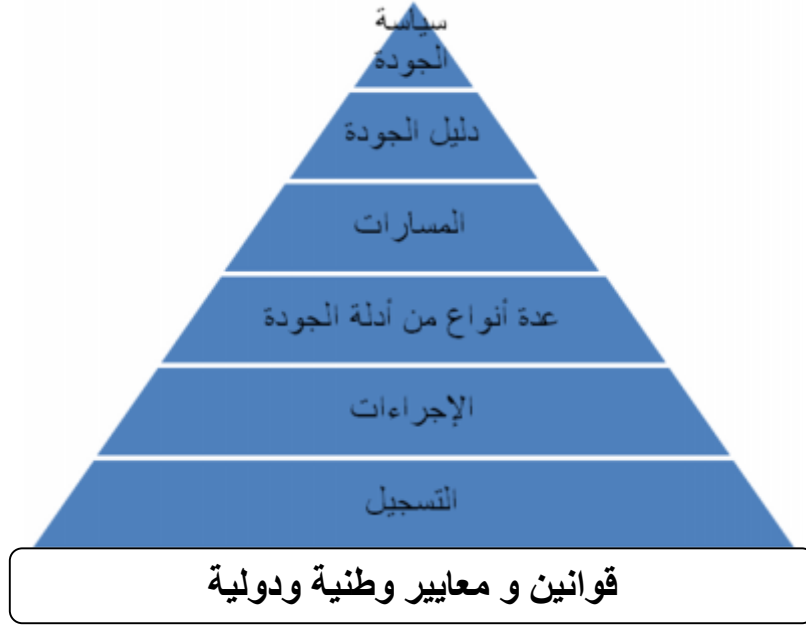
¹⁹ المرجع نفسه.

²⁰ المرجع نفسه.

²¹ دليل إدارة الجودة للمؤسسة.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

ج المسارات التسييرية: التي تسمح بإدارة ومراقبة النشاطات والأداء لمختلف مسارات الشركة.²²
3 3 الهندسة الوثائقية: هيكل نظام التوثيق للشركة يتضمن (06) مستويات لضمان أحسن تفصيل لنظام إدارة الجودة وكذا لتخطيط وضع حيز التنفيذ مراقبة وتحسين الأداء للشركة. والشكل التالي يلخص ذلك :²³



4 مسئولية الإدارة:

- 4 4 التزام الإدارة بهدف تأكيد التزام مدراء الشركة بالعمل على تطويرها و وضع نظام إدارة الجودة والأمن حيز التنفيذ وكذا مشاركتهم في مسار التحسين المستمر وذلك عن طريق:²⁴
- تأسيس سياسة جودة / أمن واضحة
 - تصميم أهداف للجودة / الأمن قابلة للقياس مع وضع مؤثرات ذات أداء عالي تسمح بتقليص الفجوات (الفارق بين الهدف والنتيجة) وتصحيحها
 - إقامة شبكة أنترنت تسمح بأفضل اتصال داخلي بين العاملين وكذا تبادل سريع للمعلومات
 - العمل على إتاحة الموارد البشرية والمادية اللازمة لضمان مردودية ونمو الشركة
- 4 2- الاستماع إلى الزبائن: على الإدارة أن تضمن أن متطلبات الزبائن محددة بدقة و أنها أخذت بعين الاعتبار لتعظيم رضا الزبائن ولهذا قامت بوضع جهاز خاص باستقبال واستغلال وتجميع المعلومات الواردة من الزبائن بهدف التركيز على عوامل الرضا وتجنب أسباب عدم الرضا و التنبؤ بانشغالاته وهو ما يستدعي الفهم الجيد للزبائن (معرفة احتياجاتهم وانشغالاتهم)، وذلك لتفريق بين مختلف أنواع الزبائن (مشتري، مستهلك نهائي الخ ..).²⁵

²² دليل إدارة الجودة للمؤسسة.

²³ المرجع نفسه.

²⁴ المرجع نفسه.

²⁵ "تسويق الجودة" - الطبعة الأولى - للمديرية التجارية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- 4 3 سياسة الجودة: على الإدارة التأكد من: ²⁶
- أن سياسة الجودة ؛ جميع أفراد التنظيم إلى غاية عمال الاستقبال
 - الفهم الجيد للالتزام فيما يخص العمل على إرضاء مطالب الزبائن والتحسين المستمر وذلك بتحسين أداء وفعالية نظام إدارة الجودة؛
 - تقسيم إطار يسمح بتحديد وإعادة النظر في أهداف الجودة
 - العمل المتواصل بين أفراد النظام والإدراك الجيد فيما يخص سياسة الجودة في جميع المستويات.
- 4 4 التخطيط: على الإدارة القيام بالتأكد من أن: تخطيط نظام إدارة الجودة يعمل على تلبية متطلبات التزام الإدارة. ²⁷
- 4 5 المسؤولية والسلطة والاتصال: المسؤولية والسلطة محددة بدقة على كل فرد في المؤسسة وذلك عن طريق بطاقات العمل التي تحدد مهام كل منصب في المؤسسة وهذه الوثائق تحدد المسؤولية والسلطة فيما يخص نظام إدارة الجودة.
- 4 6 مراجعة الإدارة: يجب على الإدارة مراجعة نظام إدارة الجودة باستمرار للتأكد من ملاءمته وفعاليتته، وهذه المراجعة تشمل تقييم فرص تحسين نظام الجودة وكذا الحاجة إلى تعديله مراجعة سياسة الجودة وأهداف الجودة كذلك. ²⁸
- 5 إدارة الموارد: يجب على الإدارة أن تقوم بتحديد وتقديم الموارد الضرورية بهدف: ²⁹
- وضع حيز التنفيذ ودعم أنظمة إدارة الجودة والتحسين الدائم لفعاليتها
 - تعظيم رضا الزبائن بالحرص على احترام مطالبهم
- 6 إنجاز المنتج: على التنظيم أن يقوم بتخطيط وتطوير المسار الضروري لتنفيذ المنتج و يجب أن يكون التخطيط متناسق ومتوافق مع المتطلبات الأخرى لمسار نظام إدارة الجودة وهو ما يستدعي:
- تخطيط وتنفيذ المنتج
 - تحديد المسار الخاص بالزبائن (تحديد مطالبهم الزبائن الخدمة ومطالب الخدمة ما بعد التسليم).
- 6 1 تخطيط تنفيذ المنتج : أي يجب:
- تحديد أهداف الجودة والمتطلبات الخاصة بالمنتج
 - وضع مسارات تأسيس ووثائق وتقديم موارد خاصة بالمنتج
 - مراقبة وتجربة المنتج والتأكد من الخصائص الضرورية لقبول المنتج
- 6 2 مسارات خاصة بالزبائن: أي يجب:
- تحديد المتطلبات الخاصة بالزبائن و كذا متطلبات التسليم وما بعد التسليم؛
 - تحديد المتطلبات الضرورية لاستخدام الخدمة؛
 - تحديد جميع المتطلبات الكمية المحددة من طرف النظام
 - ضمان الاتصال بالزبائن وهو ما يستوجب جهاز خاص لمعرفة الآراء حول المنتج لدراسة الطلبات و التغذية العكسية للمعلومات حول الزبائن انتقاداتهم

²⁶ المرجع نفسه

²⁷ وثائق داخلية للمديرية التجارية.

²⁸ المرجع نفسه.

²⁹ " تعهد المديرية "، وثائق داخلية للمديرية التجارية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- 6 3 تصميم المنز : يجب على التنظيم القيام :
- تخطيط التصميم لتطوير المنتج
 - تحديد العناصر الداخلية في تصميم وتطوير المنتج
 - مراجعة التصميم وتطوير المنتج؛
 - التأكد أثناء تصميم وتطوير المنتج من كونه يتماشى مع ما تم تخطيطه
 - تأكيد تصميم وتطوير المنتج: أي إعطاء الإذن بـ
- 6 4 الشراء: حيث :
- جميع مراحل مسار الشراء؛
 - مسار المعلومات الخاصة بعملية الشراء
 - المراقبة للتأكد من رضا الزبون أثناء عملية الشراء.
- 6 5 إنتاج وتحضير الخدمة وتشن :
- التفكير في إنتاج وتحضير الخدمة
 - تأكيد مسارات الإنتاج وتحضير الخدمة؛
 - المحافظة المنتج أثناء التصميم والتوزيع والتخزين.
- 6 6 التحكم في أجهزة الرقابة والقياس: يجب تحديد مهام المراقبة و القياس كما يجب تأسيس مسارات لضمان تحقيق هذه المهام بصفة متسقة مع متطلبات الرقابة والقياس.
- 7 القياس الذ والتحسين:
- 7 1 عموميات: يجب على الذظم القيام بتخطيط و وضع حيز التنفيذ مسارات الرقابة، القياس التحليل والتحسين الضرورية :
- بيان مطابقة المنتج للمعايير
 - تأكيد مطابقة نظام إدارة الجودة للمعايير
 - تحسين دائم لنظام إدارة الجودة.
- 7 2 الرقابة والقياس: أي يجب القيام بـ:
- 7 2 1 قياس رضا الزبائن: من خلال توفير المعلومات الخاصة بمدى رضا الزبون والتي يمكن اعتبارها كأداة فعالة لقياس الأداء.
- 7 2 2 المراجعة الداخلية: يجب القيام بمراجعة داخلية لمعرفة مدى مطابقة نظام إدارة الجودة للتخطيط المسبق والقيام بدعمه بصفة :
- 7 2 3 مراقبة وقياس المسارات: أي استعمال طرق الرقابة وقياس نظام إدارة الجودة، وهي ما تسمح بإظهار مدى قدرة المسارات لتحقيق الأهداف وفي حالة عدم تحقيق الأهداف تكون هناك إجراءات تصحيحية لضمان مطابقة المنتج للمعايير.
- 7 2 4 رقابة وقياس المنز : على التنظيم مراقبة وقياس خصائص المنتج بهدف التأكد من كون المتطلبات الخاصة بالمنتج مرضية.
- 7 3 التحكم في المنتج غير المطابق للأوصاف: يجب على التنظيم التأكد من تحديد والتحكم في المنتجات غير المطابق للأوصاف بصفة تمنع استعمالها أو تقديمها، وهو ما يستوجب القيام:
- بإجراءات للتخلص من هذا المنتج.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

- اتخاذ إجراءات لمنع استعماله .
- 4 7 البيانات: يجب القيام بتحديد واستقبال البيانات الخاصة بإظهار مدى ملائمة وفعالية نظام إدارة الجودة، و ذلك بهدف:
- معرفة فرص تحسين الفعالية
- معرفة مدى رضا الزبائن
- معرفة خصائص وتطوير المسارات والمنتجات وكذا فرض المهام الوقائية.
- 5 7 التحسين: من خلال القيام بـ:
- 4 5 7 التحسين المستمر: بهدف تحقيق فعالية نظام إدارة الجودة وذلك بالتركيز على سياسة الجودة أهداف الجودة نتائج المراجعة تحليل البيانات والإجراءات التصحيحية والوقائية وكذا مراجعة الأداء.
- 2 5 7 إجراءات تصحيحية: يجب القيام بإجراءات تصحيحية لإقصاء أسباب عدم المطابقة للمقاييس بهدف عدم تكرارها ومعاودتها.
- 3 5 7 إجراءات وقائية: يجب تحديد الإجراءات التي تسمح بإقصاء الأسباب الحالية لعدم المطابقة للمقاييس وذلك بهدف عدم تكرارها وهذه الإجراءات تكون متألّمة مع أسباب المشاكل الحالية.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المبحث الرابع: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية.

المطلب الأول: منهجية دراسة عينة البحث.

تتمثل منهجية دراسة عينة البحث أساسا في أدوات جمع البيانات و مكونات عينة البحث و الأسلوب الإحصائي لدراسة هذه العينة.

أولا. أدوات جمع البيانات: لمعرفة مدى تطبيق الممارسات التسويقية بالمفهوم الشامل و البعد الإستراتيجي تتطلب الأمر الاعتماد على العديد من الأدوات و المصادر النظرية و الميدانية بهدف الحصول على المعلومات الضرورية، والتي تمثلت أساسا في:

1 المصادر المكتبية: حيث تمثلت في العديد من الكتب و الرسائل الجامعية بالإضافة إلى العديد من الملتقيات و المقالات، لمحاولة الإدراك الجيد لموضوع الدراسة و التركيز على الخصائص الأساسية لمفهوم التسويق الشامل و صياغة الإستراتيجية التسويقية بقيادة الزبون.

وهو ما ساهم في اكتسابنا لبعض المعارف التي ساعدتنا بدورها في معرفة مدى توفر هذه الخصائص حين التطبيق الفعلي للممارسات التسويقية في المؤسسة عينة البحث.

2 المقابلات الشخصية: لقد تطلبت منا عملية جمع البيانات إجراء العديد من المقابلات والتي كانت من بين المصادر الأساسية التي اعتمدنا عليها للحصول على المعلومات الميدانية اللازمة، وذلك بقبالة العديد من إطارات الشركة بهدف معرفة مدى إدراكهم لمفهوم التسويق الشامل و مدى تطبيقهم الفعلي للممارسات التسويقية لمعرفة مدى تواجد تخطيط إستراتيجي للتسويق.

3 الملاحظات الشخصية: التي تمت من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة عينة البحث و إدراك ظروف العمل في الوسط الداخلي للعاملين و إدراك مدى وجود التنسيق و الاتصال بين العاملين بهدف معرفة مدى الاستعداد الفعلي للعاملين لتطبيق الممارسات التسويقية على أحسن وجه.

4 الاستبيان: إذ يعتبر من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على المعلومات الميدانية المطلوبة، فقد تم تصميم نموذج من هذا الاستبيان ليتم توجيهه إلى إطارات الشركة في مختلف المديرات ما أمكن، للوقوف على حقيقة تطبيق الممارسات التسويقية في الشركة و معرفة أبعاد تطبيق هذه الممارسات من قبل الإطارات في الشركة بحكم كونهم أساس اتخاذ القرارات و أنهم سبب حسن أداء العاملين في المؤسسة.

أما فيما يتعلق بوصف فقرات الاستبيان، فقد شملت معلومات حول المؤسسة عينة البحث وفق عبارات متعددة تتمحور أساسا في مدى إدراك الإطارات في المؤسسة لمفهوم التسويق الشامل وكذا مدى تصميم إستراتيجية قيادة الزبون.²⁸

²⁸ أنظر الملحق رقم 3.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

. عينة البحث: لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوب استقصاء الإطارات في المؤسسة
مختلف المستويات العليا و الوسطى(مدراء، مدراء فرعيين و رؤساء الدوائر)، لأن مسؤولية
إدراك المفاهيم الحديثة للتسويق وصياغة الإستراتيجية التسويقية التي تستلزم تخطيط إستراتيجي
تتعين أساسا على الإطارات في المؤسسة التي تسعى بدورها فيما بعد إلى إقناع جميع العاملين في
المؤسسة بهذا التوجه و بالقرار الذي تم اتخاذه .
لذلك قمنا بتوزيع عددا معتبرا من قوائم الاستقصاء، وكانت عدد الاستمارات التي تم الرد عليها 54
استمارة.

. الأسلوب الإحصائي المستخدم: لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من عينة البحث، قمنا
باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (-SPSS- Statistical Package for Social Sciences)
وقد تم احتساب النتائج و معالجتها باعتماد هذا البرنامج.

ولقد ركزنا على النسب المئوية لإظهار نسبة الإجابات بالنسبة لكل مفردة قياسا بباقي الإجابات الأخرى
لمفردات العينة.

المطلب الثاني: مدى إدراك الإطارات المسيرة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمفهوم التسويق
الشامل.

لقد قمنا بوضع رموز بهدف تسهيل المعالجة، :

DD (Différentes Directions) : مختلف المديرات ما عدى المديرية التجارية.

DC (Direction Commerciale) : المديرية التجارية.

réponse fausse : أين كانت الإجابة على عدة أسئلة الذ مل إلا إجابة واحدة فقط فتعتبر
بذلك الإجابة خاطئة، أو كانت الإجابة أصلا خاطئة.

absence de réponse : غياب تام !

و بهدف الإجابة على فرضيات البحث قمنا بتوزيع قوائم استقصاء على الإطارات في الشركة
مختلف المديرات (ما أمكن ذلك) أين كان الرد على 54 من الاستبيان حيث كانت:

- 27 إجابة من مختلف المديرات (DD Différentes Directions) أي بنسبة 50 % من الإجابات الكلية،

أين تمكنا فقط من توزيع هذه النسخ على مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية
الأعمال القانونية، مديرية النقل مديرية الإمداد، مديرية التخطيط ومراقبة التسيير .

- 24 إجابة في المديرية التجارية (DC Direction Commerciale) أي بنسبة 44.4 % من الإجابات الكلية.

ونسبة 5.6 % من نسبة غياب الإجابات، وهذا ما يلخصه الجدول(1).

والسبب من فصل الإجابات بين مختلف المديرات و المديرية التجارية يرجع إلى وجود بعض الأسئلة
الحساسة أين يكون الأخذ بعين الاعتبار إجابات إطارات المديرية التجارية مهمة جدا لتدقيق ال .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم(1) : نسب إجابات الإطارات عن الاستبيان في المديرية التجارية و مختلف المديريات الأخرى .

ولقد قمنا بتوزيع نسخ الاستبيان على المدراء، المدراء الفرعيين و رؤساء الدوائر، وكانت نسب الإجابات كما يبينه الجدول رقم(2).

الجدول رقم(2) : نسب إجابات الإطارات حسب المنصب في السلم الإداري.

أما فيما يخص الأقدمية، فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(3) والفصل بين إطارات ذات الأقدمية من الإطارات الحديثة يساعدنا في التحليل لمعرفة نظرة كلاً من هذه الإطارات لبعض المفاهيم التسويقية.

الجدول رقم(3) : سنوات العمل في الشركة.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ التقارب في نسب الإطارات ذات الأقدمية والحديثة .

1 الهدف الأولى بالنسبة للمؤسسة (الإجابة عن السؤال الأول):

كانت نسبة الإجابة لى الاقتراح الأول هي 37 % على الاقتراح الثاني هي 40.7% أما على الاقتراح الأول والثاني معاً فنسبة 22.2% كما يوضحه الجدول رقم (4).

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (4): نسبة إجابة إطارات الشركة على السؤال الأول.

أما فيما يخص الإجابات المتعلقة بالمديرية التجارية فكانت نسبة 41.6% من الإطارات أجابت على الاقتراح الأول، 25% على الاقتراح الثاني ونسبة 33.3% على الاقتراح الأول و الثاني معاً، وهو ما يوضحه الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): نسبة إجابة إطارات المديرية التجارية على السؤال الأول.

Tableau croisé DIRECTION COMMERCIALE * souhait du manager

Effectif	souhait du manager			Total
	maintenir les clients existants	accroitre la part de marché de 10% par an	maintenir les clients existants et accroitre la part de marché de 10% par an	
DIRECTION DD COMMERCIALE	33,33%	53,33%	13,33%	100%
DC	41,67%	25,00%	33,33%	100%
Total	37,04%	40,74%	22,22%	100%

التعليق: إن نسبة الإطارات التي تسعى إلى زيادة حصة السوق (زبائن جدد) المتمثلة في 40.7% أكثر من نسبة الإطارات التي تسعى إلى المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تحويلهم إلى زبائن أوفياء المتمثلة في 37%، وهذا ليس بالأمر الجيد للمؤسسة خاصة وأن تكلفة الحصول على زبون جديد واحد تقارب 10 مرات أكثر من تكلفة الحفاظ على الزبون الحالي، فعوضاً من الحصول على أرباح تجد الشركة نفسها تتحمل خسارات طائلة، بالإضافة إلى فقدان المزايا العديدة للزبون القديم والتي من بينها العمل على جذب زبائن جدد للشركة من خلال الثناء على ما تقدمه هذه الأخيرة من خدمات. أما نسبة الإطارات التي تسعى إلى المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تحويلهم إلى زبائن أوفياء ما أمكن وزيادة حصة السوق في نفس الوقت من خلال حسن إدارة علاقة الزبائن

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

22.2% و هي نسبة ضعيفة جداً أما نسبة الإطارات في المديرية التجارية التي تسعى إلى ذلك

33.3% فقط وهو ما يدل على بعد الإطارات التي تدير العلاقة مع الزبائن عن إدراك

مفهوم إدارة علاقة الزبائن جيداً.

2 الأفضل للمؤسسة (الإجابة عن السؤال الثاني):

من خلال الإجابة على السؤال الثاني نجد أن نسبة الإطارات التي أجابت على الإقتراح الأول هي

1.9%، أما على الإقتراح الثاني فبنسبة 35.2% و الإقتراح الثالث فبنسبة 57.4%. أما فيما يخص

الإجابات الخاطئة (إجابات متكررة) فهي 3.7% و غياب الإجابات فبنسبة 1.9%، كما يوضحه الجدول.

الجدول رقم (6): الأ: للمؤسسة.

التعليق: إن اعتقاد الإطارات أن الأفضل للمؤسسة هو توفير خدمات في كل وقت (57.4%)،

هو ما تسعى إليه كل مؤسسة خدمية و هو الأمر شبه مستحيل، فيصعب على الشركة التركيز على ذلك،

في حين نجد أن نسبة الإطارات التي ترى الأفضل في تقديم خدمات تقترب من الخدمات التي يقدمها

المنافسين الأقوياء هي (35.2%)، وهي نسبة ضعيفة خاصة وأن سعي المؤسسة في تقديم خدمات تقترب

من المنافسين باستمرار يجعلها دوماً في الطليعة وتحافظ على مكانتها التنافسية. و الجدير بالملاحظة

هو أن المؤسسة لا تعتقد أنه من أن الأفضل للمؤسسة تقديم خدمات تستجيب لاحتياجات زبائنها في الداخل

(نسبة 1.9% فقط) بحكم أن الخطوط الداخلية ليست ذات مردودية مقارنة بالخطوط الخارجية. لكن لا

يمكن إرجاع سبب ضعف المردودية إلى الزبائن، بل يعود السبب إلى سوء احترام الوقت أو أن الخدمات

المقدمة ليست في المستوى، و هو ما أدى إلى إحجام العديد من الزبائن عن خدمات المؤسسة.

وأغفل المسؤولون في الشركة أن عدم الأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات الزبائن في الخطوط الداخلية،

أي عدم الشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، سيؤثر سلباً على مردوديتها

في الخارج بسبب تحول هؤلاء الزبائن عن خدمات الشركة إلى الشركات الأجنبية، نظراً للصورة السيئة

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

عن الشركة لدى الزبائن. خاصة و أن عدم شعور المؤسسة بمسئوليتها في العمل و ذلك بالاستجابة المستمرة إلى احتياجاتهم في الداخل، هو دليل على غياب التسويق المسؤول اجتماعيا و أخلاقيا.

3 مسؤولية تحقيق رضا الزبائن (الإجابة عن السؤال الثالث):

إن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول هي 3.7%، نسبة الإجابة على الاقتراح الثاني هي 1.9%، نسبة الإجابة على الاقتراح الثالث هي 85.2%، أما فيما يخص نسبة الإجابات الخاطئة فهي 9.3% . و هذا ما يوضحه الجدول رقم (7).
الجدول رقم (7): مسؤولية تحقيق رضا الزبائن.

التعليق: إن نسبة الإجابة على الاقتراح الثالث الذي يتمثل في أن تحقيق رضا الزبائن هي مسؤولية جميع المديرين في المؤسسة هي نسبة معتبرة (85.2%) أي أن إطارات المؤسسة ترى أن لجميع المديرين دوراً أساسياً في تحقيق رضا الزبون، بل أكثر من ذلك فكل فرد في المؤسسة له مسؤولية تجاه الزبون كلاً حسب تخصصه، وهو ما يستوجب القيام بالتكوين والتحفيز المستمر. لكن الأمر الملفت للانتباه كون هذه الإجابة تتناقض مع الإجابة على السؤال الثاني أين لا تُبدي الإطارات أهمية للزبائن في الخطوط الداخلية، وهذا ما سيدفعنا إلى التأكد أكثر من صحة اعتقاد هذه الإطارات حول مسؤولية الجميع في تحقيق رضا الزبون.

4 التحفيز والتدريب المستمر للعاملين (الإجابة عن السؤال الرابع):

من خلال الإجابة على هذا السؤال نلاحظ أن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول تعادل 90.7% ، نسبة الإجابة على الاقتراح الثاني هي 1.9%، نسبة الإجابة على الاقتراح الثالث هي 1.9%، أما الإجابات المتكررة فهي بنسبة 3.7% وكذا فإن نسبة غياب الإجابات هي 1.9% وهو ما يوضحه الجدول الموالي. الجدول رقم (8): التحفيز والتدريب المستمر للعاملين.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة فائقة جدا من الإطارات (90.7%) التي تعتقد أنه لحسن خدمة الزبائن يستوجب الأمر القيام بالتحفيز والتدريب المستمر للعاملين، أي أن أغلبية العاملين لديهم تفكير في كافة الجوانب، أين تركز أساسا على جعل العمال راضين و أوفياء وهو ما ينتج عنه حتما زبائن راضين وأوفياء.

5 المهمة الأكثر أهمية لمدرء التسويق في المؤسسة (الإجابة عن السؤال الخامس):
فيما يتعلق بأولوية المهام للمديرية التسويقية نلاحظ أن نسبة 14.8% أجابت على الاقتراح الأول، ونسبة 40.7% على الاقتراح الثاني ونسبة 33.3% على الاقتراح الثالث. أما فيما يخص الإجابات الخاطئة فبنسبة 9.3% (إجابات متكررة) وغياب الإجابات بنسبة 1.9% كما يوضحه الجدول التالي.
الجدول رقم (9): المهمة الأكثر أهمية لمدرء التسويق في المؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارات التي ترى أن المهمة الأساسية لمديرية التسويق هي إقناع و تحسيس كل فرد في المؤسسة بمسؤوليته تجاه الزبون هي 40.7% فقط والبقية يعتقد خلاف ذلك، وهو ما يختلف تماما مع الإجابات السابقة في كون تحقيق رضا الزبائن هي مسؤولية جميع المديرية في المؤسسة (85.2%) وكذا وجوب القيام بالتحفيز والتدريب المستمر للعاملين (90.7%)، فكيف يمكن أن التفكير بالمسؤولية تجاه الزبون أو القيام بالتكوين أو التحفيز المستمر في غياب تحسيس و إقناع كل فرد في المؤسسة بمسؤوليته تجاه الزبون.

والشيء الملفت للانتباه كون 37.5% فقط من الإطارات في المديرية التجاري من يعتقد أن المهمة الأساسية للمديرية التسويقية هي في تحسيس و إقناع كل فرد في المؤسسة بمسؤوليته في تحقيق رضا الزبون، وأغلبية الإطارات في المديرية من يعتقد خلاف ذلك ، كما يبينه الجدول رقم (10).

فكيف يمكن الحديث عن المسؤولية تجاه الزبون أو الحديث عن ثقافة الجودة إذا كانت أغلبية الإطارات في المديرية التجارية لا تعتقد وجوب إقناع و تحسيس العاملين بمسؤولية كل فرد منهم تجاه الزبون في داخل قسم التسويق وجميع الأقسام الأخرى، وهو ما لمسناه بأيدينا أثناء القيام بالتربص في المديرية التجارية. وهو ما يتناقض تماما مع شهادة الإيزو التي تحصلت عليها المؤسسة قد حظنا جهل

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

معظم الإطارات المسيرة لمفهوم إدارة الجودة الذي تعمل به المؤسسة و الذي يركز على مسؤولي كل فرد في المؤسسة تجاه الزبون حيث أن هذه المسؤولية تبدأ من الداخل، وذلك من خلال الفهم الجيد لنظام إدارة الجودة والافتتاح به ومن ثم العمل على تحقيق متطلباته وهو ما تنص عليه مطالب شهادة الإيزو التي تحصلت عليها المؤسسة. وهذا راجع للإخلال بالمهمة لبعض الإطارات الخاضعة للتكوين حديثاً شرط من شروط الحصول على شهادة المطابقة، التي توجب على هذه الإطارات القيام بالاتصال مع باقي الإطارات الأخرى والعاملين الآخرين بهدف إعلامهم بمتطلبات نظام إدارة الجودة و تحسيسهم و إقناعهم بمسؤوليتهم تجاه الزبون وهذا دليل على غياب ثقافة الجودة لدى هذه الإطارات. لاحظنا كذلك حين إجراء بعض المقابلات البعد التام لهذه الإطارات عن المفاهيم الأساسية للتسويق. فكيف يمكن الحديث عن تسويق داخلي للمؤسسة إذا كانت أغلبية الإطارات في المديرية التجارية غير كفؤة و مؤهلة لغياب أدنى تحسيس (فضلاً عن وجود اتصال بينهم) لمختلف العاملين في داخل المديرية التجارية و مختلف المديريات الأخرى، وهذا دليل على غياب ثقافة التغيير

فالامر بقي على حاله الذي كان قبل اكتساب شهادة الإيزو ما عدا القيام بإعادة الهيكلة، لكن كان من الأولى إعادة النظر في ثقافة المؤسسة لأنه لا فائدة من القيام بإعادة الهيكلة إذا كانت إطارات المؤسسة غير متشعبة بثقافة التغيير التي هي ضرورية لمواكبة التغيير الحاصل في الهيكلة، وهو ما يجعل من المستحيل تحقيق إستراتيجية قيادة الزبون التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الجدول رقم (10): نسبة الإطارات الموجبة عن السؤال في المديرية التجارية .

Tableau croisé DIRECTION COMMERCIALE * la principale mission de la Direction Marketing

Effectif

	la principale mission de la Direction Marketing					Total
	la mise en valeur des services par le biais de la publicité	la sensibilisation de tout le personnel sur la responsabilité que chacun a dans la satisfaction des besoins de la clientèles	l'augmentation du volume des ventes par le biais de la formation de la force de vente	réponse fausse	absence de réponse	
DIRECTION DD COMMERCIALE DC	13,33%	43,33%	36,67%	3,33%	3,33%	100%
Total	16,67%	37,50%	29,17%	16,67%		100%
	14,81%	40,74%	33,33%	9,26%	1,85%	100%

6 التحسين المستمر في تصميم وتقديم الخدمة (الإجابة عن السؤال السادس):

نلاحظ من خلال الإجابة على السؤال السادس أن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول هي 90.7%، نسبة الإجابة على الاقتراح الثاني 0%، نسبة الإجابة على الاقتراح الثالث 3.7% أما نسبة الإطارات الغير موجبة فبنسبة 5.6%، و هو ما يبينه الجدول رقم (11).

الجدول رقم (11) : التعديلات في تصميم وتقديم الخدمة.

- التعليق: نلاحظ أن النسبة الساحقة من الإطارات تعتقد (90.7%) أن إجراء تعديلات أمر ضروري للاستجابة بصفة دائمة لانشغالات الزبائن والبقاء في الريادة لكن كيف يمكن التفكير في التحسين

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

المستمر في غياب ثقافة الجودة و هذا ما يدل أن نسب هذه الإجابة يبقى مجرد اعتقاد و في الواقع خاصة في عدم وجود الإحساس بالمسؤولية تجاه خدمة الزبون.

7 مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن CRM (الإجابة عن السؤال السابع):

فيما يخص تعريف مفهوم إدارة علاقة الزبائن نلاحظ من خلال الإجابة عن السؤال السابع أن 37% أجابت بأنه الاستماع إلى الزبائن و الاتصال بهم و إرضائهم، نسبة 9.3% أجابت بأنه الاحتفاظ بالزبائن الحاليين و العمل على جذب زبائن جدد، نسبة 3.7% بأنه عبارة عن امتلاك قاعدة بيانات للزبائن، نسبة 3.7% أجابت بأنه وجوب امتلاك لبرامجيات تخطيط موارد المؤسسة (ERP) أما 29.6% فهي لم تجب أصلاً لأنها لا تدرك معنى هذا المفهوم، نسبة 13% أجابت إجابات خاطئة بعيدة تماماً عن معنى هذا المفهوم و نسبة 3.7% فقط هي نسبة الإجابة الصحيحة كما يوضحه الجدول.

الجدول رقم (12): مدى إدراك الإطارات في الشركة لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)

لتعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه توجد إجابتان صحيحتان فقط (نسبة 3.7%) في الشركة ككل، و بقية إجابات الإطارات (نسبة 96.3%) إما عرفته بتعريفات ضيقة (حصرتة في بعض أجزائه) أو إجاباتها خاطئة تماماً، أو لا تدرك معناه أصلاً. وهو الشيء نفسه الملاحظ في المديرية التجارية و التي هي في علاقة دائمة مع الزبائن حيث توجد إجابة واحدة صحيحة فقط (نسبة 4%)، و البقية (نسبة 96%) إما إجابات ضيقة أو خاطئة أو لا تدرك معناه أصلاً وهو ما يبينه الجدول التالي.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

جدول رقم(13): مدى إدراك الإطارات في المديرية التجارية لمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM)

Effectif

	la signification de la Gestion de la Relation Clients (CRM)							Total
	écoute clients et relation avec eux	garder les anciens clients et attirer de nouveaux clients	fichier clients	l'obligation d'avoir un ERP	absence de réponse	réponse fausse	réponse juste	
DIRECTION DD COMMERCIALE	33,33%	6,67%		6,67%	36,67%	13,33%	3,33%	100%
DC	41,67%	12,50%	8,33%		20,83%	12,50%	4,17%	100%
Total	37,04%	9,26%	3,70%	3,70%	29,63%	12,96%	3,70%	100%

فكيف يمكن الحديث عن تسويق العلاقات في الغياب التام مفهوم إدارة علاقة الزبائن لدى الإطارات في الشركة.

8 امتلاك برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة ERP (الإجابة عن السؤال الثامن):

نلاحظ من خلال الإجابات حول مدى امتلاك برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة أن نسبة 13% أجابت بأن الشركة تملك هذه البرامجيات 55.6% أجابت بعدم امتلاك هذه البرامجيات أما نسبة 31.5% فلم تجب أصلا لأنها لا تدرك معناه (وهو ما تأكدنا منه خلال بعض اللقاءات مع هذه الإطارات). والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(13): مدى امتلاك الشركة برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ 55.6% فقط التي أجابت إجابةً من الشركة لك هذه البرامجيات، أي أن نسبة ما يقارب 50% الباقية لا تدرك مفهوم برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة تلك الإطارات التي أجابت بوجود هذه البرامجيات (13%) لا تدرك معناها، لأنه عند السؤال رقم (9) الذي يخص نوع البرامجيات المستعملة في حال امتلاكه فلا حظنا أن 100% نقر بعدم وجود أي نوع البرامجيات لأنها لا توجد أصلا. وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

9 نوع البرامجيات الـ :

الجدول رقم (14): نوع برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة(الإجابة عن السؤال التاسع).

من خلال ما سبق يتبين غياب وجود برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة وهو ما يجعل من الصّعب بمكان التنسيق و التكامل بين أنشطة المؤسسة(سواء الخدمات المقدمة، شبكات التوزيع أو الاتصالات) خاصة في مؤسسة كبيرة تشغل قطاع حساس مثل الخطوط الجوية الجزائرية ، وهو ما تأكدنا منه خلال مدة التربص أين لم نجد أدنى علاقات اتصالية بين المديريات و هذا ما يدل على غياب التسويق المتكامل في المؤسسة.

10 مفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء (الإجابة عن السؤال العاشر):

من خلال الإجابة على مفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء وجدنا أن نسبة 42.6% ترى أنه ينحصر في العلاقة مع الشركاء في الخارج فقط، نسبة 9.3% هي عبارة عن أجابات خاطئة لأنها بعيدة تماماً عن الصواب أما النسبة الباقية 48.1% فهي لم تجب لأنها لا تدرك أصلاً معنى إدارة العلاقة الشركاء، كما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم(15): مدى أدراك الإطارات لمفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء.

التعليق : من خلال الإجابة على هذا السؤال نلاحظ الإهمال التام للشركاء في داخل الشركة رغم الأهمية القصوى لهؤلاء الشركاء في سلسلة خلق القيمة وهو ما يدل على الغياب التام للمفهوم الصحيح لمفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء حتى في المديرية التجارية، الأمر الذي يؤكد غياب التسويق في الداخل أيضاً، وفي غياب إدراك مفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء دليل على غياب تسويق العلاقات كذلك.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

11 البرامج المخصصة للاستماع إلى الزبائن (الإجابة عن السؤال الحادي عشرة):

من خلال الإجابة عن هذا السؤال نجد أن 1.9% أجابت على الاقتراح الأول 87% على الاقتراح الثاني 9.3% على الاقتراح الثالث، أما نسبة 1.9% هي نسبة الإطارات الغير وهو ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (16): البرامج المخصصة للاستماع إلى الزبائن لمعرفة آرائهم.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 87% تعتقد أن البرامج المخصصة للاستماع إلى الزبائن لمعرفة آرائهم أساس لنجاح المؤسسة والحفاظ على تقديم الخدمات الأفضل، لكن يبقى هذا مجرد اعتقاد خاصة مع الغياب التام لمثل هذه البرامج و كذا انعدام الشعور بالمسؤولية تجاه الزبون وغياب الاقتناع بالتوجه نحوه وهو ما يدل على عدم سعي الإطارات في المؤسسة للقيام بهذه البرامج.

المطلب الثاني : مدى تصميم إستراتيجية قيادة الزبون في المؤسسة.

1 مدى تركيز الإطارات لجعل الخدمة أكثر (الإجابة عن السؤال الثاني عشر):

من خلال الإجابات على هذا السؤال نلاحظ أن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول هي بنسبة 74.1%، نسبة 14.8% على الاقتراح الثاني، نسبة 1.9% على الاقتراح الثالث، نسبة 7.4% إجابات خاطئة (متكررة)، أما 1.9% فهي نسبة غياب الإجابات ، وهو ما يبينه الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17) : التركيز أكثر لجعل الخدمة أكثر .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الإطارات (74.1%) تعتقد أنه لجعل الخدمة أكثر فعالية يجب الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن حول الخدمة وهذا ما سنتأكد منه في الإجراءات الفعلية التي يتخذها إطارات الشركة.

2 استجابة المؤسسة لتلبية حاجيات ورغبات الزبائن (الإجابة عن السؤال الثالث عشر):

نلاحظ أن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول هي بنسبة 74.1% على 14.8% على الاقتراح الثاني، 3.7% على الاقتراح الثالث، أما نسبة الإجابات الخاطئة هي 3.7%، وغياب الإجابات 3.7%. وهو ما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (18) : المؤسسة على تلبية حاجيات ورغبات الزبائن .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات التي تأخذ آراء الزبائن فعلا بعين الاعتبار 14.8% فقط، وهذا لا يبشر بالخير لأن الزبون لا قيمة له في المؤسسة. وهو ما يؤكد أن 74.1% من اعتقاد الإطارات أنه لجعل الخدمة أكثر فعالية يجب الأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن حول الخدمة هو مجرد اعتقاد إذ لا أصل له في الواقع.

وعدم التفكير بأخذ آراء الزبائن حول الخدمة دليل على عدم سعي الإطارات إلى القيام بالتحسين المستمر وكذا البعد عن إشراك الزبون في عملية تصميم الخدمة وبذلك البعد التام عن ثقافة الجودة لأن أخذ آراء الزبائن أساس لتحقيق الجودة الشاملة، وعدم إقبال الإطارات المؤسسة لأخذ آراء الزبائن حول الخدمة دليل على وجود مقاومة للتغيير لدى هذه الإطارات وغياب تام لثقافة التغيير.

خاصة وأن نسبة الإطارات العليا (مدراء، مدراء فرعيين) الذين يملكون زمام الأمور ولديهم صلاحيات اتخاذ القرار والذين يأخذون آراء الزبائن فعلا قبل عملية اتخاذ القرارات لا تتجاوز 28% فقط. والأغلبية المطلقة (نسبة 72%) لا تأخذ بآرائهم قبل عملية اتخاذ القرار. وهو دليل كذلك بأن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار التفاعل المزدوج للرغبة (DIAD)، الذي يقوم أساسا على الاعتراف بالسلطة الحقيقية للزبون.

كما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم(19): مدى إدراج الإطارات العليا لآراء الزبائن في عملية اتخاذ القرار .

Effectif

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

	La prise en compte des besoins et désires des clients					Total
	essayer de répondre aux besoins de la clientèle selon moyens	prendre les attentes des clients avant la prise de décision	le client n'est pas pris en compte dans la prise de décision	réponse fausse	absence de réponse	
vous occupez le poste de :	DIRECTEUR	100,00%				100%
	S/DIRECTEUR	50,00%	28,57%		7,14%	100%
	Chef	81,82%	6,06%	6,06%	3,03%	100%
	Département	71,43%	28,57%			100%
	Absence de réponse	74,07%	14,81%	3,70%	3,70%	100%
Total						

وهو أكبر دليل على عدم إدراج آراء الزبائن في التخطيط الإستراتيجي لمؤسسة وعلى عدم إشارات المؤسسة إلى تحقيق إستراتيجية قيادة الزبون أين يشغل الزبون مركز عملية اتخاذ القرار وبذلك الإخلال بمتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة.

3 المعايير المعتمدة أثناء تقسيم السوق (الإجابة عن السؤال الرابع عشر):

نلاحظ أن نسبة **46.3%** أجابت بأن الدعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة أثناء القيام بتجزئة السوق هو التجزئة الجغرافية، نسبة **7.4%**.

ترى أنها التجزئة الديموغرافية، ن **24.1%** على التجزئة السلوكية، **5.6%** على التجزئتين الجغرافية و السلوكية، نسبة **1.9%** على التجزئتين الديموغرافية والسلوكية، ونسبة **1.9%** على التجزئة الجغرافية و الديموغرافية و السلوكية. أما الإطارات التي لا تدرك نوع التجزئة المعتمدة أصلاً **13%** لعدم الإجابة أصلاً، وهو ما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (20): مدى إدراك الإطارات ا المؤسسة نوع التجزئة التي تتبعها الشركة .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

التعليق: نلاحظ أن نسبة الإطار التي تدرك تماما نوع التجزئة المعتمدة في الشركة **1.9%** فقط لأن المؤسسة حالي تقوم باعتماد تجزئة جغرافية حسب الأسواق (أسواق داخلية وخارجية) والتجزئة الديموغرافية حسب السن (سن الطفولة، سن الشيخوخة، سن للشباب و الكهول) وكذا التجزئة ومحاولة السلوكية حيث تقوم بالعمل على معرفة الزبائن الذين يترددون على خدمات الشركة الإستجابة لطلباتهم بعناية أكثر من غيرهم من الزبائن وهو ما يتمثل في الإستراتيجية الدفاعية التي المتجسدة في نظام برنامج مزيد للشركة (FFP) تتبعها المؤسسة المتجسدة)، الذي يحتوي قاعدة بيانات للمعلومات حول الزبائن.

والعجيب في الأمر أنه حتى الإطار في المديرية التجارية لا تدرك نوع التجزئة الـ المتبعة من طرف المؤسسة، وهو ما يبينه الجدول التالي.

الجدول رقم (21): مدى إدراك إطارات المديرية التجارية لنوع تجزئة السوق المتبعة من طرف المؤسسة .

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

Effectif

		Direction d'AIR AGERIE		Total
		DD	DC	
La segmentation du marché repose sur :	La répartition géographique	40%	54%	100%
	Le découpage socio-démographique	13%		100%
	La segmentation comportementale	27%	21%	100%
	La répartition géographique et comportementale		13%	100%
	Découpage socio-démographique et comportementale		4%	100%
	Réponse juste : les 3 critères à la fois		4%	
	Absence de réponse : non perception de type de segmentation	20%	4%	100%
		56%	44%	100%

فلاحظ أن نسبة 4.1% من الإطارات في المديرية التجارية فقط تدرك نوع التجزئة التي تتبعها المؤسسة، والأغلبية المطلقة لا تدركها بل حتى العاملين في دائرة التسويق الذين يسهرون على تطبيق نظام الولاء. بالإضافة إلى عدم إدراك بعض الإطارات في المديرية التسويقية لكيفية عمل نظام الولاء وهو ما يدل على عدم إدراك الإطارات في المؤسسة لنوع تجزئة السوق التي تتبعها المؤسسة.

4 نوع القطاع الذي يتم التركيز عليه أثناء اختيار السوق المستهدفة (الإجابة عن السؤال الخامس عشر):

نلاحظ من خلال الإجابات أن نسبة 20.4% أجابت على الاقتراح الأول 55.6% على الاقتراح الثاني 0% على الاقتراح الثالث 14.8% هي إجابات خاطئة (متكررة) أما غياب الإجابات فنسبة 9.3%، كما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (22): نوع القطاع الذي يتم التركيز عليه أثناء اختيار السوق المستهدفة.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن 20.4% من الإطارات التي تركز على القطاع السوقي الذي يُمكن من عرض خدمات متميزة عن المنافسين، أما النسبة الأغلبية الباقية لا ترى ذلك حيث تقوم بالتركيز على القطاع الذي تتمتع فيه بجوانب القوة، فتفكير أغلبية الإطارات هو تفكير ميداني ذا بعد قصير المدى أي التفكير في الربح في المدة القصيرة وهو تفكير بعيد تماما عن التفكير الإستراتيجي. لأن التمتع بجوانب القوة لا يدوم طويلا خاصة مع دخول منافسين أقوى يقومون بعرض خدمات متميزة عن الآخرين فيكون بذلك الإزاحة التامة لمنتجات المؤسسة وذهاب حصة سوقها. وعدم التفكير في تقديم عروض مميزة دليل على عدم سعي الإطارات إلى إشراك الزبون في عملية تصميم وتقديم الخدمة وكذا البعد عن التفكير للقيام التحسين المستمر لخدماتها بما يتماشى و رغبات الزبائن و هذا ما يتوافق مع ما سبق لعدم وجود ثقافة الجودة لدى الإطارات في المؤسسة.

5 أفضل طريقة لدخول سوق جديدة (الإجابة عن السؤال السادس عشر):

نلاحظ أن نسبة الإجابة على الاقتراح الأول هي 9.3%، نسبة 16.7% على الاقتراح الثاني، نسبة 66.7% على الاقتراح الثالث، نسبة 1.9% عبارة عن إجابات خاطئة أما غياب الإجابات 5.6%، وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (23): أفضل طريقة لدخول سوق جديدة.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

لتعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% من الإطارات في المؤسسة تعتقد أن أفضل طريقة لدخول سوق جديدة هي الدخول بإستراتيجية التنوع لتعظيم رقم الأعمال، فيستوجب الأمر تفصيل عروض خاصة بكل قطاع على حدة، حيث تأخذ آراء زبائنها بعناية فائقة وتحاول الاستجابة لها باستمرار. وهذا التفكير لا يتواجد في الشركة بالإضافة إلى أن نسبة 16.7% فقط من الإطارات التي تعتقد أن أفضل طريقة لدخول سوق جديدة هي تقديم عروض خاصة بكل زبون ما أمكن بهدف إبعاده، وهي نسبة ضعيفة حيث أن أغلبية الإطارات لا تعتقد ذلك في وقت أين أصبح التركيز على تسويق الفرد قاعدة التسويق للقرن الحادي والعشرين. نظراً لإقبال مستخدمي الخدمات تقارير الزبائن و التحاقهم بمجموعات مناقشة المنتج عبر الإنترنت وإصدار الأوامر عبر الخط المفتوح. أي أصبح الاتجاه نحو التسويق الذاتي أين تأثير المسوقين على عملية الشراء يستدعي ابتكار طرق جديدة. إلا أن إطارات الشركة لا يفكرون تماماً في ذلك وهو دليل على بعد الإطارات في الشركة عن إدراك مفهوم تسويق الفرد والمفاهيم الحديثة للتسويق والتي أساس نجاح الممارسات التسويقية الوقت الحاضر.

6 التركيز أثناء تقديم الخدمة (الإجابة عن السؤال الـ عشر):

نلاحظ أن نسبة الإطارات التي أجابت على الاقتراح الأول هي 75.9%، نسبة 14.8% على الاقتراح الثاني، نسبة 3.7% على الاقتراح الثالث، نسبة 1.9% هي إجابات خاطئة، أما غياب الإجابات فينسبة 3.7% كما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (24): التركيز أثناء تقديم الخدمة.

التعليق: نلاحظ أن نسبة 75.9% وهي أغلبية الإطارات أجابت أنها تركز أثناء تقديم الخدمة على الخدمات التي تناسب الزبون أكثر وتشعره بالارتياح، وهذا ما يتناقض مع ما سبق لأن الأساس في تقديم خدمات مريحة هو الأخذ بأرائهم حول الخدمة والعمل على إشراكهم في عملية تصميمها وهذا غائب تماماً في المؤسسة خاصة مع غياب إدراك مفهوم تسويق الفرد أين يكون تفاهت الخدمات حسب كل زبون ما أمكن ليشرح بالارتياح.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقيه في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

7 التركيز أثناء توظيف العمال الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن (الإجابة عن السؤال الثامن عشر):

نلاحظ أن نسبة 27.8% أجابت على الاقتراح الأول ، نسبة 51.9% على الاقتراح الثاني، نسبة 5.6% على الاقتراح الثالث، نسبة 13% كإجابات خاطئة أما نسبة غياب الإجابات فنسب 1.9%. وهو ما يبينه الجدول أدناه.

الجدول رقم (25): التركيز أثناء توظيف العمال الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن.

التعليق: نلاحظ أن نسبة الإطارات التي تركز أثناء توظيف العمال الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن على المرونة في التعامل و تقديم الحلول الفورية للزبائن هي نسبة 51.9% والبقية (قراءة 50%) الباقية لا تركز على المرونة في التعامل الذي هو أساس الوصول إلى الموقع المختار. وهو ما تركز عليه كبريات الشركات في العالم لكونه أساس نجاح التسويق التداخلي للمؤسسة الخدمية. وفي حال غياب المرونة في التعامل و سرعة تقديم الحلول يكون هذا ما يصعب كثيراً على المؤسسة الوصول إلى الموقع المختار الذي تسعى إلى بنائه في عدة سنوات ، بل يمكن أن يزول في لحظات بمجرد سوء تعامل مقدم الخدمة مع الزبون ، بالإضافة إلى تشويه صورة المؤسسة . إلا أن نسبة 50% من الإطارات في الشركة لا تعير اهتماماً للتسويق التداخلي وهذا ما يمكن أن يعود المؤسسة بعواقب سيئة لأن هذه الإطارات لا تسعى إلى تشييد و الـ ظ الموقع المختار للمؤسسة.

الفصل الثالث: مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية

الفصل:

في نهاية هذا التحليل الذي حاولنا من خلاله التركيز على الخصائص الكيفية الأساسية لمفهوم التسويق الشامل والتسويق الإستراتيجي ففيما يتعلق بمفهوم التسويق الشامل قمنا بالتركيز على خدمات الخطوط الداخلية لمعرفة مدى اهتمام الشركة بالتسويق المسؤول، و أخلاقيا، و لقد ركزنا عن مفهوم علاقة الشركاء والتركيز على الاتصال والتنسيق في الداخل لمعرفة مدى إدراك الإطارات في المؤ، لمفهوم التسويق الداخلي و مدى اهتمامهم بالجودة الداخلية للخدمة.

و قمنا بالتركيز أيضا لى مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) بالإضافة إلى مفهوم إدارة العلاقة مع الشركاء (PRM) لمعرفة مدى تركيز الإطارات في المؤسسة على مفهوم تسويق العلاقات. و ركزنا على برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) كذلك لمعرفة مدى إدراك الإطارات المؤسسة لهذه البرامجيات التي هي ضرورية بالنسبة للتسويق المتكامل.

وهذا كله ساعدنا في معرفة مدى إدراك الإطارات في المؤسسة لمفهوم التسويق الشامل.

أما فيما يخص تصميم إستراتيجية قيادة الزبون، فقد ركزنا على مدى الاعتراف بسلطة الحقيقية لزبون من خلال الإدراج الفعلي لأرائه في القرارات الإستراتيجية للتسويق وهو ما يعطينا نظرة دقيقة كذلك عن مدى تركيز الإطارات في المؤسسة على الزبون أثناء القيام بالتخطيط الإستراتيجي أساس تصميم إستراتيجية قيادة الزبون.

ومن ثم قمنا بالتركيز على خطوات تصميم إستراتيجية قيادة الزبون من خلال التطرق لنوع التجزئة التي تتبعها المؤسسة بغرض معرفة مدى إدراك الإطارات التسويقية والإطارات الأخرى لنوع التجزئة السوقية التي تتبعها الشركة وكذا محاولة معرفة الأسواق التي يتم التركيز عليها لمعرفة مدى قيام الإطارات باستهداف الأسواق خاصة ذات الربحية تطرقنا إلى عاملي الواجهة الأ، وكيفية اختيارهم لأداء مهام تقديم الخدمات و مدى اهتمام الإطارات بهؤلاء العاملين لما لهم من الأهمية بناء الموقع المختار والحفاظ على، وكذا لمعرفة مدى إدراك الإطارات في المؤسسة لأهمية التسويق الداخلي.

و هذا ما ساعدنا في معرفة مدى التواجد الفعلي لإستراتيجي تسويقية بقيادة الزبون في المؤسسة، و خلصنا بذلك إلى مدى تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسة.

الخاتمة العامة

من خلال هذا البحث قمنا بمعالجة موضوع تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسات الخدمية ، حيث قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول، اثنان منها نظرية والأخير مخصص للجانب الميداني من الدراسة .

الفصل الأول الذي هو تحت عنوان مغل إلى التسويق الشامل و تسويق الخدمات من .

المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم التسويق الشامل و مختلف أبعاده بالتركيز على التسويق الداخلي في محاولة إقناع الجميع في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون، والتركيز على العلاقات مع مختلف الشركاء في الداخل والخارج و كذا ضرورة التكامل بين الأنشطة فمع الأقسام الأخرى في المؤسسة وباقي الأقسام الأخرى، وهو ما يسمح بإنتاج و تسليم قيمة للزبون كما ينبغي .

بالإضافة إلى التعرّيج بأهمية المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للتسويق لأنه توجّه جل المؤسسات الرائدة في العالم، لما يعود عليها بالنفع الخاص وعلى المجتمع ككل .

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى موضوع تسويق الخدمات من خلال التطرق إلى مختلف خصائصها ومتطلبات نجاح التسويق في هذا القطاع الهام واستراتيجيات التسويق لمؤسسات الخدمات .

أما في الفصل الثاني الذي هو تحت . وان الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة و المشاركة في بناء علاقات الزبون، فمن خلال المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم متعلقة بالإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي عموماً، ومن ثم التخطيط الإستراتيجي للتسويق بالتركيز على تخطيط التسويق و خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق.

أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى تصميم الإستراتيجية التسويقية بقيادة الزبون التي تقوم أساساً على تقسيم السوق إلى مجموعات زبائن معنوية (تجزئة السوق) واختيار مجموعات الزبائن لخدمتها (الاستهداف) وأخيراً استعمال أدوات التسويق التكتيكي (المزيج التسويقي) التي يستخدمها المسوقون في بناء موقع في السوق و تشييده .

أما في الفصل الثالث الذي هو تحت عنوان مدى تطبيق الممارسات التسويقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، فقد تطرقنا خلال المبحث الأول إلى تقديم الشركة، وفي المبحث الثاني قمنا بتقديم المديرية التجارية، و في المبحث الثالث تطرقنا إلى مختلف إنجازات الشركة فيما يخص الحصول على شهادة المطابقة (ISO9001/2000) و مختلف الإجراءات الضرورية من وراء الحصول على الشهادة

الخاتمة العامة

كالقيام بإعادة الهيكلة و امتلاك نظام إدارة الجودة، أما في المبحث الرابع فقمنا بتوزيع قوائم استقصاء ف الإطارات في المؤسسة و إجراء بعض المقابلات الشخصية و التركيز على الملاحظة حول ظروف إنجاز العمل معرفة مدى تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسة بهدف خدمة البحث و الإجابة عن الإشكاليات المطروحة.

حيث تمثلت أهداف هذا البحث :

- إبراز أهمية سيادة الزبون من خلال تحسيس الإطارات بضرورة إدراج آراء الزبون في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة أثناء القيام بالتخطيط الاستراتيجي للتسويق.
- تحسيس الإطارات التسويقية في المؤسسة بضرورة إقناع جميع العاملين في المؤسسة بمسؤولية كل فرد منهم تجاه الزبون، بهدف الوصول إلى جودة داخلية للخدمة وهو ما ينتج عنه حتما الحصول على زبائن أوفياء للمؤسسة من خلال التركيز على التسويق الداخلي.
- إبراز أهمية إدراك الإطارات المسيرة في المؤسسة لمفهوم إدارة علاقة الزبون (Customer Relationships Marketing CRM) و مفهوم إدارة علاقة الشركاء (Partner Relationship Management PRM) وذلك لحسن إدارة العلاقة مع مختلف المتعاملين من خلال التركيز على تسويق العلاقات، وهذا بهدف مشاركة الجميع في تقديم قيمة أكبر للزبون.
- إبراز أهمية التنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة في الداخل و كذا التكامل مع أنشطة الشركاء في الخارج بهدف تحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة وهو ما يسهم في خلق قيمة للزبون وإيصالها على الوجه المطلوب وذلك من خلال التركيز على التسويق المتكامل.
- إبراز أهمية إدراك انشغالات الزبائن والعمل على تحقيقها ا قيق رخاء وسعادة الزبون وهو ما يسهم في بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون، الأمر الذي يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع ككل وذلك من خلال التركيز على التسويق المسؤول اجتماعيا وأخلاقيا.
- إبراز أهمية اعتراف المؤسسة بالسلطة الحقيقية للزبائن لأنها أساس لبناء علاقات طويلة المدى معهم و تحويلهم إلى زبائن أوفياء، وذلك من خلال التنشيط الدائم و المستمر للرغبة لدى الزبائن.

الخاتمة العامة

❖ **النتائج:** لقد تم استخلاص العديد من النتائج من خلال هذا البحث، و التي نسعى من خلالها إلى التأكد من مدى صحة الفرضيات.

1 يتعلق بالفرضية الأولى: فمن خلال تحليل الإجابات على الاستبيان لمحاولة التأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى المتمثلة في: عدم إدراك الإطارات في المؤسسة لمفهوم التسويق الشامل والتي هي بمثابة إجابة أولية على السؤال الفرعي الأول التالي: هي نظرة الإطارات في المؤسسة الخدمية عن التسويق، هل هي نظرة تقليدية أم هم على دراية بمفهوم التسويق الشامل .

قد توصلنا إلى النتائج التا :

1 1 غياب التسويق المسؤول اجتماعيا و أخلاقيا: لعدم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن في الداخل على الإطلاق أي عدم الشعور بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للإطارات تجاه المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

1 2 غياب ثقافة الجودة لدى الإطارات: ويتجلى ذلك من خلال:

- عدم الامتثال لمتطلبات نظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة والذي يعتبر شرطا من شروط الحصول على شهادة المطابقة لسلسلة المواصفات العالمية، التي تلزم على الأقل بضرورة تحسين الإطارات لجميع العاملين في المؤسسة بأهمية جودة الخدمة و. الزبون مركز انشغالات المؤسسة وهو دليل علم عدم الفهم الجيد لنظام إدارة الجودة وعدم الاقتناع به.

- عدم سعي الإطارات إلى القيام بالتحسين المستمر و كذا البعد عن إشراك الزبون في عملية تصميم الخدمة وذلك لعدم أخذ آراء الزبائن في اتخاذ القرار أصلا .

1 3 غياب ثقافة التغيير لدى الإطارات: الغياب التام لمجرد تحسين العاملين في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون من طرف إطارات المؤسسة، وهذا راجع إلى غياب الاقتناع بالمسؤولية في تحقيق رضا الزبائن لدى هذه الإطارات أصلا .

1 4 وجود قصور النظر للتسويق لدى الإطارات في الشركة: سواء تعلق الأمر بالإطارات في المديرية التجارية أو المديريات الأخرى، لاعتقاد جميع الإطارات في المؤسسة أن المهام الأساسية لمديرية التسويق تتمثل في مهام التسويق الميداني (الإشهار، فرص البيع، ...)، والإهمال التام للمهمة الأساسية المتمثلة في سعي الإطارات التسويقية إلى إقناع كل عامل في المؤسسة حسب تخصصه بمسؤوليته ودوره

الخاتمة العامة

الفعال والهام في بناء علاقات طويلة المدى مع الزبون والحفاظ عليه ما أمكن، لأنه سبب تواجد المؤسسة فالتسويق هو عبارة عن حالة ذهنية يجب تبنيها من قبل المؤسسة ككل.

ومما سبق لا يمكن القول بوجود مجرد التفكير بإستراتيجية قيادة الزبون لدى الإطارات في المؤسسة، والتي تعتبر هدف التسويق الشامل.

1 5 غياب التسويق الداخلي للمؤسسة: وذلك راجع إلى:

- قصور النظر في التسويق لدى إطارات المديرية التجارية، وهذا ما يجعل من المستحيل سعي هذه الإطارات إلى إقناع جميع العاملين في المؤسسة سواء داخل المديرية أو خارجها بمسؤوليتهم تجاه الزبون، وبذلك غياب القيام بأنشطة ترمي إلى إستراتيجية محددة تقوم أساسا على احتياجات الزبائن.
- عدم إدراك مفهوم إدارة علاقة الشركاء (لاعتقاد 100% من الإطارات التي أجابت أنه إدارة علاقة الشركاء في الخارج والبقية لا تدرك معناه أصلا) للإهمال التام للشركاء في الداخل الذين هم أصل فعالية سلسلة القيمة للمؤسسة. و التسويق في الداخل أكثر أهمية منه في الخارج، لأنه يستحيل تقديم وعود للزبائن بخلق وتسليم قيمة إذا كان العاملين في المؤسسة ليسوا في مستوى الوفاء بهذه الوعود.
- غياب التنسيق والتكامل بين المديرية التجارية والمديريات الأخرى، خاصة مع غياب برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة.

1 6 غياب تسويق العلاقات: و هذا راجع إلى:

- إهمال العلاقة مع الشركاء في الداخل لعدم إدراك مفهوم إدارة علاقة الشركاء.
- إهمال العد الزبائن لغياب إدراك مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن لدى الإطارات في المديرية التجارية وغيرها من المديريات.
- و في غياب حسن إدارة العلاقة مع الزبائن من المستحيل تقديم القيمة الموعود بها كما ينبغي للزبائن لعدم الإدراك الجيد هذا المفهوم.

1 7 غياب التسويق المتكامل: وذلك راجع إلى:

- غياب استخدام لبرامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) و التي تساهم في تحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة.

الخاتمة العامة

- غياب التنسيق و التكامل بين أنشطة المؤسسة التي ترمي إلى بناء برامج تسويق متكاملة كلية بهدف إنتاج وتقديم وتسليم قيمة أكبر للزبون لغياب التفكير بالمسؤولية تجاه الزبون أصلاً.

و على ضوء هذه النتائج يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى بعدم إدراك الإطارات في المؤسسة مفهوم التسويق الشامل . خاصة مع الغياب التام لمديرية تسويقية في المؤسسة أين يكون إدراك المفاهيم المتعلقة بالتسويق الحديث والد إلى التوجه بالزبون أمراً شبه مستحيل.

وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الفرع الأول.

2 فيما يتعلق بالفرضية الثانية: هي عملية تنمّة تحليل الإجابات . الاستبيان للتأكد من الفرضية الثانية المتمثلة في: غياب تصميم إستراتيجية قيادة الزبون في المؤسسة. والتي هي إجابة أولية على السؤال الفرعي الثاني الآتي: هل تقتصر الممارسات التسويقية في المؤسسة على الجانب الميداني، أم يتعدى الأمر إلى تصميم إستراتيجية تسويقية بقيادة الزبون.

قد توصلنا إلى النتائج التالية:

2 1 عدم إدراج الإطارات العليا لآراء الزبائن في عملية اتخاذ القرار خاصة وأن أغلبية الإطارات العليا في المؤسسة والتي يتم على مستواها اتخاذ القرار لا ترى أصلاً بضرورة إدراج آراء الزبائن ضمن عملية اتخاذ القرار و ذلك لانعدام التفكير في القيام بالتحسين المستمر و عدم إشراك آراء الزبون حول الخدمة وهذا راجع إلى غياب ثقافة الجودة.

وكذا لوجود مقاومة للتغيير باب التفكير بالتوجه بالزبون أصلاً نعدام الإحساس بالمسؤولية تجاهه.

2 2 الغياب التام لمفهوم التفاعل المزدوج للرغبة (DIAD) لدى الإطارات في المؤسسة لعدم

اعترافهم بالسلطة الحقيقية للزبون على المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال عدم المبادرة إلى الاستماع للزبائن لمعرفة انشغالهم و الأخذ بآرائهم، الأمر الذي يجعل من المستحيل تحويلهم إلى زبائن أوفياء.

2 3 عدم إدراك الإطارات في المؤسسة لنوع تجزئة السوق التي تتبعها المؤسسة

الإطارات التي تشتغل في المديرية التجارية لا تدرك نوع التجزئة في المتبعة.

وهذا راجع إلى غياب إدراك هذه الإطارات للمفاهيم المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي .

الخاتمة العامة

4 2 غياب التفكير الاستراتيجي لدى الإطارات في المؤسسة لإهمالها أثناء القيام باختيار السوق المستهدفة. لأسواق التي يمكنها عرض خدمات متميزة عن المنافسين وتركيزها الربح السريع في المدى القصير من خلال التركيز على القطاعات التي تتمتع فيه بجوانب القوة فقط، وهو ما لا يدوم طويلاً خاصة مع دخول منافسين أقوياء يقومون بعرض خدمات متميزة عن الآخرين وهو ما ينتج عنه فقدان حصة المؤسسة في السوق مباشرة.

5 2 عدم سعي الإطارات إلى إشراك الزبون في عملية تصميم وتقديم الخدمة وذلك لعدم إدراج آرائهم حول الخدمة وكذا لغياب لعدم التفكير بتقديم خدمات متميزة أين تكون مشاركة آراء الزبائن تصميمها أمراً ضرورياً لإدراك الميزات الأساسية التي يجب التعويل عليها.

6 2 غياب التفكير في تسويق الفرد لدى الإطارات في الشركة وذلك لعدم التفكير فيه أصلاً أثناء القيام باختيار سوق جديدة رغم أنه أساس التسويق الحديث نظراً لإقبال مستخدمي الخدمات في الوقت الحالي على تقارير الزبائن والتحاقهم بمجموعات مناقشة المنتج عبر الإنترنت وإصدار الأوامر عبر الخط المفتوح. لأنه التوجه الحالي للزبائن متوجه نحو التسويق الذاتي أين أصبح من الضرورة على المسوقين التفكير في ابتكار طرق جديدة للتأثير على عملية الشراء.

7 2 عدم اهتمام الإطارات بالتسويق الداخلي لعدم تركيز الإطارات أثناء اختيار عاملي الواجهة الأمامية على المرونة في التعامل وسرعة إيجاد الحلول المناسبة للعراقيل المفاجئة وبتوفر هذه المواصفات في مقدمي الخدمات سيكون بذلك وجود تسويق داخلي فعال وهو ما يعود على مؤسسة الخدمة بالأرباح على المدى الطويل لتأثيره البالغ على ولاء الزبائن وذلك من خلال الجودة الفائقة أثناء تقديم الخدمة.

8 2 غياب اهتمام الإطارات بالحفاظ على الموقع المختار للمؤسسة وذلك راجع إلى عدم التركيز على التسويق الداخلي رغم أهميته البالغة في تسليم وإيصال القيمة للزبون، وهو ما يمكن أن يكون مكلفاً جداً للمؤسسة لأن سوء معاملة زبون واحد قد يقوم بتعطيل الموقع الذي شيدته المؤسسة منذ سنوات طويلة، بالإضافة إلى هذه الخسارة الجسيمة يكون من الصعب جداً العودة إلى ذلك الموقع بسبب الصورة السيئة التي اكتسبتها المؤسسة حول الخدمات التي تقدمها.

فبناءً على النتائج أعلاه نستنتج عدم وجود مجرد التفكير في تخطيط الاستراتيجي للتسويق عدم إدراج آراء الزبائن في عملية اتخاذ القرار وعدم إشراكهم في تصميم وتقديم الخدمة من باب أولى.

الخاتمة العامة

إلى عدم إدراك الإطارات في المؤسسة لنوع تجزئة السوق التي تتبعها المؤسسة وسوء اختيار المعايير الفعالة أثناء القيام ستهاداف السوق و كذا غياب الاهتمام ب على الموقع المختار إلى أذهان الزبائن، فضلا عن السعي إلى الحفاظ عن هذا الموقع.

وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص غياب تصميم إستراتيجية قيادة الزبون في المؤسسة وبذلك نكون قد أجبنا على السؤال الفرعي الثاني.

ومن خلال نتائج البحث جميعها نكون قد أكدنا من صحة الفرضية الأساسية أي أن: نظرة المسيرين في المؤسسة عن التسويق هي نظرة تقليدية وتقتصر ممارساتهم التسويقية على الجانب الميداني. وبذلك نكون قد أجبنا على الإشكالية الرئيسية المتمثلة فيما يلي: إلى أي مدى يتم تطبيق الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية.

وعلى ضوء هذه النتائج نقترح بعض التوصيات التي نعتقد أنه في حال إذا اتبعتها المؤسسة سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء .

❖ التوصيات:

1 إعادة تأهيل إطارات المؤسسة خلق ثقافة لدى هذه الإطارات تؤمن بالتغيير و تنتشعب بضرورة إشراك جميع العاملين في المؤسسة ؛ برنامج التحسين وهو ما يساعدها على المسابقة الحديثة للمؤسسة و؛ ادي اعتبار شهادة المطابقة كعائق. فيكون بذلك التبنّي الحقيقي لنظام إدارة الجودة المعمول به في المؤسسة و الاقتناع بأن الحصول على شهادة الأيزو ليس نهاية في حد ذاتها هي خطوة أولى أساسية نحو التحسين لأنها ضرورة ينادي بها الزبائن.

2 التركيز على ثقافة الجودة المتمثلة ؛ توجه الواضح و الذ العميقة بالجودة في كل الظروف وكل الأوقات و لجميع الزبائن وهو ما يولد الإحساس بمسؤولية كل فرد في المؤسسة تجاه الزبون الذي يعتبر أساس اء علاقات طويلة مع الزبائن ويتجلى ذلك من خلال خلق وتسليم قيمة للزبون كما ينبغي عن طريق العمل على تقليص الفجوة بين الجودة المتوقعة والمدركة .

3 الإنشاء العاجل لمديرية تسويقية للمؤسسة في السلم الإداري الأعلى تعمل على نحسن أداء إدارة التسويق، و ذلك من خلال:

الخاتمة العامة

- المهام العمودية المتمثلة في النزول إلى الميدان لمعرفة آراء الزبائن وانشغالاتهم و تطلعاتهم و من ثم نقل انشغالاتهم إلى الإدارة العليا والعمل على إقناعها بضرورة إدراج آرائهم حين اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - المهام الأفقية من خلال التركيز على الاتصال و التنسيق بين مختلف المديرات بهدف التكامل بين هذه الأنشطة و توحيد الجهود لخدمة الزبون بكفاءة عالية، وهو أساس تحقيق الإستراتيجية المتمركزة على الزبون. وهذا ما يستوجب وجود إطارات تسويقية تؤمن بثقافة التغيير ومنتشعة بثقافة الجودة.
 - 4 التركيز على التسويق الداخلي بالعمل على تحسيس جميع الأفراد في المؤسسة بالمسؤولية تجاه الزبون سواء على مستوى:
 - المديرية التسويقية و ذلك بالتنسيق بين أنشطة المديرية و جعلها ترمي إلى إستراتيجية محددة تقوم على تلبية حاجيات الزبائن.
 - المديرات الأخرى و ذلك من خلال التكامل بين أنشطة المديرية التسويقية والمديرات الأخرى. وهذا ما يغرس لدى العاملين في المؤسسة بأن التسويق هو عبارة عن حالة ذهنية يجب تبنيها من قبل أفراد المؤسسة، بداية من الرئيس المدير العام إلى مقدمي الخدمات وعمال الاستقبال.
 - 5 التركيز على تسويق العلاقات ويتم ذلك بداية من خلال الإدراك الجيد لمفهوم إدارة علاقة الزبون و إدارة علاقة الشركاء، والعمل على حسن إدارة هذه العلاقات مع جميع شركاء المؤسسة ليحضروا جميعا قيمة أكبر للزبون يتحقق بذلك الهدف الأسمى للمؤسسة ألا وهو بناء علاقات دائمة ومرضية الشركاء بغية ربح ثقتهم وتفضيلهم على المدى البعيد.
 - 6 التركيز على التسويق المتكامل وهو ما يضمن التكامل بين جميع الأنشطة في الداخل وحسن إدارة العلاقة مع الزبائن والشركاء.
- وهو ما يستوجب امتلاك برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) التي تعمل على تحقيق الربط والتكامل من خلال توفير آلية تشارك في استخدام منظومة البيانات المتما. ، حيث يتمثل التكامل الداخلي في ربط نظم المعلومات الوظيفية على المستوى التشغيلي من ناحية وعلى المستوى الاستراتيجي من ناحية أخرى. و هو ما يسهم كذلك في تحقيق كفاءة تنفيذ أنشطة سلسلة القيمة من إلى تحقيق الخلق القيمي المطلوب لأغراض عمل المؤسسة من . أخرى.

الخاتمة العامة

فامتلاك هذه البرامج يعتبر أمرا ضروريا للمؤسسة نظرا لحجمها الكبير أين يتعدى التنسيق و التكامل بين أنشطتها في غياب هذه البرامج، بالإضافة إلى أن قطاع خدمات النقل الجوي قطاع حساس يستدعي الامتلاك والتحكم في التكنولوجيا.

7 التركيز على التسويق المسؤول أخلاقيا و اجتماعيا من خلال الإسهام في التوازن الاجتماعي للأمة بالاعتراف بزبائن المؤسسة، وذلك معرفة انشغالات و متطلبات الزبائن في الداخل ومحاولة تقديم الرضا المرغوب فيه بأكثر كفاءة وفعالية رغم قلة مردودية السوق الداخلية من جهة.

و العمل على قيق سعادة ورفاهية و رخاء الزبون والمجتمع ككل ما أمكن من جهة أخرى، من خلال المشاركة مع المؤسسات الأخرى في تطوير المجتمع أين يكون كل فرد محترما ويؤخذ رايه بعين الاعتبار، والعمل على تجهيز المؤسسة بسلطة أكبر تتمثل في تغيير العالم المحيط بها.

8 القيام بالتحفيز و التكوين المستمر للعاملين في المؤسسة بهدف تحقيق الجودة الداخلية للخدمة لأن وجود عمال راضين و أوفياء سيؤدي بالتأكيد إلى الحصول على زبائن أوفياء و راضين الذي هو لب التسويق الحديث و أساس تحقيق إستراتيجية قيادة الزبون.

9 التركيز على التفاعل المزدوج للرغبة (DIAD) من خلال الاعتراف بالسلطة الحقيقية للزبون على المؤسسة لأنه أساس تحويلهم إلى زبائن أوفياء وبالتالي التحقيق الفعلي لإستراتيجية قيادة الزبون، وذلك من خلال:

- الاستجابة لحاجات الزبائن عن طريق التوقيت المدروس بدقة، التسعير المناسب، الراحة المطلوبة في الطائرة الخ....

- الاستجابة لحاجة الاعتراف دى الزبون عن طريق تقديم جميع المعلومات للمسافرين، تقديم رسائل الترحيب بالزبون في جميع المديریات، الوكالات، المطارات، داخل الطائرة إلى غاية الوصول إلى الفنادق التي خصصتها الشركة للزبون، و التركيز على الاعتذار التأخير في تقديم الخدمة.

10 التركيز على التسويق التداخلي بين الزبون / مقدم الخدمة وذلك بحسن اختيار عمال الواجهة الأمامية، لما لهؤلاء من الأهمية الكبيرة في إيصال وتسليم القيمة للزبون، بالإضافة إلى الأثر الكبير لهؤلاء العاملين في العمل على تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على الموقع المختار.

الخاتمة العامة

11 التفكير في تسويق الفرد حين الرغبة في دخول أسواق جديدة لأنه أساس التسويق الحديث أين أصبح تقديم الخدمات يتم حسب المتطلبات الفردية لكل زبون (كاختيار المكان المحدد في الطائرة، اختيار الوجبات المقدم، اشتراط وجود مرافق للراحة و كذا تحديد غرفة الإقامة في النزل حسب رغبة الزبون مسبقاً)، وهذا راجع إلى تغير ثقافة الزبائن بالتوجه إلى التسويق الذاتي وذلك بالاطلاع على تقارير الزبائن والتحاقهم بمجتمعات مناقشة المنتج عبر الانترنت وإصدار الأوامر عبر الهاتف أو الخط المفتوح. و هو ما يستدعي على إدارة التسويق التفكير بابتكار طرق جديدة لمواكبة الطلب.

12 استبدال شبكة التوزيع الإماراتية MARSAH المتعامل بها حالياً من طرف المؤسسة

التوزيع AMADEUS الأوروبية نظراً إلى أهمية السوق الأوروبية بالنسبة للمؤسسة (قرابة 80% من إيرادات المؤسسة من إيراد الخط الجزائر - فرنسا) فيظهر أن التعامل مع الشبكة الإماراتية يرفع من تكاليف المؤسسة ويفقدها التركيز على القطاع الهام بالنسبة لها. فالتعامل مع الشبكة الأوروبية سيزيد من كفاءة المؤسسة من خلال التركيز على السوق المستهدف فة إلى العديد من المزايا الأخرى.

13 استخدام نظام إدارة الناتج YIELD MANAGEMENT لما تشهده هذه الآلية من النجاح الباهر

لف الشركات في العالم . و ذلك للقدرة الفائقة لهذه الآلية على التحديد الدقيق للأسعار في مواسم الانتعاش أو الكساد. و باستخدام نظام إدارة الناتج يمكن للمؤسسة الدخول مع المنافسين الأقوياء في العالم من ناحية السعر، أو على الأقل المنافسين الحاليين.

❖ **آفاق البحث:** بعد معالجة موضوع الممارسات التسويقية استوقفنا بعض الأسئلة التي نرى أن تحظى ببعض العناية من خلال الدراسات المستقبلية، نذكر من :

* أثر التفاعل المزدوج للرغبة (DIAD) تحقيق إستراتيجية قيادة الزبون.

* دور استخدام برامجيات تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) في تحقيق الخلق القيمي للمؤسسة.

* أثر ثقافة الجودة في تحسين أداء المؤسسات الخدمية.

المراجع

❖ المراجع باللغة العربية:

- ابو فحف عبد السلام التسويق وجهه نظر معاصرة الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الاولى 2001.
- الحناوي صالح، الصحن محمد فريد، الهلالي تفيده علي، سلطان محمد سعيد مقدمه في المال والاعمال الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزي؛ الطبعة العربية، 2005.
- إدريس ثابت عبد الرحمان، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، الطبعة الاولى، 2005.
- الراوي خالد، السند حمود مبادئ التسويق الحديث عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2000.
- الصميدعي محمود جاسم استراتيجيات التسويق عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، 2007.
- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينه عثمان الاساليب الكمية في التسويق عمان، الاردن: دار المناهج النشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2006.
- الصميدعي محمود جاسم، يوسف ردينه عثمان التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2005.

- الطائي حميد، الصميدعي محمود، العلاق بشير، القرم إيهاب علي الاسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل، عمان الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2007.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، انظمة إدارة الجودة و البيئه ISO 1400 ISO 9000 الاردن: دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، 2002.
- العلاق بشير التسويق الحديث مبادؤه، إدارته و بحوته الجماهيرية العربية الليبية: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع و الإعلان، الطبعة الاولى، د.ت.
- العلاق بشير، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات - مدخل استراة . وظيفي. تطبيقي-، عمان، الاردن: دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 2001.
- المصري سعيد محمد إدارة وتسويق الانشطة الخدميه الإسكندريه : دار نشر الثقافة 2001 2002.
- اوبري ويلسون اتجاهات جديدة في التسويق ترجمة نيقين غراب، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 1996.
- حداد شفيق إبراهيم، سويدان نظام موسى اساسيات التسويق، الجبيلية، عمان: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1998.
- حسن امين عبد العزيز استراتيجيات التسويق في القرن الواحد و العشرين القاهرة، مصر: دار قباء للنشر و الطباعة والتوزيع، 2001.

- جمال الدين مرسى، التقافة التنظيمية و التغيير *Managing Organizational Culture* مصر الإسكندرية: الدار الجامعية 2006.
- صابر فاطمه عوض ميرفت علي اسس و مبادئ البحث العلمي، مصر، الإسكندرية: مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الاولى، 2002.
- كوتلر فيليب، ارمسترونج جاري اساسيات التسويق ترجمة دم.سرور علم إبراهيم سرور، الكتاب الاول، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر الطبعة الحادية عشرة 2007.
- كوتلر فيليب سوندرز جون ارمسترونج جاري بونغ فيرونكا التسويق تطوره مسؤوليه الاخلاقيه استراتيجيا ترجمة مازن نفاع، الجزء الاول، دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر والترجمة والتوزيع الطبعة الاولى، 2002.
- كوتلر فيليب سوندرز جون ارمسترونج جاري بونغ فيرونكا التسويق اساليب التسويق الرئيسي، ترجمة مازن نفاع الجزء الثالث، دمشق، سوريا: دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، الطبعة الاولى، 2002.
- ماضي محمد توفيق تطبيقات لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدميه في مجالى الصحة و التعليم، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- ديم اكرم اسعد، تقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام الجودة بمضامين محلية الطبعة الاولى 2006.

- نعمان منصور، النمري عسان ديب البحث العلمي حرفه و فن، الاردن: دار الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، 1998.

المراجع باللغة الأجنبية:

- CAMBOURNAC (Pascal), DICTIONNAIRE DU TRNSPORT AÉRIEN, France, Paris: les presse de l'institut du transport aérien .
- DUNMORE (Michael), inside-Out Marketing: How to Create an internal Marketing Strategy, London: Kogan Page Limited 2002, 264p .
- Guide de la qualité, du contrôle de la qualité et de la normalisation, Alger: Edition Grand –Alger-Livres, 2004.
- JAVEL (Georges), Pratique de gestion industrielle : Organisation, méthodes et outils, Paris: Edition Dunod, 2003.
- KOTLER (Philip), KELLER (Kevin Lane), DUBOIS (Bernard), MANCEAU (Delphine), Marketing Management, Paris: Pearson Education, 12 Ed, 2006.
- KOTLER (Philip), KELLER (Kevin Lane), Marketing Management, New Jersey: Pearson Education, 12th Ed, 2006.
- LAYDOYER (Guy), La Certification ISO 9000: Un moteur pour la qualité, Paris : Edition d'Organisation, 3ème édition, 2000.

• MOUTON (Jean), cours de Créativité, Innovation et Leadership, ESCP-EAP (European School of Management).

• PORTER (Michael), L'Avantage Concurrentiel, traduction par Philippe DE LAVERGNE, Paris: Dunod, 1999.

• YOUSSEF (M.Redha), Al-Kamel Al-Kabir Plus Dictionnaire du Français Classique et Contemporain Français-Arabe: Librairie du Liban Publisher, s.dl.

❖ الاطروحات:

• نوري منير، التسويق الإستراتيجي واهميته في مسيرة العولمة اطروحة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004 2005.

❖ المؤتمرات و الملتقيات:

• اوكيل محند السعيد "معضله النمو الاقتصادي و افافه في منطقه شمال إفريقيا و الشرق الاوسط" الملتقى الدولي الثاني حول إشكاليه النمو الاقتصادي في بلدان الشرق الاوسط و شمال إفريقيا شورات جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر ايام 14 15 نوفمبر 2005.

• محمد احمد علي، إبراهيم منصور، اثر استخدام برامجيات (ERP) في تحقيق امتليه الخلق القيمي المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الاعمال: التحديات العالمية المعاصرة الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن، 27 29 ابريل 2009.

• نوري منير بارك نعيمه إدارة العلافه مع الزبائن كاداة لتحقيق الميزه التنافسيه لمنظمات الاعمال المتطلبات و التوصيات، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الاعمال:التحديات العالميه المعاصره، كلية الاقتصاد والعلوم الإداريه جامعه العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن ايام 27 29 ابريل 2009.

• زاهر تيسير الصرن رعد نموذج مقترح لبناء ثقافه الجوده في المنظمات الفندقية المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الاعمال: التحديات العالميه المعاصره كلية الاقتصاد والعلوم الإداريه جامعه العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن، ايام 27 29 ابريل 2009.

❖ الجرائد:

- الجريدة الرسمية، العدد 23، 19 مارس 1968.
- الجريدة الرسمية، العدد 108، 29 ديسمبر 1970.
- الجريدة الرسمية، العدد 11، 5 فبراير 1974.

❖ المجالات العلمية:

• ابو فارة يوسف احمد جاسر عبد الرزاق النصور " ركانز صياغه إستراتيجيه تسويق الخدمات الفندقية" مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية (cahier de CREAD) العدد 76 2006.

- COYNE (Kevin P.), SUBRAMANIAM (Somu), "Bringing discipline to strategy", *Strategy in an uncertain world*, A McKinsey Quarterly Reader, n° 3, 2000, 39p.

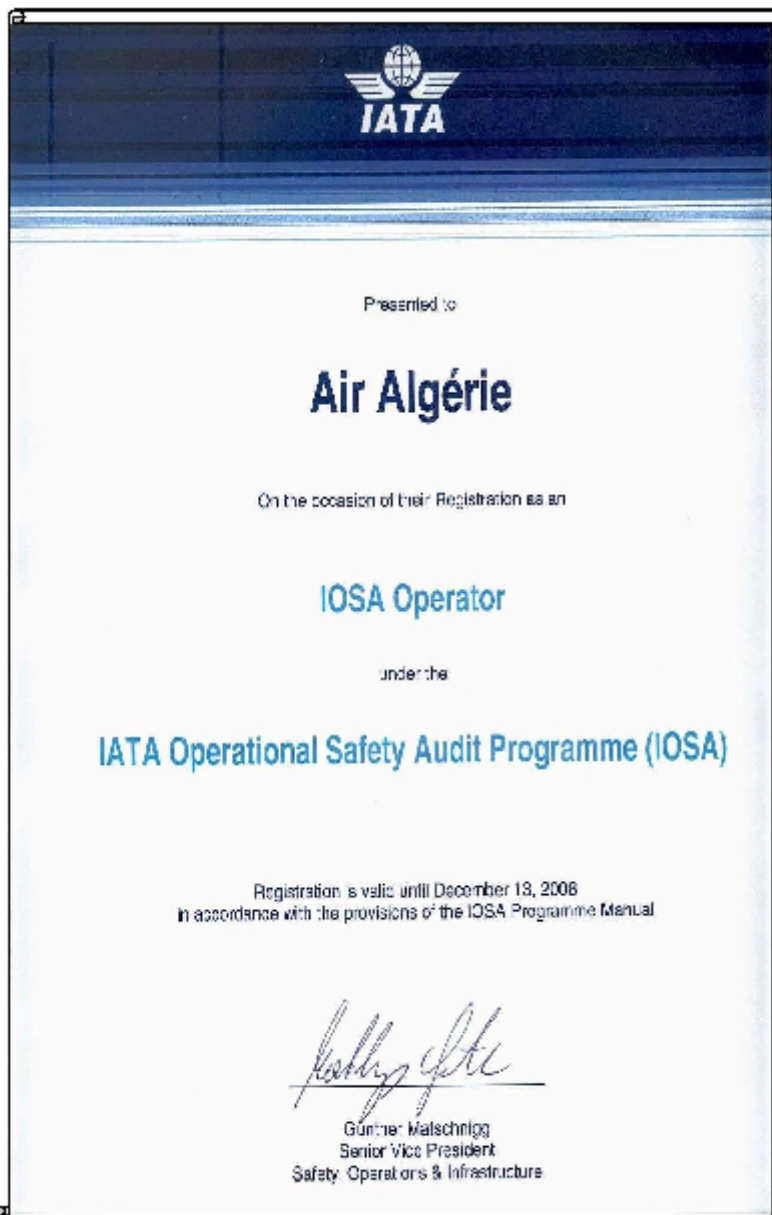
- **KIRBY (julia)**, “*Que faire quand le changement ne change rien ?*”, (Traduit de l’américain au français par **Patricia GALOPIN**), Les Grand Cas de Harvard Business Review, Paris, Dunod, 2005, 198p.
- **MOUTON (Jean)**, *Le Marketing du Désir* (L’indispensable Stratégie), Revue L’Expansion, Résumés n°1, cahier du 01 février 2000.
- **PORTER (E. Michael)**, “**What is Strategy**”, Harvard Business Review, U.S. and Canada: Harvard Business Publishing, Number 4134, November – December 1996, 79p.

الملاحق

La Lettre de la Qualité



La Lettre de la Qualité N° 2 - Novembre 2007



IOSA et le Defi continue ...

Pour AIR ALGERIE, l'obtention des certifications n'est pas une fin en soi, mais une étape importante dans sa démarche d'amélioration continue pour son développement et sa pérennité dans son environnement de plus en plus concurrentiel.

L'obtention du Label IOSA une année avant la date limite fixée par l'IATA, témoigne de notre capacité de notre compagnie à assurer la sécurité de ses vols selon les normes internationales les plus exigeantes.

Afin de renforcer cette démarche et faire de la Qualité et de l'orientation client deux axes majeurs de sa stratégie, AIR ALGERIE s'est engagée à mettre en place un système de Management de la Qualité et de la certifier selon la norme ISO 9001:2000 à partir de décembre 2007 tout en renouvelant son label IOSA avant son expiration en décembre 2008.



European Aviation Safety Agency

APPROVAL CERTIFICATE

REFERENCE NUMBER: 145.0123

Maintenance Organisation Regulation (MOR) N° 001/2006 for the manufacturing, repair and release of the products specified below, the Agency hereby certifies that:

AIR ALGERIE TECHNIQUE
AEROPORT EL ALIA
EL ALIA
ALGERIE

As a Part 145 maintenance organisation approved to maintain the products listed in the attached approval schedule, and associated conditions of release, as noted using the above reference:

1. This approval is issued in strict accordance with the terms of approval issued by the EASA in accordance with the applicable requirements of the Regulation.
2. This approval is also in compliance with the provisions specified in the Part-145 approval maintenance organisation approval, and
3. This approval is valid until the approval maintenance organisation ceases to comply with Part-145.
4. Subject to compliance with the foregoing conditions, the approval shall remain valid for an unlimited duration until the approval is withdrawn, suspended, or expired as provided.

Date of Issue: 01 November 2006

Sign: 

For the Agency

Date of attached schedule of Approval: 01/11/2006 (optional) - 01/11/2006 - EASA Agency

Page 1 of 1

Renouvellement de la Certification EASA Part 145

La Direction Technique d'AIR ALGERIE vient de subir avec succès, du 20 au 23 Octobre 2007, l'audit pour la reconnaissance de sa certification EASA Part 145 par l'organisme 'Groupe pour la Sécurité de l'Aviation Civile' (GSAIC)

Audit de 'Transports Canada'



Conformément à l'article 2.4 de l'annexe 17 de la Convention de l'Aviation Civile Internationale relatif aux normes et méthodes Internationales de sûreté et de protection pour la Sûreté de l'Aviation Civile (A17-NEC) ainsi qu'à l'accord bilatéral entre l'Algérie et le Canada, une évaluation des mesures de sûreté mises en place par AIR ALGERIE concernant le vol Alger Montréal, a été effectuée par le 'Transports Canada'.

Cette évaluation a touché l'ensemble des processus des Directions Opérationnelles et a duré du 25 au 30 octobre 2007.

La conclusion fut que les activités de la Compagnie sont conformes à la mesure de sûreté N° 7 du 'Transports Canada'.

AIR ALGERIE
DIRECTION GENERALE
REF : N° 852 / DG / 2007

Alger, le 31 OCT. 2007

NOTE AUX TRAVAILLEURS

Il m'est agréable de porter à la connaissance de l'ensemble du personnel que les audits effectués au mois d'octobre courant par :

- le GSAC au sein de l'activité maintenance (pour le renouvellement de la certification EASA PART-145) et
- Transports Canada pour le dispositif mis en place dans le cadre de l'exploitation de la ligne ALGER-MONTREAL

ont été passés avec succès par notre compagnie.

C'est une occasion pour moi de féliciter les compétences et l'engagement du Collectif des Travailleurs, des Responsables Qualité et de l'Encadrement aux différents niveaux hiérarchiques des Structures Opérationnelles (DT - DOA - D. Catering - D. Fret - DTR) conjointement avec la DSIE et la D. Qualité.

Le succès obtenu est un signe d'encouragement pour persévérer dans la volonté de s'inscrire définitivement dans les normes du métier et ouvre une nouvelle étape de la politique qualité initiée par l'Entreprise.

Cette nouvelle consécration, décernée par les auditeurs externes sur la base du travail accompli, pour importante qu'elle soit, constitue le lien solide entre :

- la Compagnie pour la Notoriété et l'Image de Marque qu'elle affiche.
- et sa Clientèle qui plébiscite la Qualité de Service et la Satisfaction dans la prestation reçue.

D'autres échéances d'audits externes nous attendent, notamment la certification du Système de Management de la Qualité de l'Entreprise selon la norme ISO 9001 version 2000 en décembre 2007 d'une part, et celle en rapport avec le renouvellement du label IOSA/IATA courant 2008 d'autre part.

Aussi, j'invite l'ensemble des travailleurs, chacun dans son domaine, à œuvrer au développement de la Compagnie et à son épanouissement.

Destinataires :
• DIFFUSION GENERALE
• AFFICHAGE



LE DIRECTEUR GENERAL P/I
A. HADJ RABIA

AIR ALGERIE & ISO 9001:2000

Toutes les conditions favorables sont réunies pour la Certification d'AIR ALGERIE selon le référentiel ISO 9001:2000 prévue à partir de décembre 2007.

Ce projet a parcouru plusieurs phases :

- Formation des Qualitéiens.
- Revue Documentaire pour la préparation de toute la documentation du Système de Management de la Qualité.
- Formation des auditeurs.
- Désignation des Représentants Qualité dans toutes les structures.
- Sensibilisation et formation de l'encadrement des Directions et Délégations Régionales.
- Audits partiels du Système de Management de la Qualité au niveau des Directions Centralisées.
- Préparation du lancement de la mesure de satisfaction clients.
- Préparation de la cartographie des processus qui seront réalisés par les Représentants Qualité des différentes structures.

L'opération de sélection de l'Organisme Certificateur sera lancée incessamment.

Le Référentiel IOSA
'Amélioration continue'



IOSA Standards Manual

2^e Edition, Version 1
 October/January 2006

Après le premier audit IOSA que le passé Air Algérie avec succès, en décembre 2006, IATA a élaboré une deuxième édition de la check list plus détaillée et plus stricte qui est entrée en vigueur en mars 2007. Cette deuxième édition a été révisée et complétée par une nouvelle version qui sera appliquée à partir de janvier 2008.

Le référentiel IOSA qui est en langue anglaise, est un ensemble de Normes et Recommandations 'ISARP' (IOSA Standards And Recommended Practices) groupées dans une check list partitionnée en huit sections comme suit :

- 1- Organisation and Management System (ORG)
- 2- Flight Operations (FLT)
- 3- Operational Control and Flight Dispatch (DOA)
- 4- Aircraft Engineering and Maintenance (MET)
- 5- Cabin and Cargo Compartment Operations (CAB)
- 6- Ground Handling (GHA)
- 7- Cargo Operations (CO)
- 8- Operational Security (SEC)

Les Normes : ce sont des obligations où nous trouvons toujours le verbe 'shall' dans les check-list, c'est à dire 'doit'. Le non respect d'une de ces normes constitue un écart (Finding).

Les Pratiques Recommandées : ce sont des recommandations non obligatoires où nous retrouvons toujours le verbe 'should' dans les check list, c'est à dire 'devra'. Le non respect d'une de ces recommandations constitue une observation que l'audité peut ne pas respecter et la laisser ouverte.

Air Algérie traitera lors de ses Audits IOSA, les Normes ainsi que les Pratiques Recommandées.

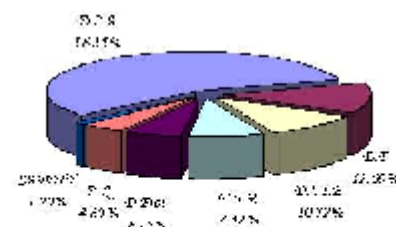
ISARP (IOSA Standards And Recommended Practices)

Le nombre des ISARPs de la nouvelle version de la check list IOSA s'élève à 334 normes (obligations 'shall') et 50 recommandations (non obligatoires 'should'), d'où un total de 384, représentant ainsi une évolution globale de 19,95% par rapport au nombre d'ISARPs de la première version. Cette évolution a touché non seulement le nombre d'ISARPs mais aussi le fond et la structure de la check-list.

Ces ISARPs de la nouvelle check list se répartissent entre les huit sections par nature selon le tableau ci-après :

SECTION	ISARPs		
	SHALL	SHOULD	TOTAL
ORG	47	17	64
FLT	269	21	290
DOA	99	7	106
MET	114	2	116
CAB	110	9	119
GHA	66	10	76
CO	48	8	56
SEC	50	6	56
TOTAL	334	50	384

Ces huit sections seront prises en charge respectivement par les Directions Opérationnelles d'Air Algérie comme suit :



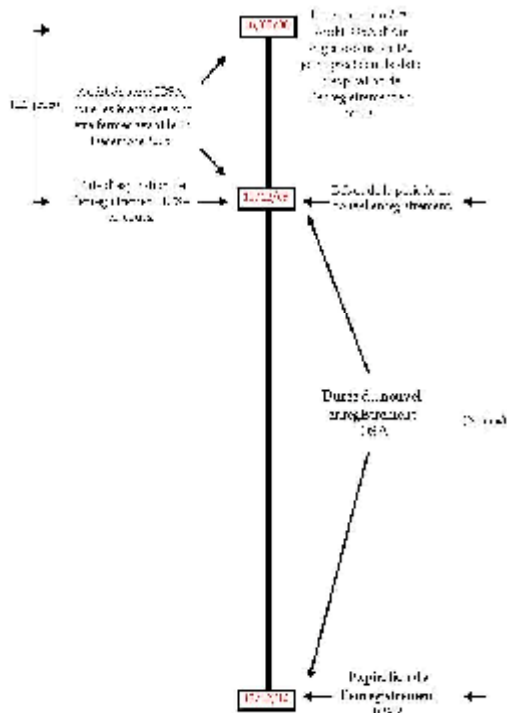
La DOA prendra en charge comme lors du premier audit, la plus grande partie des ISARPs, soit 56,55%, représentant ainsi plus de la moitié du nombre global.

AIR ALGERIE & IOSA

L'enregistrement IOSA d'Air Algérie du 13 décembre 2006 expirera après 34 mois.

Le deuxième audit devra être lancé durant les 120 jours avant la date d'expiration du premier enregistrement, fixée au 13 décembre 2008, soit à partir du samedi 16 août 2008.

Les écarts relevés lors de cet audit doivent être levés avant le 13 décembre 2008 sinon Air Algérie perdra son label IOSA.



Le personnel d'AIR ALGERIE, avec ses compétences et son expérience sera toujours au rendez vous pour renouveler l'enregistrement IOSA dans les meilleures conditions afin qu'AIR ALGERIE restera au moins niveau de sécurité que les compagnies aériennes dans le monde.

La préparation à ce deuxième audit IOSA sera lancée durant le mois de novembre 2007.

Qualité

'Entre les Confusions et La Réalité'

La notion 'Qualité' est définie clairement dans la norme ISO 9000:2005 comme suit : 'L'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites.'

Cette Qualité a parcouru trois étapes importantes à savoir:

- **Le Contrôle Qualité**: durant cette période de l'économie de pénurie où tout ce qui se produit se vend, la Qualité ne consistait qu'au Contrôle du Produit fini.
- **L'Assurance Qualité**: durant cette période d'économie de crise où la rentabilité dépendait de la diminution des coûts, la Qualité s'est étendue à la Gestion de la Production et des Ressources Humaines.
- **Le Management de la Qualité**: durant cette période d'économie de marché où le client est au cœur des préoccupations, la Qualité s'est étendue au Management.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) vise cinq enjeux majeurs :

- **Le Marché**:
 - ✓ Gagner de nouvelles parts.
 - ✓ Anticiper les nouvelles exigences.
- **La Rentabilité**:
 - ✓ Réduire les coûts de non qualité.
- **Le Développement**:
 - ✓ Assurer sa pérennité.
- **La Culture d'Entreprise**:
 - ✓ Démarche engageant tout le monde.
 - ✓ Dynamique d'évolution du personnel.
- **La Certification**:
 - ✓ Entraînement puissant à la compétition.

La Famille ISO 9000
International Standards Organization
(Organisation Internationale de Normalisation)

La Famille ISO 9000 regroupe trois normes Système et non Produit :

- ➔ ISO 9000:2005, *Système de Management de la Qualité : Principes Essentiels et Vocabulaires.*
- ➔ ISO 9001:2000, *Système de Management de la Qualité : Exigences.*
- ➔ ISO 9004 : 2000, *Système de Management de la Qualité : Conseils pour l'amélioration des performances.*

Parmi ces trois normes, la certification concernera uniquement la norme ISO 9001:2000.

Norme ISO 9001:2000

AIR ALGERIE, dans sa démarche volontaire a décidé de mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) et de le faire vérifier selon la norme ISO 9001:2000.

Cette norme se compose de huit chapitres comme suit :

- 0 - Introduction
- 1 - Domaine d'application
- 2 - Références normatives
- 3 - Termes et définitions
- 4 - Système de Management de la Qualité
 - 4.1 - Exigences générales
 - 4.2 - Exigences relatives à la documentation
- 5 - Responsabilité de la direction
 - 5.1 - Engagement de la direction
 - 5.2 - Ecoute client
 - 5.3 - Politique qualité
 - 5.4 - Planification
 - 5.5 - Responsabilité, autorité et communication
 - 5.6 - Revue de direction

- 6 - Management des ressources
 - 6.1 - Moyens à disposition des ressources
 - 6.2 - Ressources humaines
 - 6.3 - Infrastructure
 - 6.4 - Environnement de travail
- 7 - Réalisation du produit
 - 7.1 - Planification de la réalisation du produit
 - 7.2 - Processus relatifs aux clients
 - 7.3 - Conception et développement
 - 7.4 - Achats
 - 7.5 - Production et préparation du service
 - 7.6 - Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure
- 8 - Mesures, analyse et amélioration
 - 8.1 - Généralités
 - 8.2 - Surveillance et mesures
 - 8.3 - Maîtrise du produit non conforme
 - 8.4 - Analyse des données
 - 8.5 - Amélioration

Les trois premiers chapitres représentent des généralités. Les exigences de cette norme sont énoncées clairement à partir du chapitre 4.

Pour une amélioration continue et afin de renforcer ce moderne moyen de communication, nous invitons l'ensemble du Personnel à y participer par leurs Questions, Remarques et Suggestions.

La Lettre de la Qualité est éditée par la Direction Qualité d'Air Algérie.

Responsable de la Publication : M. ZERIANE Directeur Qualité
Rédacteur en Chef : K. AISSAT Assistant du Directeur Général

Air Algérie, Direction Qualité

Aéroport Houari Boumediène Oran el Beida Alger

Tél/Fax : 0021503507 E-mail : qualitey@airalgérie.dz

• Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de Magister en Sciences de Gestion option Marketing à l'École Supérieure de Commerce d'Alger, nous mettons entre vos mains ce questionnaire visant à déterminer l'ampleur de l'application des pratiques marketing au niveau d'*Air Algérie*. Vos réponses à ces questions nous honoreront vigoureusement et contribueront à l'enrichissement et à l'achèvement de cette recherche ce qui, de ce fait, sera bénéfique pour l'avancée du Savoir Scientifique en général aussi modestement soit-il. Aussi, nous vous remercions d'avance de bien vouloir remplir ce formulaire.

Nous vous prions de bien vouloir cocher la case appropriée en usant du signe ✕

1/ En tant que manager à *Air Algérie*, souhaiteriez-vous :

- maintenir les clients existants et œuvrer à les transformer en clients fidèles.
- accroître la part de marché (de nouveaux clients) de 10% par an

2/ A votre avis, qu'est-ce qui serait **meilleur** pour *Air Algérie* :

- fournir des services répondants aux besoins de vos clients des lignes intérieures.....
- fournir des services répondants aux besoins des clients d'une manière qui se rapproche de ce que font vos principaux concurrents.....
- fournir des services disponibles à tout moment

3/ Pensez-vous que la réalisation de la **satisfaction** du **client** est de la **responsabilité** de la :

- Direction de la Gestion.....
- ou de la Direction du Marketing.....
- ou de la Direction de la Qualité.....
- ou de toutes les Direction.....

4 / Pensez-vous que la **motivation** et la **formation continues** des salariés pour bien servir la clientèle:

- est essentielle pour fournir comme il se doit les services désirés par les clients.....
- n'est pas nécessaire tant que *Air Algérie* est leader et a la plus forte part de marché.....
- n'est nécessaire que lors de la fourniture de services plus complexes (comme la formation dans le cas d'acquisition d'un nouveau logiciel informatique).....

5 / Selon vous, quelle est la **principale mission** de la Direction Marketing :

- la mise en valeur des services de *Air Algérie* par le biais de la publicité
- ou de sensibiliser tous le personnel d'*Air Algérie* sur la responsabilité que chacun a dans la satisfaction des besoins de la clientèle.....
- ou l'augmentation du volume des ventes par le biais de la formation de la force de vente..

6/ Pensez-vous que des **modifications** dans la conception et la prestation de **services** afin de s'adapter aux **évolutions** de l'offre :

- est nécessaires pour répondre aux préoccupations des clients et rester leader sur le marché
- n'est pas nécessaire tant que *Air Algérie* ne fait pas face à un réel risque concurrentiel.....
- n'est pas toujours indispensable vu le coût élevé de ces modifications.....

7/ Que signifie pour vous la notion de **Gestion** de la **Relation Clients** (CRM) ?

.....
.....
.....

8/ *Air Algérie* possède- t- elle un **Progiciel de Gestion Intégrée** ERP (un ERP est un progiciel uncluant plusieurs ensembles de modules, pour avoir une bonne gestion des ressources internes) ?

Oui Non

9/ Si oui, quel est cet **ERP** ?

10/ Que signifie pour vous le concept de la **Gestion** des **Relations avec les Partenaires** ?

.....
.....
.....

11/ Pensez-vous que les Programmes d'Écoute Clients (comme les journées portes ouvertes, l'étude des doléances, les numéros verts et les *hotlines*) sont :

- des frais sans bénéfice car le niveau actuel des ventes est bon pour *Air Algérie*.....
- est la base de la réussite de l'entreprise car ils permettent de fournir aux clients des services de meilleure qualité.....
- est nécessaire uniquement en cas de perte d'une partie importante de la part de marché et ce, afin de connaître les raisons de cette baisse.....

12/ Pensez-vous que pour rendre le service plus **efficace**, il faut en **priorité** :

- prendre en compte l'avis qu'ont les clients sur le service
- se rapprocher des attentes des clients par le biais de réductions dans les prix.....
- se rapprocher des attentes des clients en leur offrant des cadeaux lors des jours de début de saison et des jours de fêtes.....

13/ Comment fait *Air Algérie* pour **répondre** aux **besoins** et aux **désirs** des **clients** :

- elle essaye de répondre aux besoins de la clientèle selon les moyens et les ressources dont elle dispose.....
- les attentes des clients sont prises en compte avant la prise de décisions
- le client n'est pas un élément fondamental dans le processus de prise de décision.....

14/ La **segmentation** du **marché** de *Air Algérie* repose sur :

- la répartition géographique (régions, villes, wilayas.....).....
- ou le découpage sociodémographique (sexe, age, cycle de vie.....).....
- ou la segmentation comportementale (anciens clients, clients potentiels, clients réguliers.....).....
- ou un autre critère, lequel ?

15/ Mettez-vous l'accent lors du **choix** du **marché cible** sur :

- les segments où vous offrez des services différenciés par rapport à vos concurrents..
- ou les segments les plus porteurs.....
- où les segments peu coûteux.....

16/ Pensez-vous que le **meilleur moyen** d'entrer sur le **marché cible** est :

- d'offrir un seul type de service pour réduire le coût
- ou la personnalisation des offres pour chaque client autant que possible afin de le satisfaire
- ou d'offrir une variété de prestation selon les segments choisis de manière à maximiser le chiffre d'affaires.....

17/ Lors de **prestation de service**, mettez-vous l'accent sur :

- les services qui satisfont le plus les attentes du client.....
- ou les services à forte valeur ajoutée.....
- ou les services à faible coût.....

18/ Lorsque vous **recrutez** du personnel amené à être en **contact** direct avec la **clientèle**, vous mettez plutôt l'accent sur :

- le niveau de formation.....
- ou la flexibilité dans le comportement et l'aptitude à trouver des solutions aux problèmes.....
- ou l'expérience professionnelle.....

Enfin, nous vous serions reconnaissants de nous donner les informations suivantes :

- Vous travaillez dans la Direction.....
- Vous occupez le poste de :
Directeur Directeur adjoint Chef de département
- Vous travaillez à *Air Algérie* depuis

Merci infiniment

ملخص البحث:

لقد تطرقنا من خلال هذا إلى البحث إلى موضوع الممارسات التسويقية في المؤسسة الخدمية بنظرتها الشاملة و بعدها الإستراتيجي، حيث حاولنا التطرق لمفهوم التسويق الشامل الذي يعتبر من بين المفاهيم التسويقية الحديثة في إدارة التسويق وإدراكه من طرف المسيرين في المؤسسة يعتبر ضرورة لبناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع زبائننا والحفاظ عليها عن طريق الاعتراف بالسلطة الحقيقية للزبون بهدف الحصول على وفائهم. وهذا لن يكون إلا من خلال خلق وتسليم وإيصال القيمة للزبون، الأمر الذي يستوجب تصميم إستراتيجية تسويقية يقودها الزبون لتقديم القيمة كما ينبغي.

إلا ان هذه الإستراتيجية لن تكون فعالة ما لم يكن هناك تخطيطا إستراتيجيا يعمل على إدراج آراء الزبون في القرارات الإستراتيجية وكذا إشراك الزبون قبل تقديم الخدمة أي في عملية تصميمها؛ بل إلى غاية تقديمها. وهو ما يساعد المؤسسة فعلا في تقديم قيمة أكبر للزبون وفي المقابل استخلاص قيمة من الزبون عن طريق امتلاكه مدى الحياة.

Abstract of the research :

The purpose of this research is to stress the ways of handling global and strategic marketing in the service sector companies. Thus, we tried to consider marketing with its more contemporary approach that is holistic marketing. Indeed, all managers ought to be aware about holistic marketing approach to ensure a mutually successful relationship with customers and ensure their loyalty since the customer is the real holder of power in the company. To achieve this objective, it is necessary to create value and transfer it to the customer; this requires the design of a marketing strategy based on and around the customer. This strategy will be actually efficient only if it is founded on a marketing plan including the customers' point of view in the strategic decisions. Furthermore, customers should be associated during the design of the service and the service delivery in order to ensure creating value for the customer and allows the company to retain customers for life.

المصطلحات الاساسيه:

التسويق الشامل

تسويق الخدمات

تصميم إستراتيجيه تسويق بقيادة الزبون

التخطيط الإستراتيجي للتسويق

خلق القيمة و بناء علاقات الزبون

Keywords :

Holistic Marketing .

Services Marketing .

Designing a Customer –Driven Marketing Strategy .

Marketing Strategic Planning .

Create Value and Build Customer Relationships .