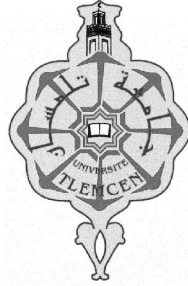


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير
مدرسة دكتوراه مناجنت دولي للمؤسسات



دراسة تموقع خدمة في الأسواق التنافسية دراسة حالة: شركة موبيليس

مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسويق

تحت إشراف الدكتور
طاولي مصطفى

من إعداد الطالب:
موفق ميمون
كمال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مقرا

ممتحنا

ممتحنا

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

البروفيسور بن حبيب عبد الرزاق

الدكتور طاولي مصطفى كمال

البروفيسور بن بوزيان محمد

الدكتور كرزابي عبد اللطيف

السنة الجامعية: 2011/2010

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور التموقع في الخطوات الخاصة بالإستراتيجية التسويقية مع إبراز الأهمية النسبية لعملية إحلال الخدمات، بالإضافة إلى قياس التموقع المدرك لعلامة الخدمة في الأسواق التنافسية، حالة " شركة موبيليس". إن مختلف المتعاملين في السوق الهاتف النقال بالجزائر، ينطوون تحت ثلاث علامات قوية لخدمات الاتصال، مما يعكس حجم احتدام المنافسة في هذا السوق. وزيادة على ذلك، فإن التنافسية والتغيير الديناميكي لسلوك الزبون، يحتم بشكل قوي على المسيرين تقييم ما إذا كانت خدماتهم تتموقع بالشكل الجيد والمناسب، فالتموقع الفعال يسمح للعلامة بشغل موقع مفضل وفريد في أذهان الزبائن

الكلمات الدالة: التجزئة السوقية والاستهداف، السلوك الشرائي - السوق التنافسي - تموقع خدمة/علامة.

Abstract

The aim of the study is to present the role of positioning in the marketing strategy steps and to determine the importance of the services positioning items.

Adding to that, the study measures the perceived position of the service brand on competitive markets, the case of "mobilis".

There are three strong brands of telecom service offered by the operators on the Algerian cellular market, which indicates that the competition is quite big.

Furthermore, competitive and customer dynamic change, managers must evaluated whether their services remain appropriately positioned, in the end, the effective positioning lets brand occupy a preferred and unique position in the customers minds.

Keywords: Market Segmentation and targeting- service/brand positioning- consumer behavior competitive market.

Résumé

Le but de cette recherche est de présenter le rôle du positionnement dans les étapes de la stratégie du marketing et de déterminer l'importance du positionnement des services.

En plus, cette étude mesure la positionnement perçue de la marque du service sur le marché concurrentiel, le cas de «mobilis».

Dans le marché Algérien, Il ya trois marques sont très fortes dans télécoms service, ce qui indique que la concurrence est très intense.

Et en plus, compétitive et le changement dynamique du client, les manager doivent évaluer si leurs services restent convenablement positionnées, en fin, le positionnement efficace permet à la marquee d'acquérir une position privilégiée et unique dans l'esprit des clients.

Mots clés: segmentation et ciblage- positionnement service/marque- le comportement du consommateur- marché concurrentiel.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

★ تشكرات ★

بعد حمد الله تعالى وشكره

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور طاوولي مصطفى كمال على دعمه وإشرافه وسعة صدره.

كما أتقدم بتقديري وامتناني إلى رئيس مشروع مدرسة الدكتوراه البروفسور عبد الرزاق بن حبيب.

كما اشكر كثيرا الأستاذ الدكتور يوسف صوار على توجيهه ودعمه ومشاركته في إنجاح هذه الدراسة.

كما لا يفوتني شكر كل أستاذ شارك في تأطيري من أساتذة جامعة تلمسان ومستغانم طوال الفترة الدراسة

بارك الله فيكم جميعا

إهداء

إلى والديا الكريمين حفظهما الله

إلى كل أفراد عائلتي وخاصة أخي حكيم

إلى كل الزملاء في مدرسة الدكتوراه

إلى كل الأصدقاء و اخص بالذكر مصطفى كريم

إلى كل من يسعهم قلبي ولا تسعني هذه الورقة

لذكرهم



اهدي هذا العمل المتواضع

الفهرس

الفهرس

	الفصل الأول: مقاربات حول التموقع
04مقدمة الفصل:
05	المبحث الأول: تجزئة
الأسواق
06المطلب الأول: ماهية التجزئة السوقية
09المطلب الثاني: أسس ومعايير التجزئة السوقية
22	المبحث الثاني: استهداف
الأسواق
22المطلب الأول: ماهية الاستهداف ومحدداته
26المطلب الثاني: اختيار القطاعات المستهدفة
35	المبحث الثالث: التموقع (الماهية الأبعاد
الأهداف)
36المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التموقع
43المطلب الثاني: جوانب ، مبادئ التموقع
49المطلب الثالث: الطريقة المنهجية للتموقع
53المطلب الرابع: معايير وأسس تطبيق التموقع
61خاتمة الفصل:
	الفصل الثاني: العناصر التفاعلية للتموقع.
62مقدمة الفصل:
63	المبحث الأول: سلوك المستهلك
الشرائي
63المطلب الأول: طبيعة سلوك المستهلك
70المطلب الثاني: العوامل النفسية لسلوك الشراء
74المطلب الثالث: العوامل الخارجية

78	المبحث الثاني:
الخدمة
78المطلب الأول: طبيعة الخدمة
83المطلب الثاني: خصائص الخدمة
91المطلب الثالث: المزيج التسويقي الخدمي
95	المبحث الثالث: جودة الخدمة
والعلامة
97المطلب الأول: جودة الخدمة
100المطلب الثاني: مقارنة ادراكات العميل بتوقعاته
102المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمة
105المبحث الرابع: العلامة
110المطلب الأول: طبيعة ووظائف العلامة
120المطلب الثاني: العناصر الأساسية للعلامة
133خاتمة الفصل:
	الفصل الثالث: استراتيجيات إحلال الخدمات في الأسواق التنافسية
134مقدمة الفصل:
135	المبحث الأول: دراسة المحيط التنافسي و الأوضاع المختلفة
	للسوق.....
135المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية الإجمالية للمؤسسة
140المطلب الثاني: الأوضاع المختلفة للمنافسة
149	المبحث الثاني: تحديد المزايا التنافسية في القطاع
	السوقي.....
149المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية
157المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
162المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

170	المبحث الثالث: بعض ادوات للتحليل التنافسي.....
171	المطلب الأول: نموذج التحليل الاستراتيجي لـ B.C.G.....
177	المطلب الثاني: نموذج التحليل الاستراتيجي لـ ADL.....
182	المطلب الثالث: نموذج التحليل الاستراتيجي لماكينزي.....
184	المبحث الرابع: استراتيجيات إحلال الخدمة/ العلامة في الاسواق.....
184	المطلب الأول: التمييز كأساس للتموقع.....
186	المطلب الثاني: استراتيجيات إحلال الخدمة/العلامة.....
200	خاتمة الفصل..... الفصل الرابع:دراسة حالة
101	مقدمة الفصل.....
202	الجزء الأول: دراسة استطلاعية حول سوق اتصال النقال بالجزائر.....
202	المبحث الأول: تقديم حول مختلف المتعاملين في السوق.....
202	المطلب الأول: لمحة حول موبيليس
212	المطلب الثاني: تطور شركة أوراسكوم تيليكوم.....
217	المطلب الثالث: تطور شركة الوطنية للاتصالات.....
221	المبحث الثاني:الموقع التنافسي لشركة موبيليس.....
224	المطلب الأول: تحليل تطور القيمة المالية للمتعاملين وحصصهم.....
229	المطلب الثاني: تحديد الوضعية التنافسية لشركة موبيليس.....
235	خاتمة الجزء الأول.....
236	الجزء الثاني:تحليل الأجوبة الخاصة بالعينة

المدرسة
270خاتمة الفصل
280الخاتمة
العامه

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول الصفحة	رقم الجدول
11	المعايير المعتمدة في تقسيم السوق	(1-1)
13	أمثلة عن مختلف المعايير المعتمدة في بعض الأسواق	(2-1)
21	الخطوات والعمليات الخاصة بالتجزئة السوقية	(3-1)
25	المعايير التصنيفية للقطاعات	(4-1)
81	تصنيف السلع من ناحية الاعتمادية على الخدمات	(1-2)
85	الخدمات الداعمة والتسهيلية	(2-2)
147	الأوضاع المختلفة للمنافسة	(1-3)
160	أبعاد نطاق التنافس	(2-3)
170	أهم نماذج تحليل الاستراتيجي لمحفظه النشاط	(3-3)
178	مراحل نضج الصناعة لـ A.D.L	(4-3)
179	أهم خصائص الوضعيات التنافسية حسب ADL	(5-3)
181	التوجيهات الإستراتيجية لمصفوفة A.D.L	(6-3)
215	أهم المساهمين في فرع مجمع أوراسكوم تيليكوم	(1-4)

222	التوزيع السنوي للمشاركين حسب المتعاملين	(2-4)
223	جدول تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال بالجزائر	(3-4)
225	تطور السنوي لرقم أعمال المتعاملين	(4-4)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	الحاجة إلى تقسيم السوق لقطاعات مختلفة	(1 - 1)
12	معايير التجزئة السوقية في أسواق المستهلك	(2 - 1)
18	الاعتبارات الخاصة بمعايير التجزئة (سهولة النفاذ - والاستعمال)	(3 - 1)
27	الاستراتيجيات الخمس لتغطية السوق	(4 - 1)
31	الخيارات الإستراتيجية للاستهداف	(5 - 1)
32	عمليات الاستهداف التسويقي	(6 - 1)
32	العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف	(7 - 1)
40	مفهوم التموقع	(8 - 1)
42	التموقع كأساس لترايط المزيج التسويقي	(9 - 1)
45	جوانب التموقع	(10 - 1)
47	المثلث الذهبي للتموقع	(11 - 1)
48	أبعاد التموقع	(12 - 1)
56	معايير التموقع الفعال	(13 - 1)
58	الخريطة الإدراكية للعلامات الخاصة بخدمة اتصالات	(14 - 1)
59	خطوات الإستراتيجية التسويقية	(15 - 1)
64	مبدأ الدافع في السلوك	(1 - 2)
67	الصندوق الأسود	(2 - 2)

69	المستويات الثلاث المفسرة لسلوك المستهلك	(2 - 2)
69	نموذج المراحل لعمليات الشراء الخاصة بالمستهلك	(4 - 2)
71	هرمية الحاجات عند ماسلو	(5 - 2)
71	مخطط عمليات الإدراك	(6 - 2)
79	تطور القطاعات من ناحية التشغيل على ضوء التطور الاقتصادي	(7 - 2)
84	الخدمة الجوهر و عناصرها التكميلية الداعمة للشركة Fedex	(8 - 2)
86	زهرة الخدمة : جوهر الخدمة محاط بمجموعة من الخدمات التكميلية	(9 - 2)
88	القيم المضافة في العناصر الملموسة و الغير ملموسة	(10 - 2)
91	الخواص الأربعة للخدمة	(11 - 2)
96	الأنماط الثلاث لتسويق الخدمات	(12 - 2)
100	طبيعة وتحديد الجودة المدركة للخدمة	(13 - 2)
106	نموذج جودة الخدمات 'نموذج الفجوات'	(14 - 2)
119	أقطاب العلامة	(15 - 2)
122	منشور هوية العلامة	(16 - 2)
125	هرمية السمعة	(17 - 2)
129	المراحل الخمس لدورة حياة العلامة	(18 - 2)
132	النموذج الذري للمكونات الثمانية للعلامة	(19 - 2)
138	أبعاد محيط المؤسسة	(1 - 3)
150	العوامل المؤثرة على التنافسية	(2 - 3)

156	أبعاد الميزة التنافسية	(3 - 3)
158	دورة الحياة في الميزة التنافسية	(4 - 3)
164	القوى الخمس المحددة لمرودية القطاع	(5 - 3)
167	سلسلة القيمة لـ PORTER كأداة للتمييز	(6 - 3)
168	سلسلة قيمة الخدمة	(7 - 3)
173	مصفوفة حصة السوق / معدل النمو B.C.G	(8 - 3)
175	مصفوفة BCG2 المطورة	(9 - 3)
183	مصفوفة McKinsey	(10 - 3)
190	التموقع على أساس الجودة والسعر	(11 - 3)
193	القيم المقترحة الممكنة للعلامة	(12 - 3)
196	الإمكانيات الخاصة بالتموقع في قطاع الاتصالات	(13 - 3)
197	الأبعاد التموقع في قطاع الاتصالات حسب الوضعية السوقية	(14 - 3)
203	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	(1 - 4)
204	فروع اتصالات الجزائر	(2 - 4)
270	الهيكل التنظيمي لـ ATM	(3 - 4)
208	البنية الهيكلية لمديرية العلامة والاتصال	(4 - 4)
213	بعض فروع أوراسكوم تيليكوم القابضة	(5 - 4)
224	تطور معدلات الكثافة الهاتفية للنقال بالجزائر (2004-2010)	(6 - 4)
233	الوضعية التنافسية للمتعاملين الثلاث	(7 - 4)

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

في ظل بيئة مضطربة وعلم يعج بالحدائث على إيقاع التطورات المتسارعة والثورة الهائلة في نظم المعلوماتية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال *TIC*، بالإضافة إلى التغييرات الهيكلية التي شملت أسواق المؤسسة سواء أكانت ربحية أو غير ربحية أدت في نهاية المطاف إلى احتدام المنافسة في الأسواق السلع والخدمات وإفراز الكثير من التعقيدات المرتبطة بتأثيرات البيئة والعوامل المحيط الغير متحكم فيها والتي كثيرا ما تضع المؤسسة على محك الاستمرارية والبقاء، بحيث أصبح لزاما على المؤسسة تحت ضغط المنافسة والدينامكية الخاصة بتغير السلوك الشرائي للزبائن مع تنوع الأنماط الاستهلاكية، التكيف المستمر مع هذه الإفرازات وامتلاك ميزة تنافسية تضمن بها التميز عن المنافسين مع ضرورة كسب الأفضلية التي تضمن بها ديمومة واستمرار هذه الميزة، وكذا بناء وإدارة علاقة جيدة مع مختلف شركائها وبالأخص الزبون عن طريق الاستجابة الآنية والفعالة لاحتياجاتهم ورغباتهم بتدعيم ورفع مستويات الولاء لديهم مع شغل مكان مميز وفريد في أذهانهم.

إن المؤسسة الجزائرية وأمام حجم كل هذه التغييرات، أصبح لزاما عليها التكيف وإحراز قفزة نوعية من اجل ضمان الاستمرار والبقاء و العمل في قطاعات مختلفة خارج قطاع المحروقات، حيث يعد قطاع الخدمات من أكبر واهم القطاعات مردودية و ربحية في هيكل الاقتصاديات العالمية الحديثة وخاصة قطاع الاتصالات، الذي عرف في الجزائر قفزة نوعية بعد كسر احتكار الدولة لخدمات السلكية واللاسلكية ودخول أكبر المتعاملين في الشرق الأوسط شمال إفريقيا وهما شركتي "كيوتل" و"اراسكوم تليكوم" إلى جانب المتعامل العمومي والتقليدي اتصالات الجزائر، برفعه "موبيليس" الذي يعتبر أكثر فروع هذه الشركة تعرضا للتعقيدات والاضطرابات الناجمة عن اشتداد المنافسة على اثر التقارب المالي والتكنولوجي بين المتعاملين الثلاثة ، ووقع ظاهرة تشبع السوق حيث قارب عدد المشتركين في هذا القطاع عدد سكان البلاد، والتقارير الواردة عن تراجع تنافسية القطاع، بحيث يقتصر الصراع التنافسي الآن حول الحصص السوقية بكسب موقع تنافسي أقوى عن منافسين في السوق وتطبيق استراتيجيات التحول *switching strategy* والسعي إلى تمييز خدماتها وعلامتها في إدراك الزبائن بالبحث عن مزايا تنافسية التي من خلالها يمكن شغل مكان مميز وفريد في أذهان المستهلكين، وهنا تظهر أهمية التموقع بمستوياته المختلفة.

ومن هذا المنطلق يتوجب على شركة "موبيليس" باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تعمل في سوق خدماتي أن تتموقع بشكل أفضل من منافسيها في السوق وذلك بتحديد أبعاد تموقع يستجيب لتوجه الزبون وبالشكل الذي يضمن إدراك لقيم أكبر في الأذهان المستهلكين.

إشكالية البحث:

وفي سياق إثارة بعض جوانب هذا الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو التموقع الذي من خلاله تقوم "ATM" بإحلال خدماتها مقابل منافسها في السوق، وعلى أي أساس يدرك الزبائن علامة هذا المتعامل؟

ولإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ما هو دور التموقع في العملية التسويقية للمؤسسة تعمل في بيئة تنافسية؟.
- ماهي الأبعاد التي تتخذ أهمية قصوى لدى الزبون في بناء تموقع خدمة اتصالات النقال؟.
- ما هي المعايير والأبعاد التي تعتمدها "موبيليس" في تحديد التموقع (المرغوب) الذي يميزها عن منافسها في السوق، وكيف ينظر جمهور المستهلكين إلى هذا المتعامل (التموقع المدرك)؟
- ما هي الاعتبارات التي يعتمدها الزبائن في اتخاذ قراراتهم الشرائية ، وما هي العوامل التي تحكم عملية التحول نحو متعامل في السوق؟

بناء على التساؤلات السابقة ثم وضع جملة من الفرضيات التالية:

الفرضيات:

H₁: ينظر الزبائن إلى " موبيليس " على أنها المتعامل الأقرب والأكثر الجودة والابتكار في السوق وهي نفسها

الأبعاد التي يعتبرها الزبون ذا أهمية قصوى في بناء التموقع.

H₂: تحتل موبيليس موقعا تنافسيا جيدا باعتبارها ثاني أكبر متعامل في السوق.

H₃: إن عملية التحول نحو أي متعامل تتسم بالسهولة نظرا لتقارب التموقع المدرك للمتعاملين في السوق.

أهداف وأهمية البحث:

يهدف هذا البحث إجمالاً إلى:

- ✓ محاولة تقديم وظهار أهمية ودور التموقع في نجاح المؤسسة العاملة في بيئة تنافسية.
- ✓ إسقاط بعض الجوانب الخاصة بالتموقع وتكيفها مع خصائص سوق الاتصالات الهاتف النقال بالجزائر.
- ✓ تحديد الإبعاد التي يتركز عليه التموقع الجيد في سوق الاتصالات الهاتف النقال بالجزائر.
- ✓ محاولة قياس التموقع المدرك لخدمة اتصالات النقال الخاصة بشركة موبيليس مقارنة بالتموقع المرغوب من طرف الشركة.
- ✓ محاولة القيام بتقديم دراسة استطلاعية شاملة حول واقع وتطور سوق اتصالات الهاتف النقال.

دوافع البحث:

- ✓ مراجعة واقع وتطورات سوق الاتصالات النقال بالجزائر وجمع وتحديث مختلف المعلومات عنه.
- ✓ محاولة تقديم دراسة حول هذا القطاع الحساس تكون ذات فائدة ومرجعية تساعد هذه المؤسسة الوطنية في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالجوانب التسويقية.
- ✓ نقص الدراسات السابقة الخاصة بتحديد التموقع في مجال الخدمات.

أما أهميته فتكمن في:

نظرا لحساسية قطاع الاتصالات من جهة وأهميته الاقتصادية وخصوصا المالية وباعتبار أن الشركة محل الدراسة هي شركة وطنية ذات طابع عمومي واقتصادي، فإن هذه الدراسة جاءت لتستوفي المتطلبات الخاصة بمحاولة

تقديم دراسة استطلاعية وافية حول تطور سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر مع تطبيق بعض النماذج في تحديد الوضعية التنافسية لعلامة موبيليس و تحديد التموقع المدرك لخدمات هذه الشركة، وقياس جودة خدماتها باعتبارها احد أهم الأبعاد التي تموقع على أساسها شركة "موبيليس" خدماتها في السوق.

الدراسات السابقة:

لقد حاولنا البحث في الدراسات السابقة التي هي على اتصال مباشر بموضوع هذا البحث والتي اشتملت على دراستين مختلفتين :

الدراسة الاولى: قام بها الباحث نسيم محرم من المدرسة العليا للتجارة سابقا تحت عنوان:

« Etude Du Positionnement D'une Entreprise Dans Un Environnement Concurrentiel »

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير تحت إشراف الدكتور علي حموتن سنة 2006 وقد خلصت الى تحديد تموقع شركة جازي كرائد للسوق وان بعدي جودة الشبكة والتسعيرة يتخذان أهمية قصوى في اختيار المتعامل.

الدراسة الثانية:

قامت بها الباحثة بسوح نذيرة من جامعة ابوبكر بلقايد تحت عنوان:

« Le Positionnement du Produit : Application Au Cas Henkel Algérie ».

وهي الأخرى عبارة عن مذكرة ماجستير تحت إشراف البروفسور عبد الرزاق بن حبيب سنة 2005

وخلصت إلى تحديد التموقع الخاص بمنهج علامة هنكل للغسيل باليد أمام العلامات المنافسة على أساس الأبعاد الخاصة بالجودة والفعالية و الرائحة باعتبارها أبعاد ذات أهمية قصوى لذي الزبون

منهجية الدراسة:

من اجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث، واختبار صحة الفرضيات، ثم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المختلفة الخاصة بالموضوع، بغية المرور إلى الجانب التطبيقي والذي اعتمدنا فيه على منهج دراسة حالة حيث تم الجمع بين المنهجين السابقين محاولتا منا

لإسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة "موبيليس" لتحليل توقعها وذلك باستخدام أداتي التحليل

الإحصائي EXEL و Statistical Package For Social Science (SPSS).

مضمون البحث:

للإجابة على إشكالية البحث ثم الاعتماد على الخطة التحليلية التالية:

الفصل الأول، جاء تمهيديا حيث ألم بالإطار المفاهيمي للتموقع ومختلف العمليات التسويقية المرتبطة بمراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية حيث ركزنا على عملية التجزئة واختيار القطاعات السوقية الجذابة والمربحة ثم تناولنا التموقع باعتباره قلب الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة دارسينا بذلك مختلف الجوانب الخاصة به.

الفصل الثاني تناول العناصر الأساسية والتفاعلية لعملية التموقع بحيث ركز على دراسة سلوك المستهلك ودراسة الجودة والعلامة باعتبار أن المؤسسة إما تتموقع على أساس خدماتها أو علامتها في السوق، كما أسردنا مبحثا خاصا بتعريف الخدمة مع إظهار خصوصياتها وأهم الفروقات التي تميزها عن المنتج وذلك استجابة لموضوع الدراسة الذي يتمحور حول قطاع الخدمات.

الفصل الثالث جاء ليعالج مختلف استراتيجيات الإحلال والتموقع في الأسواق التنافسية بحيث خصص المبحث الأول ليعالج خصوصيات البيئة التنافسية وتحديد أسواق المؤسسة، لتتناول بعدا الإطار التحليلي للمزايا التنافسية واكتساب الأسبقيات باعتبار أن المؤسسة في الأسواق التنافسية تتموقع خدماتها على أساس هذه المزايا ، لنتنقل بعدها إلى مختلف الأدوات التحليلية لتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة ثم تناولنا في المبحث الرابع مختلف الاستراتيجيات الخاصة بالتموقع العلامة/الخدمة.

أما الفصل الرابع فجاء تطبيقيا حيث تناولنا فيه دراسة وتحليل مختلف المتعاملين في سوق اتصالات الهاتف النقال إلى جانب دراسة هذا السوق في الفترة الممتدة ما بين (2004 إلى 2010). معتمدين على تحديد التموقع التنافسي لشركة موبيليس على نموذج B.C.G والأهمية دراسة جودة الخدمة في تكوين التموقع الخاص بالشركة وضمننا نموذج servpref لقياس جودة الخدمة المقدمة من طرف هذا المتعامل على مستوى مراكز الخدمة، أما لتحديد

التموقع المدرك قمنا بتحليل الاستبانة معتمدين على مقياس التمايز للمتغيرات و المزايا التي تمثل أبعادا للتموقع المدرك لشركة "موبليس" مختبرين في نفس الوقت مختلف الفرضيات الموضوعة في مستهل هذا البحث. عن طريق الأدوات والاختبارات الإحصائية مختلفة والمتاحة.

صعوبات البحث:

- نقص المراجع الخاصة بخدمة الاتصال
- عدم توفر المعلومات الكافية حول المتعاملين
- عدم تعاون الوكالات الخاصة بالمتعاملين على مستويات الولايات المعنية بالدراسة في إعطاء ابسط المعلومات حول عدد الزبائن.
- نقص المراجع الأكاديمية المخصصة لدراسة تموقع الخدمة.

الفصل الأول

مقاربات حول التموقع

مقدمة الفصل الأول:

تعتبر عملية التجزئة السوقية من أهم الخطوات المتعلقة بالتسويق الاستراتيجي كما أنها أداة البحث عن المزايا التنافسية الكامنة وراء اكتشاف الفرص التسويقية في السوق، والتي تمهد فيما بعد لعملية اختبار وتقييم مردودية كل قطاع واستهداف القطاع أو القطاعات الأكثر ربحية وملائمة لقدرات المؤسسة في الأسواق التنافسية ليختار بذلك التموقع الذي ترغب فيه المؤسسة، والذي على أساسه تحدد المؤسسة مختلف الأبعاد التي من خلالها تميز عروضها السوقية أو علامتها في أذهان المستهلكين.

الفصل التالي سنتناول فيه مختلف هذه العمليات التسويقية بحيث سيشتغل على المباحث التالية:

المبحث الأول: التجزئة السوقية

المبحث الثاني: استهداف الأسواق

المبحث الثالث: المقاربات حول التموقع

عندما تريد المؤسسة أن تحتل المواقع التي ترغب أن تشغلها في الأسواق يجب عليها أولاً تحديد القطاعات السوقية التي تريد خدمتها، فالنجاح الأسواق التنافسية الآن يتطلب التركيز على الزبون وكسبه والمحافظة، عليه لكن قبل إرضاء الزبائن يجب تفهم حاجاتهم ، رغباتهم وتطلعاتهم ومن هنا يتوجب على كل مؤسسة أن تجزئ إجمالي السوق إلى قطاعات، ومن تم تختار أفضل القطاعات وبعد ذلك تصمم الاستراتيجيات المختلفة لخدمة القطاعات المنتقاة بربحية.

إن هذه العمليات التسويقية الجوهرية تشتمل على ثلاث خطوات محورية وهي: تجزئة السوق، الاستهداف التسويقي، والتموقع.

المبحث الأول: تجزئة السوق Market Segmentation

إن المؤسسة بتواجدها في الأسواق التنافسية تدرك جيداً قبل خدمتها لأي من الأسواق انه ليس بمقدورها جذب كل المستهلكين نحوى عرضها السوقي بسياسة تسويقية واحدة، فهم يختلفون حتماً من حيث تفصيلاتهم، خبرتهم الشرائية (ثقافتهم الاستهلاكية)، ميولهم، ومن حيث دخولهم ومعتقداتهم... الخ

ضف إلى ذلك التباينات الخاصة بالموارد والقدرات التي قد تكون محدودة لدى بعض المؤسسات ومتوفرة لدى البعض الآخر.

إن احتدام المنافسة التي غالباً ما تكون قوية تحتم على المؤسسات اختيار خدمة قطاعات أو أجزاء سوقية معينة ومحددة، تضمن بها ممارسة نشاطاتها بتركيز وفعالية أكبر على خلاف التسويق التجميعي، (Mass marketing) الذي يتطلب تبني طريقة تسويقية واحدة لخدمة جمهور المستهلكين والذي من شأنه تبديد الجهود التسويقية، ومن هنا تبلور فكرة تجزئة السوق.

المطلب الأول: ماهية تجزئة السوق

I. مفهوم تجزئة (تقسيم السوق) Market Segmentation

"تمثل التجزئة السوقية النشاطات المركزية للمسوقين، بحيث تؤثر هذه العملية إلى حد بعيد على مستقبل المؤسسة وبصفة كبيرة على الإستراتيجية التسويقية بتأثيرها على النتائج، حيث يتمثل التحدي في تحديد معايير التجزئة الأكثر تكيفا وملائمة للمنتجات أو الخدمات المقدمة في السوق"¹

ويعتبر مفهوم تجزئة السوق من أقدم التطبيقات التسويقية التي تبنتها المؤسسات في سياساتها التجارية منذ بدايات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، "ففي سنة 1924 قدم (Alfred Pritchard Sloan) لشركة (General Motors Corporation) إستراتيجية تطويرية والتي تعتمد على عدة علامات (شيلفرولي، كاديلاك....) والموجهة إلى العديد من القطاعات الشرائية"²، وبعدها تطرق (Wendell Smith) إلى مفهوم تمييز المنتج والتجزئة السوقية في مقاله المشهورة عام "1956"³ حول تقسيم السوق إلى قطاعات

إن القاعدة الأساسية التي تستند عليها فكرة تجزئة السوق وتقسيمه إلى قطاعات هي كون المستهلكين يتفاوتون في احتياجاتهم ورغباتهم للمنتج أو الخدمة وبالتالي سيستجيبون بطرق مختلفة للعروض التسويقية الخدمائية أو السلعية التي يتلقونها وهذا ما يشير إلى وجود حاجات ورغبات خاصة ومحددة لكل قطاع.

وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف تجزئة السوق على أنها "عملية تقسيم السوق إلى مجموعات واضحة، على أساس

المشترين أو المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف"⁴.

¹ David Huron, *Décisions et stratégies Marketing*, Ed, Gualino Editeur ,Paris 2007, p143

² Eric Vernet, Marc Filser, Jean-Luc Giannelloni , *Études marketing appliquées*, Ed. DUNOD, Paris 2008. P109.

³ Michael Baker and Susan Hart, *The Marketing Book*, 5th ed, Published by Elsevier, Great Britain, 2003, P247.

⁴ - أ. د. حميد الطائي وآخرون، *الأسس العلمية للتسويق الحديث*، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص76.

أو هي عملية" تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين المتشابهين في رغباتهم ومقدرتهم الشرائية، والتعامل مع كل جزء بتسويق مستقل"¹، ووفق ما جاء به التعريفين الخاصين بالجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فإن عملية تجزئة السوق تعتمد على العديد من المعايير والأسس.

و يمكن تعريف هذه العملية" بأنها تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من الزبائن الذين لهم نفس الرغبات الواضحة والمتشابهة من السلع/الخدمات أو بطريقة أخرى التجزئة السوقية هي تقسيم الكتلة السوقية إلى مجموعات أو قطاعات قابلة للتعين والتمايز بحيث تمتلك أي منها خصائص ورغبات متشابهة كما أنها تظهر نفس الاستجابة للنشاطات التسويقية"²

ويمكن تعريف القطاع السوقي (Market Segment) "على أنه مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين يشتركون في واحدة أو أكثر من الخصائص التي تجعلهم متشابهين نسبياً فيما بينهم من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، ومتفاوتين نسبياً عن غيرهم في القطاعات الأخرى"³.

كما يعرف بـ"مجموعة من الزبائن الحاليين أو المحتملين والذين يشتركون في نفس المشكل (المتعلق بالقرار الشرائي) أو يبحثون إلى حد ما إلى الحصول على نفس المنافع"⁴

ويرى فيليب كوتلر أن عملية تجزئة السوق "هي تقسيم السوق إلى مجموعات صغيرة من المشترين والذين لديهم نفس الحاجات أو الخصائص، أو سلوكيات المميز، والذين من الممكن أن يتطلبوا منتجات مستقلة"⁵.

هذا وتساعد فكرة تجزئة السوق في "حسن توجيه وتركيز الجهود التسويقية وإعداد وتصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدٍ، طبقاً لخصائصه وأهميته، ودرجة المنافسة فيه، لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة"⁶.

¹ - نفس المرجع السابق، ص76.

² Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, *Marketing*, Oxford University Press Inc, New York, 2008, p217

³ - د. زكريا عزام وآخرون، *مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق*، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص102.

⁴ Don Sexton, *Trump University, Marketing 101: How to Use the Most Powerful Ideas in Marketing to Get More Customers and Keep Them*, 2nd ed, Published by John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, P81

⁵ - فيليب كوتلر، جاري ارمنستروذج، *أساسيات التسويق*، ط 11 تعريب م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ - الرياض، 2009، ص393.

⁶ - عبد السلام أبو قحف، *التسويق وجهة نظر معاصرة*، دار الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص279.

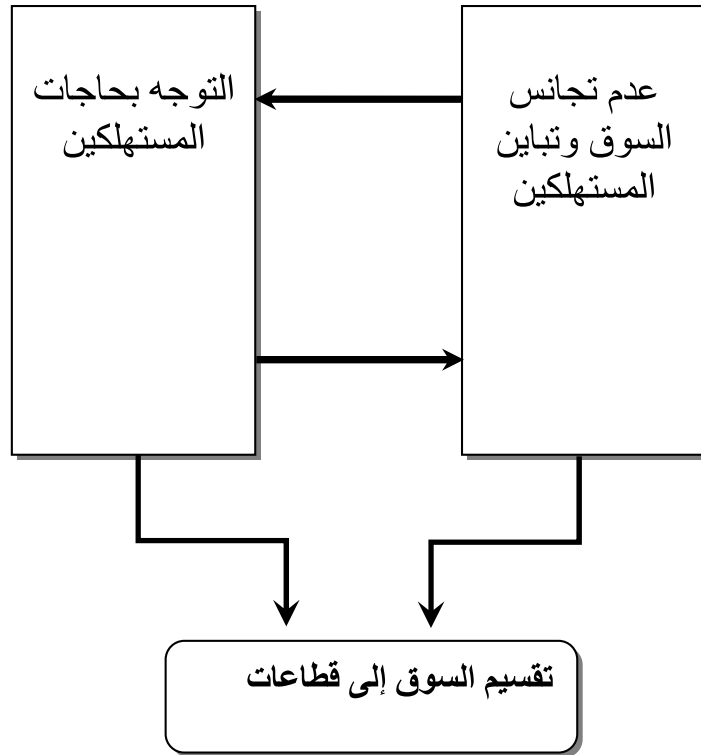
II. أهمية تجزئة السوق:

في الحقيقة تتعدد الأسباب التي تجعل من عملية تقطيع السوق إلى قطاعات ضرورة، فكما ذكرنا سابقا فان هذه العملية تساعد في توجيه وتركيز الجهود والموارد التسويقية نحوى قطاع محدد لإشباع حاجاته ورغباته أو تحقيق هدف معين. إن لتجزئة السوق العديد من المزايا التي تخدم إستراتيجية التسويقية للمؤسسة، حيث تمكن المؤسسة من:¹

1. تسهيل إدارة القطاعات المستهدفة بكفاءة وفعالية.
2. تساهم في تحديد الفرص المتاحة وتقييمها في كل قطاع.
3. تساعد المنظمة على تحقيق التوافق بين عرضها السوقي المكون من منتجات مختلفة.
4. تعمل على تحديد الأهداف التسويقية المراد تحقيقها في كل قطاع بدقة وموضوعية عالية.
5. تسمح بتجزئة السوق على ترتيب الشرائح الاستهلاكية حسب درجة أهميتها داخل المجتمع وبما يتوافق مع موارد وإمكانيات الكفيلة بخدمة كل قطاع بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
6. تساعد على الإعداد الجيد للمزيج التسويقي الذي يتلاءم مع متطلبات كل قطاع.

الشكل الموالي (1-1) يوضح مختلف الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى إجراء عملية تجزئة السوق، فالاعتبارات الخاصة بعدم تجانس السوق وتباين المستهلكين، تدفع المؤسسة إلى التوجه نحوى حاجات المستهلكين عن طريق إجراء البحوث التسويقية لتحديد والتعرف على هذه الحاجات، كما إن هذه البحوث تسمح هي الأخرى بتحديد تباينات جديدة فيما يخص سلوك المستهلكين مما يدفع المؤسسة في الأخير إلى إجراء عملية تقسيم السوق إلى قطاعات مختلفة ومتباينة.

1 - أ. د. حميد الطائي، مرجع سبق ذكره. ص80.



الشكل (1-1): الحاجة إلى تقسيم السوق لقطاعات مختلفة.

المصدر: د. عبد السلام أبوقحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 363

المطلب الثاني: أسس والمعايير المعتمدة في تجزئة السوق

I. أسس تجزئة السوق The bases of segmentation

"إن أي نظام للتجزئة السوقية يتطلب التعرف على المنافع التي يريدها الزبائن بالإضافة إلى فهم خصائص الزبون، أما تحديد قطاع سوقي معين فيتطلب معرفة المنافع التي يبحث عنها الزبائن بالشكل الذي يسمح بالقيام بعملية التجميع المشترك لهم، هذا ويجب توفر قابلية لوصف الزبون أو وصف المجموعات التي تظم الزبائن بالطريقة التي تضمن الوصول إليه ضمن قطاعه السوقي؛ فكتيرا ما يُعتمد في السوق الاستهلاكي للخدمات والمنتجات على وصف الجوانب الديمغرافية: كالعمر، الجنس، والدخل وكذلك يمكن أن يتعدى هذا الوصف إلى جملة من الخصائص مثل: نمط العيش

(فردى، أُسر صغيرة)، أو بـسيكوجرافية (الصفات الشخصية)، أما السوق الصناعي للسلع أو الخدمات، فيُعدّ بالجوانب الخاصة بحجم المنظمات، مواضعها، ووصف وظائفها...¹ "

وفي الحقيقة لا توجد طريقة واحدة تتبناها المؤسسة لتجزئة أسواقها بل عليها أن تجرب متغيرات مختلفة لإيجاد أفضل طريقة لرؤية هيكل السوق، الجدول التالي (1-1) يوضح مختلف الأسس المفتاحية المعتمدة في تجزئة سوق المستهلكين والتي تعنى بالاجابية على التساؤلات التالية:² من هم في سوقنا وأين هم؟ (who are my market and where are they ?) وهنا يظهر الأساس المتعلق بالجوانب الوصفية النمطية للسوق؛ (الديمغرافية - وسوير اقتصادية. والجغرافية) والمعايير السلوكية مثل (أين، متى وكيف يتصرف سوقنا؟) والمعايير الفيزيولوجية مثل: (لماذا يتصرف سوقنا بهذه الطريقة؟)؛ فهناك العديد من الأنماط المختلفة التي يمكن اعتمادها كأساس للتجزئة السوقية والموضحة في الشكل (1-2)، أما المعيار الرابع للتجزئة السوقية فيتمثل في إضافة معطيات الاتصال الخاصة بالزبائن كأسماء الزبائن ومختلف المعلومات التفصيلية الكاملة مثل (العنوان، البريد الإلكتروني رقم الهاتف) والتي توظف على المستويات التشغيلية من النشاطات التسويقية مثل التسويق المباشر.

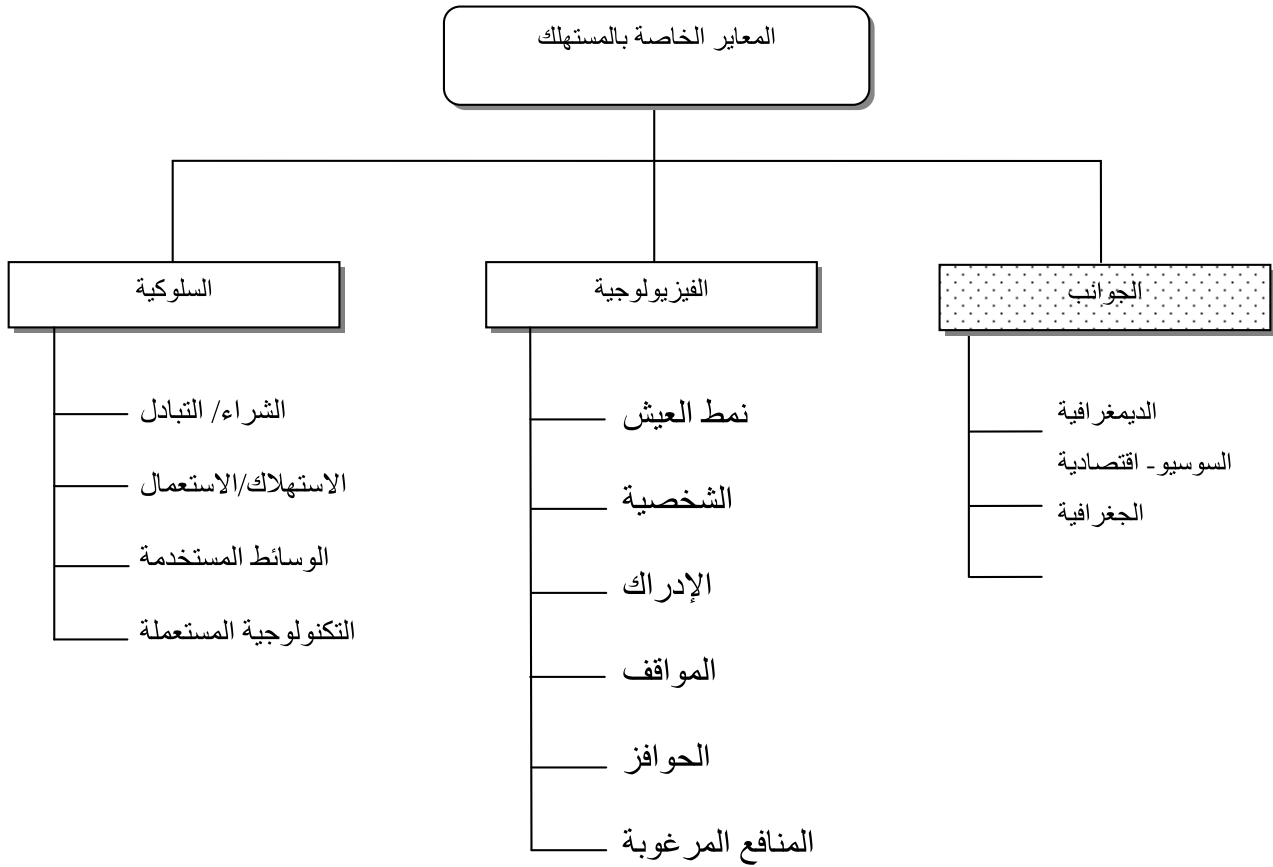
¹ Don Sexton, op.cit,p82

² Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, op.cit, p 223.

الأسس	معايير التجزئة	الشرح
الوصفي النمطي	الديمغرافية (الطبقة العمرية) مرحلة الحياة الجغرافية	المتغيرات المتاحة تتعلق ب: الجنس، العمر، مستوى التعليمي، المنصب، الطبقة الاجتماعية والدخل والمحددة للمستهلكين المحتملين والقدرة الشرائية، للمنتجات أو الخدمات. تحليل مرحلة الحياة يعتمد على مبدأ كون الأفراد يحتاجون إلى خدمات و سلع محتمة خلال المراحل المختلفة من حياتهم. تبحث هذه الطريقة الخاصة بتجزئة السوق في العلاقات بين مجموعات السكانية والأماكن التي يعيش فيها هؤلاء السكان بالإضافة إلى سلوكهم الشرائي فيها.
النفسي	نمط المعيشي Lifestyles المنفعة المتوخاة	تحليل نشاط المستهلكين واهتماماتهم، وأرائهم ومعرفة أنماط حياتهم وأساليب سلوكهم، بالرجوع إلى سلوك الشراء والقرارات الخاصة بالعمليات التسويقية. بمعرفة الدوافع التي تقود المستهلكين لسلوك شرائهم، وكذلك التعرف على المنافع التي يتطلعون إليها باستعمالهم الخدمات أو المنتجات.
السلوكي Behavioural	الشراء استعمال المنتج/الخدمة الوسائط المستعملة	المعلومات الخاصة بسلوك الشرائي للمستهلك

Source: Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, *Marketing*, Oxford University Press Inc, New York, 2008, p224

الجدول (1-1) المعايير المعتمدة في تقسيم السوق



Source: Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, *Marketing*, Oxford University Press Inc, New York, 2008, p223

الشكل (1-2) معايير التجزئة السوقية في أسواق المستهلك

1. التجزئة على أساس جغرافي الديموغرافي والسوسيو اقتصادي

"إن المعيار الديموغرافي والجغرافي والسوسيو - اقتصادي يسمح بوصف الخصائص المستهدفة للمجتمع المدروس وهو في الحقيقة يستخدم لسببين، من جهة لأن هذا المعيار يستعمل للتنبؤ بالسلوك (مثال: الطبقة العمرية والجنس تؤثر على بعض المواقف والسلوكيات)، ومن جهة أخرى لان استعماله ملائم."¹

ويتصف هذا المعيار بالسهولة من ناحية الملاحظة والقياس "ولا يزال واسع الاستعمال على الرغم من قدمه، كما أن متغيرات هذا المعيار تتمتع بثقة كبيرة من ناحية الاعتماد ومنها: الجنس، العمر، عدد الأفراد في المنازل، نمط عيش العائلات، عدد الأطفال في كل منزل، الخصائص السوسيو مهنية لقائد الأسرة، المهنة، الأصول العرقية، الجنسية،

¹ Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 8^e éd, Ed Dunood, Paris, 2006. p677.

الديانة، درجة تطبيق الديانة، مستوى التعليم، الطبقات الاجتماعية، الدخل، الوزن، الطول، الحالة الفردية، وضعية المقترنين، تجهيزات المنزل، نمط السكن، مناطق السكن... الخ¹
الجدول الموالي يوضح مختلف المتغيرات والمعايير المعتمدة في الأسواق المختلفة:

أمثلة عن المعايير	أمثلة عن الاستعمال
الجنس	أسواق: مواد التجميل، الألبسة، النظارات، الصحافة
العمر	أسواق المنتجات الموسيقية، خدمات السياحة والترفيه، الصحة، صناعة الحلويات..
الوزن	أسواق منتجات الحمية الغذائية وإنقاص الوزن.
الأصول العرقية	في أسواق بعض المنتجات الغذائية ومواد التجميل.
الديانة ودرجة الالتزام بها	أسواق النبيذ والمنتجات الكحولية ...
المهنية	أسواق البدلات والملابس المهنية
المستوى التعليمي	أسواق الكتب وأدوات الترفيه.
الدخل	أسواق المراكز المالية.
حجم الأسر	أسواق السيارات، العقارات، الأثاث.

الجدول (1-2): أمثلة عن مختلف المعايير المعتمدة في بعض الأسواق

Source: Yves Chirouze, *Le Marketing Etude Et Stratégies*, Ellipses, Paris, 2003, P 302

وسنقوم فيما يلي بعرض مجمل لهذه الأسس بإيجاز:

1.1. التجزئة على أساس جغرافي:

"هي تجزئة السوق إلى وحدات جغرافية مختلفة مثل الأمم، أو المناطق، أو الولايات، أو الدول، أو المدن، أو المناطق المجاورة.

¹ Yves Chirouze, *Le Marketing Etude Et Stratégies*, Ellipses, Paris, 2003, P 302

ويمكن أن تقرر الشركة أن تعمل في منطقة جغرافية واحدة أو بضع مناطق جغرافية، أو تعمل في كل المناطق لكنها توجه انتباهها خاصا للاختلافات الجغرافية في الاحتياجات، والرغبات"¹.

"وتوظف هذه المقاربة إذا كانت هناك فروقات واضحة في الأذواق، الاستهلاك والتفضيلات باختلاف المناطق ... فالأنماط الاستهلاكية تعطي مؤشرات حول العديد من التفضيلات ذات الصلة بالاختلافات الخاصة بالمناطق الجغرافية، حيث يمكن اعتبار الأسواق على أساس البلد أو الجهة، مدينة أو جهة أو رمز بريدي، أو بأخذ الاعتبار الكثافة السكانية كمناطق الحضرية، الضواحي، المناطق الريفية، فعلى سبيل المثال يفضل الأمريكيون شرب المشروبات الكحولية الخفيفة مقارنة بنظرائهم البريطانيين وخاصة الألمان الذين يفضوا المشروبات القوية، بيد أن الاستراليون عادة ما يفضلونها غازية وأكثر برودة من نظرائهم في المملكة والولايات المتحدة..."²

2.1. التجزئة على أساس ديمغرافي:

"أي تقسيم السوق إلى قطاعات بناء على بعض المتغيرات مثل: السن، الجنس، الجنسية، الوضعية العائلية، عدد الأطفال، مستوى التعليمي، المهنة والخصائص الاجتماعية كالدين، الأعراف، اللغة"³

أما الأساس السوسيو - ديموغرافي فهو يتعدى هذه المعايير بمتغيرات أخرى الخاصة بدورة حياة الأسر و الطبقات الاجتماعية، "إن المتغيرات السوسيو - ديمغرافية هي من المعايير الأكثر استخداما في تجزئة الأسواق لسببين، الأول يكمن في أن حاجات المستهلكين ومستوى استعمال المنتجات عادة ما ترتبط بشكل وثيق مع هذه الخصائص، ومن جهة أخرى كون هذه المتغيرات سهلة القياس نسبيا وحتى إذا أردنا وصف هذا الهدف (القطاع) وفقا لمعايير أخرى مثل الشخصية أو المزايا الخاصة بالمنتج، فإننا سنصف هذا القطاع وفقا للإطار السوسيو - ديموغرافي لتقييم عدد من الزبائن المعنيين..."⁴

¹ - فيليب كوتلر - جاري ارسترونج - مرجع سبق ذكره. ص 394.

² Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, op.cit. , pp 227,228

³ Yves Pariot, *Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel*, éd Editions d'Organisation, Paris 2007, P 59.

⁴ Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, *marketing Management* 12^{ème} éd, Ed Pearson Education, Paris 2006, P285

3.1. التجزئة على أساس المعايير السوسيو - اقتصادية:

"وهنا يتم الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص منها: الطبقة الاجتماعية، نمط الحياة، العادات والتقاليد، دخل

الأسري، الدخل الشخصي، الممتلكات العقارية... الخ"¹.

ويتم عادة تبرير تبني هذا الأساس في تقييم السوق "نظرا لأنه عادة ما يميل أفراد الطبقة الواحدة إلى أن يكون

لديهم نفس الأنماط الشرائية ومن ثم فإن الطبقة الاجتماعية لها تأثير على اختيارات الأفراد الاستهلاكية"²

2. التجزئة على الأسس بـسيكوغرافية (psychographic segmentation)³

تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة من حيث الانتماء إلى طبقة اجتماعية ما، م حيث نمط الحياة والصفات

الشخصية، ويمكن أن يكون للناس الموجودين في نفس المجموعة السكانية تركيبات نفسية مختلفة تماما.

"ويرتبط هذا المعيار بنمط عيش الأفراد ومجموع القيم لديهم ودراسة الشخصية، فالأفراد وان كان لهم نفس الجنس

والعمر وحتى الدخل إلا أنهم يظهرون اعتبارات سلوكية مختلفة عند الشراء وفقا لقيمهم الذاتية وشخصياتهم المختلفة،

فالمزج الخاص بالأفراد، ودرجة حيويتهم بالإضافة إلى روح المثابرة، والجوانب الحسية وردود الأفعال كلها تؤثر على

سلوكهم"⁴

ويعتبر المعيار البسيكوغرافي من المعايير التي تظم متغيرات صعبة الاستخدام في المخططات العملية نظرا لارتباطها

بسلوك الأفراد الذي عادة ما يتصف بالتغير والاضطراب.

1 - عبد السلام أبو قحف، ص279.

2 - محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد- "التسويق" الدار الجامعية- الإسكندرية. 2001. ص88.

3 - فيليب كوتلر، جاري ارسترونغ، فيرونیکا بونغ، التسويق: أساليب التسويقية الرئيسية ج3، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002. ص46.

4 Philip Kotler, 2006, *op. cit.*, P289.

3. التجزئة على أساس المتغيرات السلوكية (behavioral segmentation):¹

حسب مبدأ السلوك يقسم المستهلكون إلى مجموعات متجانسة من حيث معرفتهم بالخدمة أو السلعة، حوافز، المواقف، وخبرتهم في التعامل مع السلعة أو الخدمة، والتجزئة السلوكية تعنى بتقسيم المستهلكين على أساس اتجاهاتهم، ولأهم للعلامة التجارية وكيفية استعمالهم لسلع أو الخدمات.

"فالمعايير السلوكية تسمح بالتقسيم جمهور السوق على أساس التصرفات والسلوكيات الظاهرية، بحيث أصبح هذا المعيار شائع الاستعمال على اعتبار التطور الهائل في المعلوماتية وبالأساس التحليل قاعدة المعطيات؛ ويوظف هذا المعيار عادة في تحديد حالات الاستعمال والولاء، تحديد الأدوار في العمليات الشرائية، الكميات المستهلكة، مردودية الزبائن، أنماط المختلفة للاستهلاك والحالات المختلفة للاستعمال"².

وعادة ما يوظف رجال التسويق في عملية تجزئة السوق على أساس المتغيرات السلوكية جملة من المعايير بشكل واسع لعل أهمها³:

- الكمية المشتريات والتي تشير إلى العدد الصغير، أو الكبير أو المتوسط، للمستهلكين.
- الولاء للعلامة والذي يسمح بتقسيم المستهلكين إلى: مستهلكين متعلقين بالعلامة، مستهلكين غير وظيفيين يشكل حصري، ومستهلكين غير متعلقين بالعلامة.
- حالة المستعمل والتي تقسم المستعمل إلى فئات: غير مستعمل، مستعمل جديد، مستعمل قديم
- تكرار الشراء والذي يفصل بين المستعمل المنتظم والغير منتظم.
- مكان الشراء لتحديد أين يشتري وما هي قنوات التوزيع التي يعتمد عليها الزبون (المتاجر، الأسواق الكبرى،

تقليدية... الخ).

¹ Philip Kotler (2006), op.cit, P290.

² Jacques Lendrevie (2006), op.cit, p681

³ Yves Chirouze (2003), op.cit., P304

- طريقة الدفع: نقدا، عن طريق الائتمان.. الخ.

- درجة الاستجابة للعوامل التسويقية (المرونة السعرية، الاتصال، التوزيع أو نحوى المنافع والمزايا التي تمنحها المنتجات أو الخدمات).

4. التجزئة على أسس متعددة:¹

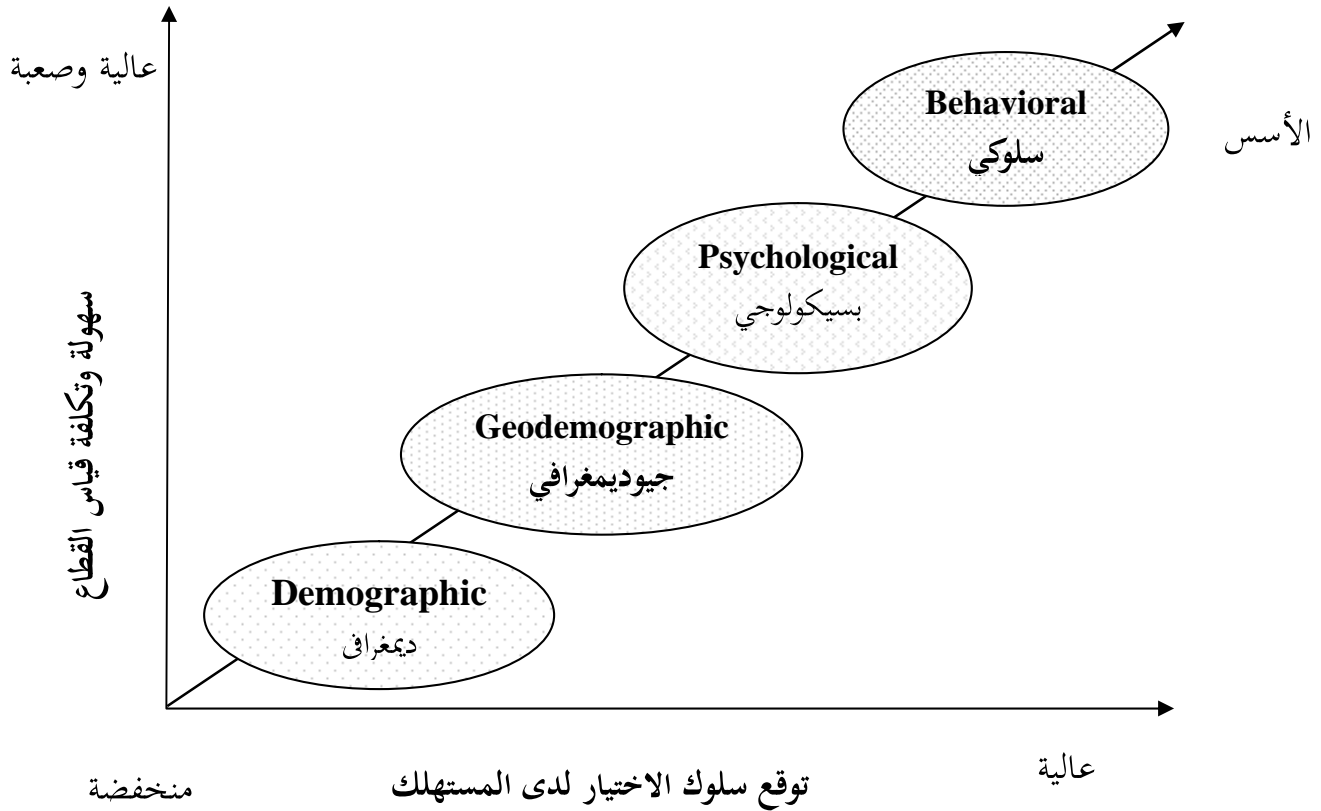
على العموم فان رجال التسويق عادة ما يعتمدون على متغيري أو ثلاثة في تحليل تجزئتهم وذلك باستخدام التجزئة المتعددة التي تعطي للمسوقين معلومات أفضل عن الأفراد في السوق، "بحيث كثيرا ما تكون هناك إمكانية لدمج عدد من المعايير المختلفة وذلك بطريقة تصالبيهة؛ فلا مانع من حيث المبدأ من استخدام عدد كبير من المعايير في آن واحد فمثلا عند تجزئة سوق السيارات لا بد من استخدام المعايير الخاصة بالدخل، السن، حجم الأسرة جهة السكن: حجم المدينة المأهولة، الأصناف السوسيو مهنية والعادات الخاصة بالقيادة والمواقف النفسية اتجاه السيارات؛

ولكن إذا أردنا الجمع بين هذه المعايير سنحصل على الكثير من القطاعات المتباينة، كل منها لا يحتوي سوى على بضع مئات من السائقين، ويكفي إضافة أربعة أو خمسة معايير لتحديد أكثر القطاعات تمايزا، ولكن بقي العديد من السائقين، لماذا؟، تكمن الإجابة على هذا السؤال في كون انه عند استخدام عدة معايير في آن واحد يجب تطبيق إما عملية إعادة تجميع القطاعات السوقية للحصول على مستوى أكثر دلالة أو استخدام أدوات احصائية مثل التصنيف

الإحصائي²

¹ Philip Kotler, (2006), *op.cit*, P293.

² Jacques Lendrevie (2006), *op.cit*, pp 690, 691



Source: ¹ - Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, *Marketing*, Oxford University Press Inc, New York, 2008, p 225.
Cited by Terence A. Shimp, *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, 7th ed, Published by Thomson South-Western, USA, 2007, P91

الشكل (1-3) الاعتبارات الخاصة بمعايير التجزئة (سهولة النفاذ - والاستعمال)

يوضح الشكل السابق (1-2) مختلف الأسس التي يعتمد عليها رجال التسويق في عملية تجزئة السوق إلى قطاعات كما يبين التباينات الخاصة بتبني أي معيار، فالأساس الديمغرافي مثلاً يمنح للمؤسسة مزايا متعلقة بسهولة قياس القطاع كما أنه يوفر معلومات متعلقة بالكثافة، العمر، حجم الأسر، بتكلفة متدنية غير انه يحرم رجال التسويق من المزايا المتعلقة بتوقع سلوك المستهلك واتجاهاته وميوله وأسلوب حياته أما المعيار البسيكولوجي فهو يوفق بين الاعتبارات الخاصة بتوقع اتجاهات المستهلكين وسلوكهم وسهولة الوصول إلى المعطيات وتكلفتها، بينما يوفر الأساس السلوكي معرفة معمقة حول السمات الشخصية للمستهلكين وطبقاتهم الاجتماعية ونمط حياتهم واتجاهاتهم لكنه يتميز بصعوبة القياس التي تحتاج إلى نماذج سلوكية خاصة وتكلف المؤسسة نفقات عالية.

II. المعايير المعتمدة في تجزئة الأسواق إلى قطاعات (متطلبات التجزئة الفعالة)

للوصول إلى الاختيار السليم والدقيق والفعال للقطاعات السوقية، وضمان استفادة المؤسسة من عملية التجزئة

السوقية يجب اختبار مدى قابلية كل قطاع للمعايير التالية التي يمكن تقسيمها إلى معايير أساسية وتشتمل على:

1. **درجة المعنوية (نجاعة القطاع المدروس):** "بحيث تكون قطاعات السوق كبيرة أو مرحة بدرجة كافية لخدمتها،

بحيث يتكون القطاع من أكبر مجموعة متجانسة تستحق المتابعة ببرنامج تسويقي يتلاءم واحتياجاتها"¹.

2. **قابلية للقياس (إمكانية التباين - التجزئة):** أي الدرجة التي تصل إليها مسألة تقدير مقياس القطاع السوقية

وقدراته الشرائية وأرباحه التقديرية بحيث يجب أن تكون خصائص القطاع قابلة للقياس حتى تسهل عملية خدمته وذلك

بتصميم خدمات تتلاءم مع رغبات وحاجيات أفراد هذا القطاع.

3. **سهولة الوصول (Accessible):** أي سهولة بلوغ هذا القطاع فلا يمكن اعتبار عملية خدمة قطاع تسويقي مجدية

إذا كان لها الأخير لا يمكن الوصول إليه وإشباع حاجاته ورغبات أفرادها.

بالإضافة إلى المعايير الأساسية التي سبق ذكرها هناك **معايير تحفيزية** تشمل:

4. **الثبات:** "ويعني استقرار خصائص القطاع لفترة كافية أي على الأقل إلى غاية تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وبلوغ

الأهداف المسطرة"²

5. **وجود احتياجات ورغبات غير مشبعة:** مثال عن ذلك مؤسسة تريد الدخول إلى سوق بتقديم عرض سوقي من

سلع أو خدمات لم يكن معروضا من قبل.

6. **المستويات المتدنية للمنافسة في القطاع:** يعتبر عاملا محفزا لرجال التسويق نظرا لسهولة إشباع حاجيات

ورغبات أفراد هذا القطاع.

¹ فيلب كوتلر، جاري امسترونج، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 417.

² عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص 291.

III. المراحل المختلفة للتجزئة السوقية:

لتحقيق التجزئة الفعالة للسوق وتقدير مختلف القطاعات السوقية المحتملة فيه على رجال التسويق اتباع الخطوات

التالية:¹

-وضع الوقت المناسب للعملية؛

-تحديد مستويات المنتج؛

-تحديد بدقة خصائص القطاع أو الأسس المبنى عليها.

-تعيين المنطقة الجغرافية للسوق المستهدف مع تحديد حدوده.

-وضع الافتراضات حول البيئة التسويقية (العوامل الغير متحكم فيها مثل النشاطات التنافسية)؛

-وضع الافتراضات حول الجهود والبرامج التسويقية للمؤسسة (العوامل المتحكم فيها)،

-عمل التقديرات حول السوق المحتمل، من حيث مبيعات الصناعة ككل ومبيعات المؤسسة.

الجدول الموالي (1-3) يوضح مختلف المراحل التي تمر بها العمليات التسويقية بدأ بالتجزئة السوقية وصولاً إلى وضع

إستراتيجية المزيج التسويقي .

¹ William Bearden, Thomas Ingram, Raymond Laforge, *Marketing: Principles and Perspectives*, 5th Ed, Published by McGraw-Hill, New York, 2007, p171

<p>1. التعريف بالقطاعات</p> <p>تعريف مختلف المجموعات الخاصة بالمستهلكين الذين يتصفون برغبات وسلوكيات متجانسة اتجاه الخدمة أو المنتج المقدم.</p>	
<p>2. دراسة مختلف القطاعات</p> <p>دراسة الخصائص الجغرافية، والسوسيو - ديمغرافية والبيسيكوجرافية والسلوكية لكل قطاع لتحديد جيدا.</p>	
<p>3. تقييم مختلف القطاعات</p> <p>تحديد قيمة كل قطاع وذلك وفقا لجاذبيته العامة ومدى تلاؤمه مع أهداف وقدرات المؤسسة.</p>	
<p>4. اختيار الهدف</p> <p>اختيار قطاع أو عدد من القطاعات التي ستتوجه لها المؤسسة</p>	
<p>5. اختيار التموقع</p> <p>تحضير مقترح حول القيمة والتموقع الخاص بكل قطاع مستهدف، وفقا للرغبات كل قطاع وخصائصه</p>	
<p>6. اختبار التموقع</p> <p>تكوين تصور يتم على أساسه تقييم جاذبية كل تموقع ظاهر لدى القطاع المحدد</p>	
<p>7. تحضير المزيج التسويقي</p> <p>ترجمة وإسقاط التموقع على المزيج التسويقي للخدمة أو المنتج</p>	

الجدول (1-3): الخطوات والعمليات الخاصة بالتجزئة السوقية

Source : Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, *Marketing Management*, 12^e éd, Ed Pearson Education, Paris, 2006, P299.

المبحث الثاني: استهداف الأسواق (تقسيم واختيار الأسواق المستهدفة)

المطلب الأول: ماهية الاستهداف ومحدداته

بعد قيام المؤسسة بتجزئة السوق الكلي إلى قطاعات متجانسة ومتماثلة تشكل هدفا سوقيا للمنظمة، يتم وضع البرامج التسويقية، وتركيز الجهود لخدمة السوق المستهدفة بأعلى كفاءة وفعالية من المنافسة وهنا تتبلور فكرة الاستهداف.

I. تعريف الاستهداف:

تعبر السوق المستهدفة عن مجموعة من المستهلكين ذوي الحاجات المتشابهة المشخصة أو المحددة من طرف إدارة التسويق والتي تستهدفها الجهود التسويقية، إذ تحتاج الجهود التسويقية تطوير خدمات أو منتجات جديدة لملاقة حاجات السوق المستهدف.

ويعرفها كوتلر بـ "المجموعة من المستهلكين الذين يشتركوا في احتياجات أو خواص مشتركة والتي تقرر الشركة خدمتها"¹.

وعلى العموم يمكن القول أن "كل المؤسسات التي تقوم بتقطيع أو تجزئة أسواقها تواجه مشكلة تقدير قيمة استغلال كل قطاع من القطاعات، عاملين أساسين على المؤسسة أخذهم بعين الاعتبار، درجة جاذبية القطاع، وأهداف المؤسسة ومواردها، فجاذبية القطاع ترتبط جيدا بحجم السوق، نموه، ومردوديته، مستوى المخاطرة بالإضافة إلى قوة المنافسين في القطاع والتي تحدد بما يسمى القابلية للنفاد أو إمكانيات الدخول إلى الأسواق، ولكن بعض القطاعات يجب إهمالها ليس لعدم أهميتها ولكن لعدم استجابتها لأهداف المؤسسة أو لمواردها المتاحة وكفاءتها؛ فأى

قطاع سوقي يملك عوامل النجاح الخاصة به، فينبغي على الكفاءات المتميزة للمؤسسة أن تتيح لها

امتلاك مزايا تنافسية مميزة وقوية"²

¹ فيليب كوتلر، جاري امسترونج، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 419.

² Philip Kotler (2006), *op.cit.*, p300.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن استهداف الأسواق هو دراسة وتقييم قوة وجاذبية كل قطاع واختيار احد هذه القطاعات أو مجموعة معينة واستهدافها بحيث يتم تركيز عرض المؤسسة السوقي عليها مع الأخذ بعين الاعتبار لقدراتها ومواردها المتاحة والتلاؤم الخاص بأهداف ومهمة المؤسسة وعلى ضوء ذلك يمكن الاعتماد على ثلاثة عوامل جوهرية محددة تقوم المؤسسة بواسطتها باختيار الزبائن الذين ستوجه لهم خدماتها ومنتجاتها.

II. تقييم مختلف القطاعات السوقية:

كما ذكرنا سابقا على المؤسسة أثناء تقييمها لقطاعات السوق المختلفة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عنصرين أساسيين هما: جاذبية القطاع وقدرة المؤسسة اتجاه هذا القطاع.

1. جاذبية القطاع:¹

تعتبر أحجام المبيعات و واثرائ النمو والأرباح المتوقعة عوامل حاسمة في اختيار أي قطاع. إلا أن "الأحجام المناسبة ومؤثرات النمو" مفاهيم نسبية للغاية فمعظم القطاعات ذات الأحجام الكبيرة والوثيرة العالية لنمو والمستويات المرتفعة من الأرباح ليست في الحقيقة جذابة ذلك أن هذه القطاعات تتميز بمستويات محترمة من المنافسة القوية، وسرعان ما تكشف المؤسسات المتوسطة أن مواردها غير كافية

لخدمة هذا النوع من القطاعات، فيجب على المؤسسة أن تتفحص البنية الهيكلية لكل قطاع من حيث المنافسة واحتمال وجود سلع بديلة يمكن أن تؤثر على معدلات الأسعار وهوامش الأرباح وبالتالي تؤثر

على جاذبية القطاع وهنا يمكن اعتبار الجاذبية على أنها الفرص والتهديدات التي يشكلها المحيط أو بيئة المؤسسة وهنا على

المسوقين وضع قائمة لمختلف العوامل والمتغيرات التي يمكن أن تتحكم فيها، إن الأدوات المفتاحية تمكن في معرفة

وإدراك الوضعية الثقافية، الطالب، التكنولوجيا والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية مع الأخذ بعين الاعتبار حجم

الطلب، شدة المنافسة، حواجز الدخول والخروج من الأسواق، متوسط الأسعار المطبقة، تموقع الجغرافي للزبائن....."²

¹ - فيليب كوتلر- التسويق- مرجع سبق ذكره. ص85.

² - Nassim mohaream, *étude du positionnement d'une entreprise dans un environnement concurrentiel*, mémoire de fin d'études pour obtention d'un Magister en science de gestions, école supérieure de commerce Alger- 2006. p49.

2. الموارد والقدرات:

بالرغم من توفر الجاذبية في القطاعات من حيث الأحجام المناسبة ومعدلات النمو السريعة والمنافسة الغير محتدمة إلا أن المؤسسة عليها من إعادة الاعتبارات الخاصة بتحليل أهدافها ومواردها

"ويصادف أحيانا أن يتم إهمال بعض القطاعات الجذابة لسبب بسيط وهو أن خدمتها لا تتناسب مع الأهداف الطويلة الأجل المرسومة من طرف المؤسسة" بشكل حاسم مصيري.

إن قدرات المؤسسة والكفاءات التي تمثلها بالإضافة إلى مواردها هي العوامل المشتركة والوحيدة المؤهلة لتوسيع التشكيلات الخاصة بالمنتجات وبناء وحماية رأسمال العلامة وتطوير طرق بلوغ الأسواق وكسبها.

الجدول الموالي (1 - 4) يوضح تقييم مختلف العوامل المعتمدة في تصنيف واختيار القطاعات المستهدفة بحيث يتم تصنيف العوامل إلى داخلية وأخرى خارجية على أساس معيار الجاذبية القطاع والموارد المتاحة للنمو.

معايير ترتيب وتصنيف القطاعات
Centres de classement

العوامل الخارجية (جاذبية القطاع)

- حجم القطاع
- معدل النمو
- والمردودية
- شبه المنافسة
- التشريعات القانونية
- التكنولوجيا

العوامل الداخلية: (القوى التنافسية للمؤسسة أو المحتملة لها)

- الطاقة الإنتاج
- الإنتاجية
- التكلفة الوحودية
- جودة المنتج أو الخدمة
- البحث والتطوير
- الوضعية المالية
- الكفاءات التسويقية
- شبكة التوزيع (كفاءة وتوزيع)
- صورة المؤسسة

Source: Yves chiroze, *le maketeng études et stratégies*, édition ellipses, paris, 2003, p331.

الجدول (1 - 4): المعايير التصنيفية للقطاعات

هذا ويرجع بعض الباحثين تصنيف معايير اختيار القطاعات المستهدفة إلى ثلاثة عوامل أساسية: "الفائدة المحتملة

من خدمة القطاع بسهولة دخول القطاع (Accessibilité) كمستويات حواجز الدخول، وزن وثقل رائد السوق في

القطاع بالنسبة إلى السوق، إمكانية الوصول إلى الميادين المستهدفة بالنسبة للتسويق والوقت الضروري للبيع

.....الخ. وأخيرا إمكانيات وموارد المؤسسة التنظيمية والمالية والتسويقية والبشرية.¹

المطلب الثاني: اختيار القطاعات المستهدفة:²

بعد تحليل وتقسيم وتصنيف القطاعات كل حسب أهميتها وجاذبيتها بالنسبة للمؤسسة تقوم بتحديد القطاعات المستهدفة بحيث "عندما تكون موارد المؤسسة محدودة يكون التسويق المركز أكثر منطقيا .. كما يكون التسويق التجميعي (الغير مميز) مبررا ومناسبا أكثر للمنتجات المنتظمة مثل الحديد والصلب والاسمنت كذلك يجب مراعاة مرحلة دورة الحياة المنتج أو الخدمة (product's lifecycle stage) وفي مرحلة التي تخص عملية تقديم منتج جديد في السوق يكون التسويق المركز أو التجميعي أكثر فعالية، لكن في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج يكون التسويق التمييزي ضرورة منطقية".³

الشكل (1-4) يوضح الاستراتيجيات التغطية الخمس للسوق التي تنتهجها المؤسسة في عملية استهداف الأسواق والمتمثلة في إستراتيجية التركيز على الثنائية (منتج/ سوق)، التخصص عن طريق منتج، التخصص عن طريق السوق، التخصص الانتقائي و التغطية الشاملة.

¹ Yves Pariot, op.cit, PP 61, 62.

² Philip Kotler (2006), op.cit, p300

³ - فيليب كوتلر - جاري ارمنسترونج- مرجع سبق ذكره- ص428.

التركيز على الشئائية منتج/ سوق

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التخصص عن طريق المنتج

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التخصص عن طريق السوق

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التخصص الانتقائي

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

التغطية الشاملة

	M1	M2	M3
P1			
P2			
P3			

Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, *marketing Management*

12^{eme} éd, Ed Pearson Education, Paris 2006,P301, Cited by Derek.F abell, defining the Business: *the starting point of strategic planning*,(Englewood cliffs, N. J: prentice Hall, Inc,1980 P.192-196

الشكل: (1 - 4) الاستراتيجيات الخمس لتغطية السوق.

I. استراتيجيات الخمس لتغطية السوقية:

1. إستراتيجية التركيز على الشئائية (منتج/ سوق)¹

أول إستراتيجية تتمثل في التركيز على الشئائية (مفتوح/ سوق) فإستراتيجية Rolls Royce للسيارات تمكن في الاهتمام

بسوق واحد على السيارات الراقية التي تقترب من الرياضية وعلى نمط التسويق المركز (إستراتيجية التركيز التسويقي) المؤسسة

تحتل موقع قوي في القطاع اعتمادا على المعرفة المتميزة والدقيقة للحاجات المنفردة والخصوصية

¹ Philip Kotler (2006), *op.cit*, p301

هذا القطاع والمكانة الخاصة به، ومن ناحية أخرى تحقيق المزايا الاقتصادية المختلفة بالتخصص في الإنتاج والتوزيع والإتصال والتي تسمح بزيادة في السوق والحصول على أكبر عائد من الاستثمار.

وفي نفس الوقت تنطوي إستراتيجية التركيز على جملة من المخاطر، "فسوف تعاني المؤسسات التي تعتمد على قطاع واحد أو عدة قطاعات في أعمالها كلها معاناة كبيرة إذا أضرر بهذا القطاع او يمكن أن يقرر المنافسون الأكبر أن يدخلوا نفس القطاع بموارد أكبر".¹

2. التخصص عن طريق منتج:²

في هذه الحالة المؤسسة تركز على نمط "Type" معين من المنتج الموجه إلى عدة قطاعات بتوزيع تشكيلات الخاصة بالمنتج، أما المخاطر في هذه الإستراتيجية يكمن في العوامل المؤدية إلى إقصاء المنتج من السوق.

3. التخصص عن طريق السوق:

على عكس سياسة التركيز على نمط معين من المنتجات الموجهة إلى عدة قطاعات المؤسسة في هذه الإستراتيجية تقوم بتخصص عدد متنوع من التشكيلات والمنتجات على قطاع سوقي معين مع إهمال القطاعات الأخرى.

4. التخصص الانتقائي:

هو شكل هجين من التجزئة بحيث يعتمد على اختيار عدد من المنتجات والخدمات لعدد من الأسواق وربطها بالفرص وتميز التجزئة المتعددة بمزايا متكلفة بتخصيص مستويات الأخطار الخاصة بالمنتج أو السوق.

5. التغطية الشاملة:

في حالة ما إذا المؤسسة قررت استهداف مجمل السوق، إستراتيجيتين أساسيتين يمكن للمؤسسة أن تتبناها، هما إستراتيجية عدم التمييز التسويقي، وإستراتيجية التمييز التسويقي.

¹ - فيليب كوتلر - جاري امستردونج- مرجع سبق ذكره. ص424.

² Philip Kotler (2006), *op.cit*, p301

● التسويق التجميعي (إستراتيجية عدم التمييز التسويقي)¹

في إستراتيجية تتبعها المؤسسة في حالة تجاهل الفروقات الموجودة في مختلف القطاعات المشكلة للسوق وفي هذه الحالة تقوم بتقديم عرض سوقي وحيد "وتعرض هذه الطريقة لكل الزبائن، نفس المنتج والسعر وفي نفس نقاط البيع بنفس البيانات، هذه السياسة تستند على عدة مبررات".²

- تستخدم كسياسة ناجحة في حالة تدني مستويات حدة المنافسة.
- تستخدم في حالة وجود سوق منتجات جنيسة حيث من الصعوبة بمكان تمييز هذه السلع وتكييف العرض مع مجمل القطاعات المختلفة.

● التسويق الغير مميز يمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية خاصة بالاقتصاديات السلمية وإجمالاً يمكن القول أن المؤسسة يتبناها للتسويق الغير مميز ترى انه لا يوجد فروق جوهرية بين الأجزاء المختلفة

- للسوق وبالتالي فهي تقوم بتصوير وتصميم المنتج ومزيجه السوقي لاستهداف أكبر قطاع سوقي يمكن من خلاله تلبية أكبر الحاجات من المستهلكين.

"وتعتبر هذه الإستراتيجية من الاستراتيجيات الأكثر تكيفا وملائمة لوضعية الاحتكار، كون أن الطلب أكثر تجانسا أو أن اقتصاديات الحجم أكثر أهمية ، كما يمكن استخدامها عندما تكون الخدمات على الشبكة تحتاج بشكل كبير إلى التنميط الدولي، على سبيل المثال مراكز الاتصال الخاصة بالهاتف النقال GSM .

وفي الحقيقة فان تطبيق إستراتيجية كاملة لعدم التمييز التسويقي هي في الحقيقة نادرة الحدوث خارج المواد الأولية، ففي الواقع، المنتجات او الخدمات التي قد تظهر لنا أنها أكثر شمولية مثل Coca- Cola تخضع لعملية تكييف على مستوى الدوق"³

¹Yves chirouye, op.cit., p316.

² Jacques Lendrevie, op.cit, p702.

³ Christian Michon, *Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing*, 2^{eme} Ed, édition ,Pearson Education, Paris, 2006, p143.

● التسويق المميز (إستراتيجية التمييز التسويقي)

تقوم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية "بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستعمل هذه الإستراتيجية عندما ترغب المنظمة بالتعامل مع الفئات العديدة من المستهلكين الموزعة في مناطق أو مقاطعات متعددة أو عندما تقدم مزيجا تسويقيا متناسبا مع خصائص كل قطاع مستهدف وسماته"¹

ويعرفه كوتلر "بالإستراتيجية لتغطية السوق تقرر فيها المؤسسة أن تستهدف عدد من قطاعات السوق وتصمم عروض مختلفة لكل منها".²

"فالتسويق المميز يمس الزبائن الذين يمثلون القطاعات الرئيسية بواسطة مزيج تسويقي مكيف ليستجيب إلى كل قطاع سوقي معين، هذه الاستراتيجية الخاصة بالتغطية هي أكثر ملائمة وتكيفا مع المرحلة الخاصة بنضج السوق والتي عادة ما تتيح الحفاظ على موقع تنافسي قوي"³.

فبتقديم عروض مختلفة لقطاعات مختلفة تسعى المؤسسة إلى تحقيق موقع أقوى في كل قطاع سوقي إستراتيجية التسويق المميز تكمن في خلق نوع من التمييز برفع مستويات الولاء لدى المستهلكين ومعدلات الشراء وبالتالي تحقيق أكبر من المردودية والأرباح.

الشكل الموالي (1-5) يوضح الاستراتيجيات التسويقية الثلاث الأساسية الخاصة باستهداف الأسواق بحيث يوضح أن المؤسسة أمام ثلاث خيارات إستراتيجية لتوجيه عرضها السوقي فيما تتبنى إستراتيجية التسويق التجميعي أو التمييز التسويقي أو التسويق المركز.

¹ - أ. د. احمد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص100.

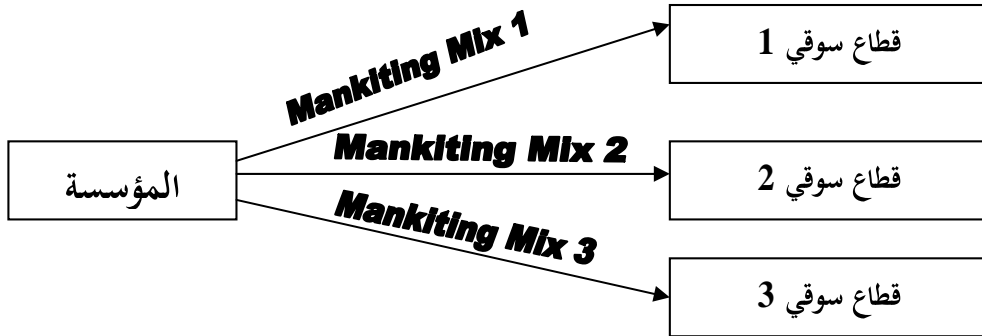
² - فيليب كوتلر، جاري ارستروودج، مرجع سبق ذكره، ص421.

³ Christian Michon, op.cit, p144.

إستراتيجية عدم التمييز التسويقي



إستراتيجية التمييز التسويقي



التسويق المركز

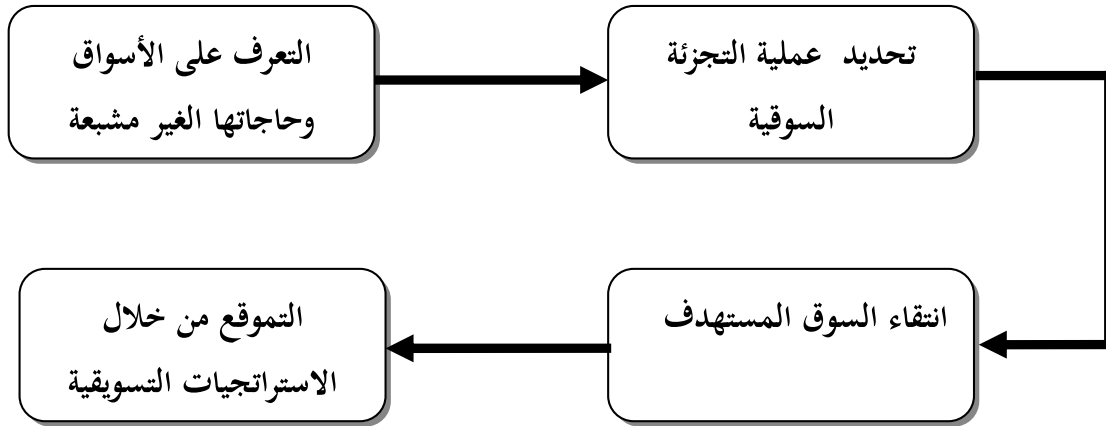


Source: Colin Gilligan and Richard .M.S. Wilson, Sstrategic Marketing Planning, B-H publication, Oxford, U.K, 2003, 400

الشكل (1 - 5) الخيارات الإستراتيجية للاستهداف

أما الشكل (1-6) فيوضح سيورة مختلف العمليات المتعلقة بالاستهداف بدءا بعملية التعرف على السوق و

وانتهاء بتحديد التموقع من خلال رسم الاستراتيجيات التسويقية وترجمتها إلى استراتيجيات خاصة بالأعمال.



Source :George E. Belch & Michael A. Belch : Advertising and Promotion, Sixth Edition The McGraw-Hill Companies, 2003,P 43

الشكل: (6-1) عمليات الاستهداف التسويقي

كما أن اختيار أي من الاستراتيجيات السابقة لا يكون بشكل تلقائي او اعتباطي وإنما هناك جملة من الاعتبارات

والعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

اقتصاديات الحجم الانتاجية والتسويقية	شدة المنافسة	موارد وإمكانات الشركة	الحصة السوقية لمنتجات الشركة	المنتج/ السوق		حاجات و رغبات المستهلكين
				الهيكل	الحجم	
نعم	منخفضة	كبيرة	كبير	صغير	بسيط	متشابه
↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
لا	عالية	محصور	صغير	كبير	معقد	مختلفة

هنا إستراتيجية السوق المعممة

منطقة الوسط نختار إستراتيجية المتنوعة

هنا نختار التركيز على

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص150

الشكل (7-1) العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية التعامل مع السوق المستهدف

II. استراتيجيات الطلب: (Demand Strategies)

لقد قام كل من Guiltinan & paul بتقديم إسهاما أحر يتعلق بأنماط أخرى من الاستراتيجيات التسويقية التي تستند أساسا على طبيعة الطلب على خدمات او منتجات المؤسسة، وقد حددا نوعان متميزان من الطلب: يكمن الأول في الطلب الأساسي أما الثاني فهو يتعلق بالطلب الانتقائي، ووضعا عدد من الاستراتيجيات وفقا لكل نوع على النحو التالي:¹

1. استراتيجيه الطلب الأساسي (Primary Demand Strategies) :

تستخدم هذه الإستراتيجية لزيادة مستوى الطلب على خدمات المؤسسة من قبل المستهلكين الحاليين والمحتملين، حيث لا يمكن أن تنفذ إلا من خلال المنهجية الإستراتيجية التالية:

● زيادة عدد المستهلكين للخدمات: ولتحقيق هذا الهدف لا بد على المؤسسة من العمل على:

✓ زيادة رغبة المستهلكين في الشراء: وتتم من خلال إبراز مختلف المنافع التي تقدمها الخدمة.

✓ زيادة القدرة على الشراء: وذلك من خلال عرض وتقديم الخدمات بأسعار تتناسب مع قدرة المستهلكين

الشرائية، او بأسعار منخفضة، او من خلال توفير أكبر عدد من الموزعين.

● زيادة معدلات المشتريات: إن رغبة مسيري المؤسسات في الحصول على قدر أكبر من النمو في السوق لا

يمكن أن تتم إلا بتهيئة إستراتيجية التسويق تهدف إلى زيادة الرغبة في الشراء بشكل متكرر او الشراء بكميات

كبيرة وهذا لا يتم إلا من خلال:

✓ توسيع استخدام الخدمة: وذلك من خلال توفير معلومات متعلقة بالاستخدامات الجديدة للخدمة.

✓ زياد مستويات استهلاك الخدمة: وذلك من خلال الأسعار المنخفضة او العروض الذي قد تؤدي إلى زيادة

الاستهلاك.

¹ محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص 151، 152.

2. إستراتيجية الطلب الانتقائي (Selective Demand Strategies):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين وضع الخدمة في السوق قياساً إلى المنافسين، وصولاً إلى تحقيق أكبر حصة سوقية من خلال زيادة المبيعات على حساب خدمات المنافسين، وهناك نوعان من هذه الإستراتيجية:

● إستراتيجية الاستيفاء (Retention strategies):

تتخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال:

✓ إستراتيجية الحفاظ على رضى المستهلك بخصوص أداء الخدمة: تعني هذه الإستراتيجية استمرار

المؤسسة في إنتاج وتقديم خدماتها بمواصفات عالية الجودة بهدف الحفاظ على صورة خاصة بالمؤسسة أو خدماتها في ذهن المستهلك.

✓ إستراتيجية تبسيط الشراء: وتتم من خلال تقليل كلف البحث لدى الزبون عن طريق التوسيع في

خدمات التكميلية الخاصة بالخدمة.

● استراتيجيات الاستحواذ (Acquisition strategies):

تهدف هذه الإستراتيجية إلى محاولة الاستحواذ على عدد أكبر من المستهلكين، وذلك بالاستناد على:

✓ احتلال أو أخذ موقع خدمة في السوق: إن المؤسسة عند استخدامها لهذه الإستراتيجية تقدم خدماتها

بنفس مواصفات خدمات المنافسين مع التمييز بخاصية أو أكثر أو في البرامج التسويقية.

✓ احتلال مواضع التمايز: وذلك بمحاولة المؤسسة التفرد بمزايا تفوق المنافسين عند تقديم خدماتها: بما

ينعكس على مستوى الطلب على خدمات هذه المؤسسة.

المبحث الثالث: التموقع (ماهية الأبعاد والأهداف)

تكمن المهمة الأساسية لرجال التسويق في إحداث المكانة المميزة للخدمات التي يقترحونها لخدمة القطاع السوقي المستهدف وتحقيق مستويات عالية من الولاء والتي بواسطتها يستطيعون إدارة العلاقة الموجودة بين عرضهم السوقي وزبائنهم الحاليين والمحتملين بطريقة تميزهم عن المنافسة.

ولكن قد تفشل العديد من المؤسسات في تحقيق هذا الغرض، بسبب احتدام المنافسة التي تضع المستهلكين غالباً في حقل واسع من المعلومات الكثيفة والمتنوعة حول السلع والخدمات والتي ينجم عنها العديد من الخيارات البديلة في أذهان المستهلكين.

فالمؤسسات هي في الحقيقة تتنافس على الخيارات الموجودة في أذهان المستهلكين الذين قد لا يتعرفون على المؤسسات الخدمائية أو لا يدركون النواحي التي تميز هذه المؤسسة عن غيرها، ففي كل مرة وعند اتخاذ قرار الشراء لا يكون في مقدور الزبائن تقييم الخدمة ببساطة، ولتسهيل عملية الشراء فإن المستهلكين يقومون بتصنيف ووضع الخدمات المتنوعة ضمن أصناف ومجموعات مرجعية وهم بذلك يحدثون مواقع مختلفة للخدمات في وعيهم وإدراكهم وبينون تصورات وأحاسيس متباينة يستخدمونها في المقارنة بين الخدمات المتنافسة.

وهنا تلعب عملية إحلال الخدمات وتحديد موقعها دوراً أساسياً وهاماً في الإستراتيجية التسويقية التي تمكن المؤسسة من إرساء مكان متميز لخدماتها في سوق (المزايا التنافسية)، وفي الاستحواذ على موقع متميز وقوي في أذهان الزبائن الذين تثار انتباهها تم بمختلف الوسائط الإعلانية والترويجية.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التموقع أبعاده وأهميته:

I. مصطلح التموقع أو الإحلال:

هو الترجمة الأدبية لـ "positioning" والمتضمنة لثلاث أفكار أساسية هو الغاية وقصد "Intention" العمليات

"processeur" والنتيجة "résultat":¹

- هو قصد (غاية): بحيث يقوم بتحديد وإظهار المكان المطلوب الذي يجب أن تأخذه العلامة في ذهن الزبائن

المستقبلين، أي يشير إلى التموقع المراد أو المقصود "position voulue"

- وكذلك هو عمليات: كونه يتطلب ويدفع إلى اتخاذ عدة قرارات متعلقة ب: خصائص الخدمة أو المنتج، تحديد

أسعارها، اختيار نقاط البيع، السياسة الترويجية... الخ.

- وفي النهاية هو نتيجة: باعتباره المكان الذي تشغله الخدمة أو العلامة في ذهن المستهلك مقارنة بالمنافسة فهو

عبارة عن التموقع المدرك؛

وقد ظهر مفهوم التموقع "The positioning" بناءً على كتابات الاشهاريين الأمريكيين آل ريبز وجاك تراوت سنة

1972 "AL Ries and Jack Trout" المنشور في مقالة تضمنتها المجلة العالمية المقدمة بشؤون التسويق والإعلان "عصر

الإعلان" "Advertising" تحت عنوان " The Positioning Era "²

وفي نظرهما: "إن التموقع يعتمد على المنتج، أي بمعنى كل ما هو جد (محسوس) سواء خدمة، مؤسسة، منظمة

وحتى فرد .. إن التموقع لا يتعلق بالأساس بما تفعله المؤسسة للمنتج، وإنما بما يمثله المنتج في ذهن المدرك (الزبون) فنحن

نموقع المنتج في ذهن الزبون المقصود"³

¹Gilles Marion, Frank Azimont, François Mayaux, Daniel Michel, *Marketing: Mode d'emploi*, 2eme éd, Éd d'Organisation, Paris, 2001, pp15,16.

² Bernard Moors, *Les Cles De La Publicite Aujourd'hui*, édition Maxima, paris, 2004, p147.

³ - Philip Kotler, 2006, op.cit, p358.

لقد قدم كل من "آل رايز وجاك تراوت" مفهوم أكثر شمولية حول صورة العلامة والتي تسمح بالتميز الجيد للعرض

السوقي حيث قدما لأول مرة إستراتيجية للتموقع في مواجهة احتياح المنتجات "أنا أيضاً" "me too"

ولم تتوقف إسهامات هذين المؤلفين عند هذا الحد "ففي سنة 1981 نشرا كتابهما الشهير بعنوان "الصراع للاستيلاء

على عقلك" "Positioning: The Battle For Your Mind"¹ بحيث ضمنا قولهما بـ "أن التموقع ليس هو ما تفعله

للمنتج، إنما هو ما تفعله لذهن الزبون المستقبلي، وعليك إحلال منتوجك في الذهن المحتمل"²

فالتموقع هنا هو الإرادة الخاصة باحتلال موقع في ذهن الزبون، بشغل عدد من المناطق العصبية فهو صراع من أجل

الإدراك، "إن المقاربة الأساسية للتموقع لا تكمن بضرورة في ابتكار شيء جديد ومختلف، ولكن في التحكم بما سيوجد

مسبقا في أعلى الذهن وإعادة ربط الاتصال بما هو موجود فعلا"³

وفي عام 1994 قدم كذلك كل من "آل رايز وجاك تراوت" إسهاما آخر تحت عنوان "The 22 Immutable

Laws of Marketing"، (22 قانونا راسخا في التسويق) وجاء هذا الكتاب ليحمل اثني وعشرون قانون ثابتا في التسويق

ليخصص للتموقع القانون الثالث والرابع، والمتمثل في: **قانون الذهن** الذي نص على التركيز على التموقع في أذهان الزبائن

بحيث ضمنا قولهما في القاعدة الثالثة بقول: "من الأفضل أن تكون الأول في الأذهان على أن تكون الأول في السوق"⁴،

أما عن قانون الإدراك فقد جاء فيه: "إن قانون الذهن هو نتاج القانون الخاص بالإدراك، فمتى كان التسويق عبارة عن

صراع حول الإدراك لا على المنتجات، فإن الذهن يحضرا بالأسبقية على السوق"⁵، "فالتسويق ليس صراع على المنتجات

بل هو صراع حول الإدراك"⁶.

وعليه فإن نجاح أو الفشل التسويقي يتوقف على مدى إدراك الزبائن للخدمة في السوق.

* Al Ries and Jack Trout, positioning: the battle for your mind, Published by McGraw-Hill Professional, New York, 1981.

² - Dosquet , Frédéric, *Créer Du Sens En Marketing*, éd ems, Paris, 2004. p51.

³ Al Ries and Jack Trout, positioning: the battle for your mind, 20th Anniversary ed, Published by McGraw-Hill Professional, New York, 2001

⁴ Al Ries and Jack Trout, *The 22 Immutable Laws of Marketing*, Published by, Harper Collins, Australia, 1994, P14.

⁵ Ibid. P15.

⁶ Ibid. P25.

■ تعريف التموقع :

على الرغم من اتفاق جل الباحثين حول تحديد المضمون الحقيقي الذي ينطوي عليه عملية التموقع كونه الصورة الذهنية التي تحتلها المؤسسة، العلامة أو الخدمة في الإدراك الحسي لدى الزبون إلا أنها تعددت على ضوء اختلاف الزاوية التي عالج بها المتخصصون هذه العملية.

فالبعض يرى التموقع "من خلال التسويق هو تمييز المنتج او الخدمة بالطريقة التي تجعلها أكثر جاذبية من المنافسين في نظر الزبائن المستهدفين"¹

أما فيليب كوتلر (1997) فقد عرف التموقع بـ"بالأعمال الخاصة بتصميم عرض المؤسسة والصورة التي تحتل بها موقعا تنافسيا مميزا وذو معنى لدى أدهان الزبائن المستهدفين"²

وكذلك يرى "أن التموقع يقوم بتحديد والتواصل مع النقاط المشتركة والفروقات الخاصة بالعلامات هذا التعريف يتعلق بجانبين، أولهما تعريف "الفضاءات المرجعية"³ (Univers de référence) انطلاقا من الخصائص المنتجات الغير مكتشفة والأهداف المقصودة، وبعدها إيجاد نقاط التماثل والاختلاف الخاصة بالعلامة مقارنة بهذه الفضاءات (Univers)³

وبالنسبة لـ "Durafour" التموقع هو المكان الذي يشغله المنتج أو (الخدمة)، العلامة أو المؤسسة في ذهن المستهلك بغض النظر عن جودتها الحقيقية ومن هذا المنطلق فهو دائما إرباك، ولكن في الكثير من الأحيان يحدد عن طريق الاختيار الذي تقوم به المؤسسة، والتي يمكن أيضا أن تقوم ببنائه.⁴

كما أن التموقع عبارة الإدراك الخاص بالمنتج أو الخدمة بالنسبة للمنافسين من وجهة نظر الزبائن وعلى أساس

مختلف الخصائص السوقية: السعر، قنوات التوزيع، الترويج "¹

¹ Marian burk wood, *Marketing Planning : stratégie, mise en œuvre, contrôle*, éd Pearson Education, Paris, 2005, P97

² Olawale Onaolapo. Dip Journ, ACII, MBA, Impact of Positioning in Marketing, 23rd March 2000,

<http://www.onaolapo.org/journals/IMP.pdf>

³ - Philip Kotler, 2006, op.cit, p358.

⁴ - Daniel Durafour, *Marketing et action commerciale*, éd Dunod, Paris, 2000, p27.

* الفضاءات المرجعية: تتعلق أو تشير إلى الفئة التي من خلالها يربط المنتج ويلحق في ذهن السوق المستهدف.

فتموقع خدمة أو منتج هو "المكان الذي تشغله بالنسبة للمنافسين في سوق معين والمدرك من طرف الزبائن

المستهدفين، بحيث يعتمد التموقع على تحديد تصورات المستهلكين حول الخدمة بالإضافة إلى تنفيذ الاستراتيجيات

التسويقية لتحقيق التموقع المرغوب، فالمنتج، السعر، التوزيع و العناصر الترويجية، كلها أدوات محتملة لإحلال مؤسسة أو

عرضها السوقي"²

وهو "استخدام عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) من اجل تكوين وخلق صورة ذهنية فريدو

ومتميزة للخدمة أو العلامة أو المنظمة في أذهان المستهلكين"³.

"كما يعتبره بعض المتخصصين التسويقيين الأمريكيين بالصراع من اجل اخذ الأماكن في ذهن المستهلك"⁴

فيرى كل من رواد مفهوم التموقع "آل ريز و جاك تراوت" التموقع هو أداة تصميم العلاقة والصورة بهدف إعطاء

مكان معروف (معلوم) ومختلف في ذهن الزبون عن المكان الذي تتخذه المنافسة (Ries et Trout 2000)⁵

وإذا كان التموقع يتم من خلال ثلاث مستويات تتعلق اساسا ب: المؤسسة، التموقع السوقي (Market

Positioning) وعلى مستوى العلامة، تموقع العلامة (Brand Positioning) وعلى مستوى الخدمة أو المنتج، تموقع الخدمة

(Service Positioning)، فانه في الحقيقة "يركز على صفات وخصائص المدركة والمميزة (للخدمة)، والتي تسمح باحتلال

مكان محدد في ذهن المستهلك وتفريقه عن المنافسة."⁶

حيث يمكن اختزال مفهوم التموقع في الشكل التالي (1-6):

¹ Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, Roland Saintrond, *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, 2^e éd, Edition De Boeck, Bruxelles, 2005, P424

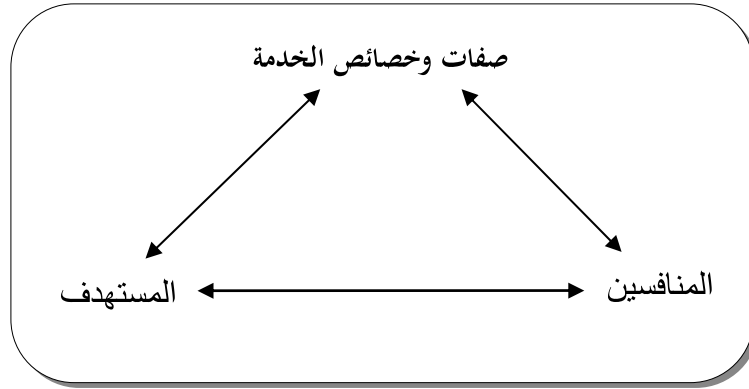
² David Loudon, Robert Stevens, Bruce Wrenn, *Marketing Management :Text and Cases*, Published by, Best Business Books, New York, 2005, PP173-174.

³ يوسف احمد ابوفارة، التسويق الالكتروني:عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص159

⁴ - Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique*, 3^e édition, d'organisation paris 2008. p63.

⁵ - Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, 7e éd, ed Dunod, Paris, 2008. p289.

⁶ Ulrike Mayrhofer, *Marketing*, 2^e éd, édition Bréal, Paris, 2006, P82



الشكل (1-8): مفهوم التموقع

Source : Ulrike Mayrhofer, *Marketing*, 2e éd, édition Bréal.Paris, 2006, P82.

II. أهمية التموقع:

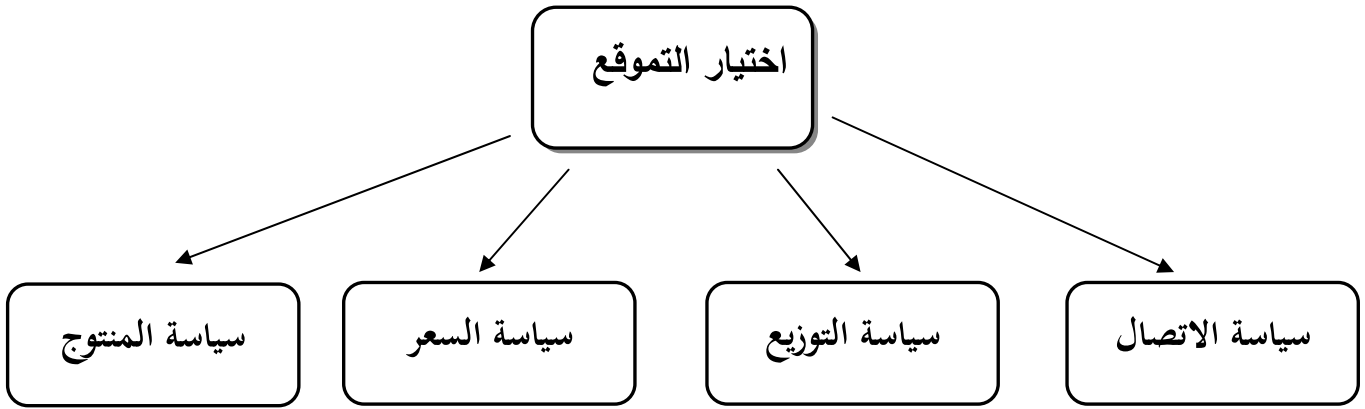
يعتبر التموقع من المفاهيم التنافسية كون أن الزبائن دوماً يؤثرون في الخدمة والمؤسسة ويدركون خصائصها ومميزاتها بالمقارنة مع الخدمات والمنتجات المؤسسة الأخرى: فهم يحتفظون بنوع من الترتيب الذهني من أجل اتخاذ قرارات حول الاختيارات، متخذين بذلك وفي نفس الوقت تموقعا إيجابيا أو سلبيا، في أعلى هذه الترتيبات أو في أسفلها والتي يصعب تغييرها.

إن التموقع بأبعاده وجوانبه يكتسي صفة محورية وأساسية في العملية التسويقية إجمالا، وعملية الإشهار والاتصال والتوزيع وتقديم الخدمات و حتى العلاقات العامة ترتبط مباشرة بالتموقع، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أن التموقع يسمح¹:

¹ Claude GARCIA-ZUNINO, *les clefs du marketing stratégique*, CEGOS, séminaire, 2006, P61

1. فجميع الخدمات هي تحتاج للتموقع في أدهان الجمهور المستهدف وخاصة من قبل الزبائن المحتملين بسبب العروض الا متناهية.
 2. يهتم التموقع بالتأثير على القرارات الشراء الخاصة بالزبائن الذين يتلقون عروضاً متنوعة وكثيرة، الأمر الذي يدفع باختيارهم إلى احد البدائل في عمليات اتخاذ القرار على أساس تموقع للعلامات التي يعرفها ويدركونها.
 3. ضمان الترابط بين المزيج التسويقي، كون القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تمس سياسة المنتج، التوزيع، السعر، والاتصال يجب أن تكون متوافقة الواحدة مع الأخرى بشكل قوي ومتبادل.
 4. يساهم التموقع في توضيح العرض السوقي الذي تطمح المؤسسة لتطويره والاتصال به مع بزائنها .
- كما توجد أربع أسباب رئيسية تدفع رجال التسويق إلى إجراء التموقع "الإرادي" لخدماتهم ومنتجاتهم:¹
- إذا لم يختار المسوقون تموقعهم فإن جمهور المستهلكين هم من سيختارونه: بحيث أن كل المنتجات او الخدمات يتم تحديد مواقعها من طرف جمهور المستهلكين بشكل أساسي، وبشكل خاص عن طريق زبائنهم المحتملين، فمن مصلحة المسوقين إذن توجيه تموقعهم بطريقة إرادية بحس ملائم؛
 - التموقع يلعب دور مهم في قرارات الشراء الخاصة بالزبائن: إن الاختيار الإرادي للتموقع يلعب دوراً غير متناهي في قرارات شراء الزبائن الذين يواجهون ويتلقون عروضاً كثيفة ومتنوعة، وعموماً فإن اختياراتهم لا تتعلق بالمقارنة الاستقصائية والشمولية لكل العلامات بكل جوانبها ومظاهرها، ولكن بالتأشير المسبق "pré-référencant" للعروض المهمة وإهمال الغير، إن هذا الإقصاء وتقليص البدائل في عمليات اتخاذ القرار يتم على العموم على أساس تموقع العلامات التي يعرفونها.
 - التموقع هو محور المزيج التسويقي وأساس ترابطه: أو بعبارة أخرى المزيج التسويقي ينطوي على مخاطر كبرى في حال فقدانه لأحد عناصره، على العكس فإن الاختيار المسبق والواضح للتموقع الذي منه يتم وضع واستنباط المزيج التسويقي يؤمن أيضاً لمختلف عناصر هذا الأخير التناسق والتكامل.

¹ Jacques Lendrevie, 2006, *op.cit*, pp. 714-715.



Source : Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 8e. éd, Ed Dunood, Paris, 2006.p716.

الشكل (1-9) التموقع كأساس لترايط المزيج التسويقي

وعلى هذا فان اختيار التموقع يجب أن يكون متواجدا في كل القرارات المتعلقة بعناصر بالمزيج التسويقي فهو محور وأساس الإستراتيجية التسويقية.

يوضح الشكل (1-9) أن التموقع هو هرم المزيج التسويقي والمحور الأساسي الذي تبنى عليه سياسيات التسويقية الخاصة بهذا المزيج.

● التموقع يدفع بالأعمال ويحددها فهو ضمان للاستمرارية: إن التموقع هو الدافع القوي وراء كل سياسيات

التسويقية ذلك انه يساهم في توضيح العرض السوقي الذي تريد المؤسسة تطويره والاتصال به مع زبائنهم، كما انه "قيد"

باعتباره يساهم في تحديد مسارات وحقول تطور علامة الخدمة أو المنتج كما يعتبر وظيفة حساسة كونه يتطلب حيا

تعديله تبنى سياسة جذرية تنطوي على الكثير من المخاطر المتعلقة بخلق الإرباك في العملية الإدراكية للعلامة لدى أذهان

الزبائن.

المطلب الثاني: جوانب، مبادئ وأبعاد التموقع (1)

I. جوانبه: (جوانب التموقع)

يتخذ التموقع ثلاثة مظاهر أساسية على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار:

1. تموقع المنتج أو الخدمة: ويتعلق التموقع هنا بتحديد المؤسسة المكان لدى تريد إكسابه لخدمتها في السوق

بحيث:

- هل يمكنها أن تشتهر بأسعارها المعقولة؟

- أم بجودة عروضها الملحوظة، بتقنياتها العالية؟

- هل جربت بيع خدماتها لكل الزبائن؟ أم أنها تقتصر على فئة معينة أكثر دقة واختيار من بين الغير؟.

ومن الأفضل للمؤسسة أن تظهر كل الخصوصيات عوامل التموقع الا ملموسة "Intangibles" كالتقنية العالية أو

الجودة الخاصة بالخدمة أو المنتج، حيث يمكن تقديم الخدمة الجديدة مع عوامل كبيرة للنجاح إذا تم إدراكها من طرف

المستهلك كقيمة دلالية أكبر من المنافسة من اجل خصائص مهمة.

إن العوامل الاحسية تدعي بالإدراك لدى الزبون، حيث لا يمكن قياسها أو إحصائها في التسويق كونها عمليات

عقلانية (rational) دقيقة، الأسعار المتدنية والخصائص الكاملة، ليست دائما أسبابا للبيع، صلابة التموقع المنتج أو

الخدمة وحدها تنتج مزايا خاصة بالعوامل الحسية.

ولضمان موقع قوى للخدمة، المؤسسة عليها تمييز خدماتها عن جميع الخدمات الموجودة في السوق وذلك باستخدام

العديد من الخصائص المميزة لخدماتها: كالتكنولوجيا، السعر، الجودة، قنوات التوزيع، الغرض (cible).

والسؤال هو كيف للمؤسسة أن تكتسب موقعا قويا لخدماتها؟ في الحقيقة من الصعب تحقيق ذلك إلا انه يمكن

تحقيق ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

¹-Nassim Moharam, op.cit, p65.

● **فهم ومعرفة البيئة:** حيث يتوجب على المؤسسة فهم اتجاهات السوق وديناميكيته واختيار الطرق المؤثر و على عملية التموقع فيه.

● **أهمية مقاييس الحسية (Intangibles):**

على المؤسسة أن تولي أهمية بالغة للمقاييس الحسية، العديد من الموردين يحاولون بيع خدمة المؤسسة بنفس الطريقة التي تقدم بها عرضها، وهي تملك القدرة على اخذ موقع لها على أساس العوامل الحسية كالجودة والتقدم التكنولوجي، وفي النهاية يمنح التموقع الترويجي القوة والتماسك للخدمات، ليس لجوهرها ولكن للرموز.....

● **الاستهداف الجيد:** المؤسسة لا يمكنها البحث عن إشباع كافة الرغبات والحاجات لكل الزبائن، ولكن عليها إيجاد فئة من المستهلكين تقوم بالتميز بخدمتهم في قطاع معين.

2. التموقع في السوق:

أي فهم المنتج عن طريق السوق، بإعطاء مصداقية لدى المستهلكين بحيث يدرك السوق بان المنتج أو الخدمة كونها الأكثر قيمة. ولامتلاك موقع قوي في السوق على المؤسسة هيكله إنتاجها وشبكتها مع اعتبارات الخاصة بالموزعين، آراء الصحافة، الشركاء... ومرافقة تدفق المعلومات والآراء في القطاع، وعليه على المؤسسة التعرف على الوسائل المفتاحية للهيكله القطاعية والعمل والتعاون معها.

3. تموقع المؤسسة:

في هذه الحالة المؤسسة لا تموقع خدماتها ولكن تموقع نفسها، وباعتبار أن النتيجة المالية تلعب دورها أساسيا ومفتاحيا في هذه العملية إذا كانت المؤسسة تتمتع بمرودية عالية فان تقاليدها وتاريخها، إدارتها وحتى مسيرتها يساهمون في إعطاء الصورة التي تعكس التموقع القوي للمؤسسة.

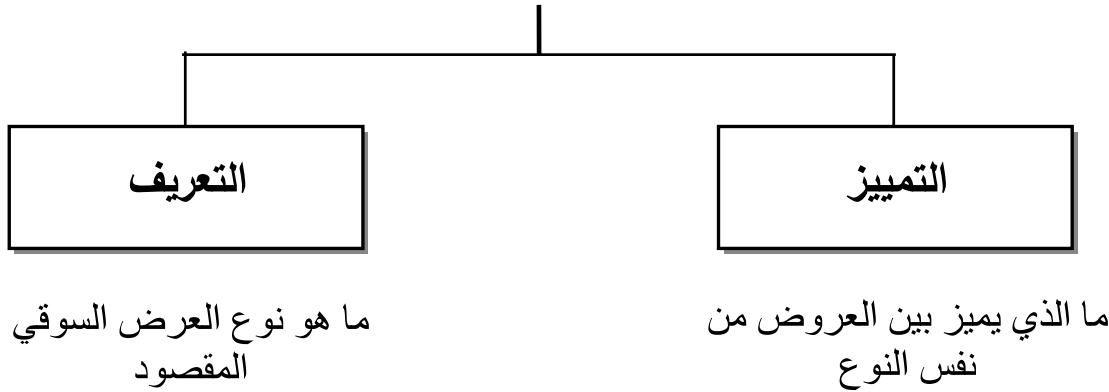
- إن التموقع القوي للمؤسسة يبنى على أساس خدماتها ومن ثم تموقعها في السوق الذان يكسبان المؤسسة موقعا

واضحا ومميزا .

II. أبعاد التموقع: (1)

على العموم التموقع يكتسي بطابعه بعددين أساسيين يتمثلان في التعريف والتمييز (التفريق)، الشكل الموالي يوضح

أبعاد التموقع والتساؤلات التي يعنى بالإجابة عليها.



Source : Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 8e. éd, Ed Dunood, Paris, 2006.p721

الشكل (1-10) جوانب التموقع**1. التعريف: الربط بالمرجعيات (Identification):**

يعني به صنف أو فئة المنتج أو الخدمة التي يربط العرض ويلحقه في أذهان الجمهور أو بعبارة أخرى هو عالم

المرجعيات، إن اختيار التموقع يعتمد على تحديد المكان الخاص في السوق والذي يحدد بدوره المنافسين المباشرين للعرض السوقي.

2. التمييز (التفريق):

يعتمد التمييز على عدة ميزات خاصة بالعرض والتي تميز وتفرق العروض الأخرى التي تنتهي إلى نفس عالم

المرجعيات.

التمييز هو إستراتيجية التي تعتمد على إعطاء صورة لعرض على انه مختلف على بقية عروض المنافسة وقوة في

التمييز في أعين المستهلكين، إن التمييز يحمل في المنتجات وفي الخدمات المرفقة بها، كما انه يحمل في أعين الاثنين معا

¹- Jacques Lendrevie, 2006, *op.cit*, P721.

ولكن في النهاية في الوعد الذي تقدمه العلامة، فهو دائما يسجل ويرسخ بقوة، طالما أن المستهلكين يدركون بوضوح الأسباب والدوافع الكامنة وراء اختيارهم للأفضليات والمزايا الخاصة بالعلامة أو الخدمة، ولكن من الصعب ضمان هذا الترسيخ كون المنافسين دائما يتسارعون إلى تخفيض وتدنيه المكاسب التي من الممكن أن تجنيها المؤسسة باستعمالها لوسائل التمييز.

إن الإستراتيجية الخاصة بالتموقع هي في ديناميكية وترتكز على مفهوم التمييز والتجزئة، فالتموقع يتمعن في المعايير التي يتم عليها اختيار الخاصية المحددة للاختيارات فالمستهلكون يقيمون ويختارون العلامات على أساس عدد من الخصائص التي تدعى بالخصائص المحددة.

"والخاصية المحددة في أي اختيار ليست لوحدها الخاصية الأهم ولكن أيضا الخاصية التي على أساسها الزبون يفرق ويميز الخدمات والمنتجات في السوق".⁽¹⁾

وعليه فان مصادر التمييز غير محدودة، وعلى المؤشر هنا إيجاد التموقع الأكثر مغايرة كذلك بالنسبة لخدماتها التي تختار مميزتها.

3. المثلث الذهبي للتموقع:

لاختيار المواصفات المميزة والتي تساهم في خدمة أسس التموقع الخاص بالعرض السوقي على رجال التسويق الأخر بعين الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي: توقعات جمهور المستهلكين مع الأخذ بخصائص الخدمة أو المنتج المقدم، التموقع الحالي للمنافس مقارنة مع هذه التوقعات وأخيرا الفرص المحتملة والممكنة للخدمة.

هذه العوامل الثلاثة يطلق عليها اسم " المثلث الذهبي المحدد للتموقع"⁽²⁾، هو أداة ناجعة تسمح بالإجابة على

الأسئلة التالية:

- هل التموقع المختار يستجيب إلى التوقعات الخاصة بالمستهلكين المستهدفين؟

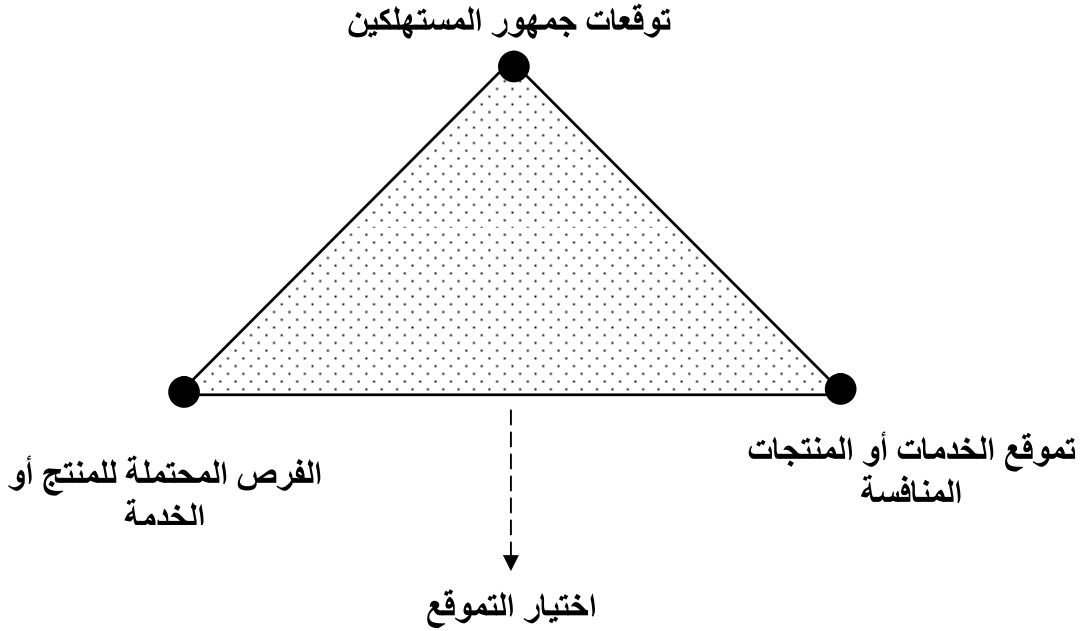
- هل يتناسب هذا التموقع مع الفرص المرتبطة بالعرض المقدم؟

¹ Marc Ingham, *Management stratégique et compétitivité*, Ed De Boeck Université, Bruxelles, 1999, P156.

² - Lendrevie Levy Lindon, op.cit, p724.

- هل التموقع المختار يسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها؟

هذه الأسئلة الثلاثة: يمكن توضيحها في الشكل (1-11) الذي يوضح كيف تقوم بعملية التموقع.



Source :Yves Chirouze, *Le Marketing Etude Et Stratégies*, Ellipses, Paris,2003, p332.

الشكل (1 - 11) المثلث الذهبي للتموقع

4. الاستثناء الخاص بمنتجات /خدمات "أنا أيضا"(Me-too)⁽¹⁾

إن المثلث الذهبي يحدد أهمية تمييز العرض السوقي، لكن في بعض الحالات المسوقون لا يبحثون على التميز عن

المنافسين، بل على عكس من ذلك يطمحون أن يكونوا تموقعا ماثلا لهم، إن منتجات أو خدمات (أنا أيضا Me-too)

هي العرض الذي يربط بأحد المنافسين وأخذ تموقعه، المتمثل في الاقتداء.

إن تقديم خدمة (Me-too) تعتبر كاستجابة لأهداف تكتيكية تطمح المؤسسة من خلالها إلى مضايقة المنافس

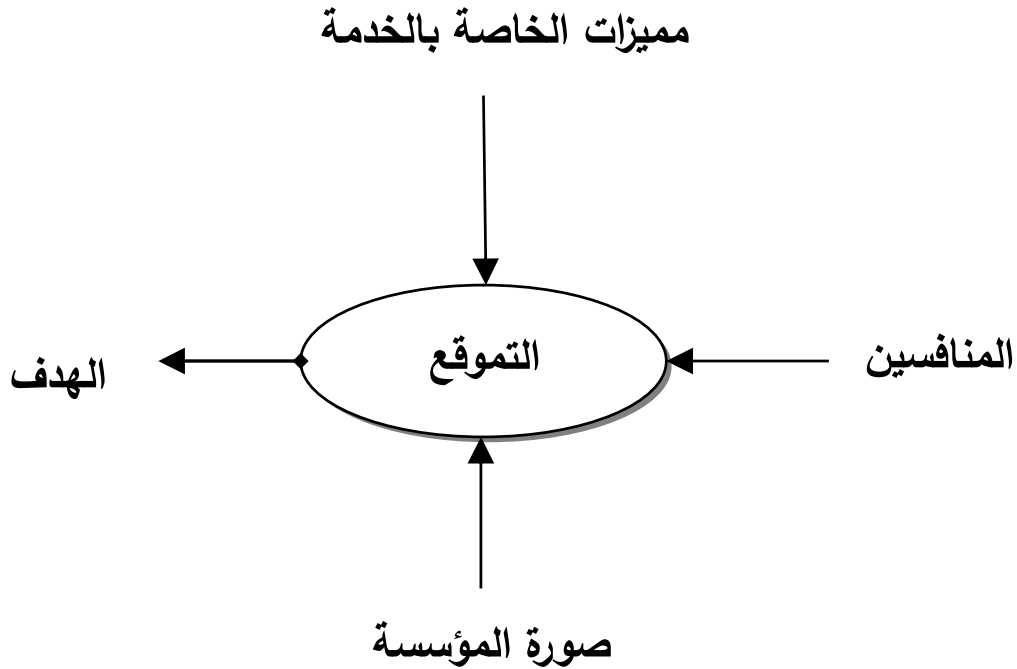
بتقديم عرض مشابه لعرضه السوقي.

¹ - Lendrevie Levy Lindon,2006, op.cit. p 725-726.

وفي النهاية فهو يستجيب إلى أهداف إستراتيجية تبنى على أساس المزايا والمنافع والإجراءات الخاصة بالنجاح العرض الأصلي لتنمية نشاطات المؤسسة .

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة، لضمان بقائها في الأسواق التنافسية عليها أن تتبنى سياسة إستراتيجية تضمن بما التخصيص في الخدمة قطاعات معينة...؛

إن الخدمات أو المنتجات تموقع على أساس المميزات الخاصة بها، الهدف، وبالنسبة إلى المنافسين وصورة المؤسسة، الشكل التالي يوضح مختلف هذه العناصر التي تشكل ما يسمى بأبعاد التموقع.



Source: Yves Pariot, Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel, éd Editions d'Organisation, Paris 2007, p63.

الشكل (1-12) الأبعاد الواسعة للتموقع

III. أهداف التموقع:

يحدد التموقع الخصوصيات المميزة لكل خدمة أو منتج فهو مجمل الأشياء التي تثير انتباه الجمهور الاستهلاكي والتي تسمح له بدورها بتحديد وتميز عروض المنافسين في حسه كما انه يسمح بمعاينة الاختيارات التسويقية، فمن جهة يترجم الطرق التي يستجيب ويدرك بها خدمة أو العلامة، ومن جهة أخرى يعبر عن الكيفية التي ترغب بها المؤسسة إدراك خدماتها من طرف المستهلكين المحتملين في السوق، وعلى هذا الأساس فان الأهداف الإحلال تمكن في مساهمته من اجل تحقيق النقاط التالية⁽¹⁾:

-المساعدة على فهم وإدراك الخدمة والعلامة في حس المستهلك بشكل واضح وسهل مقارنة بالمنافسين.

-إبراز الخدمة الغير معروفة وإيجاد ميادين حيوية لها.

- تحقيق مكاسب من القطاعات السوقية عن طريق تسجيل عوائد أكرمن الاستثمارات

-إعادة تشكيل محفظة أو خدمة أو منتج متدهور.

-البحث عن مزايا تنافسية إستراتيجية.

-التمييز الدائم عن المنافسين.

المطلب الثالث: الطريق المنهجية للتموقع

إن العمليات المرتبطة بالتموقع عادة ما تكتسي بعدا، استراتيجيا طويل المدى وهي في الغالب ترتبط بطرح منتج أو خدمة جديدة إلى السوق ولكن حتى في الحالات التي تتطلب تغييرا تكتيكيا أو استراتيجيا تتطلب إعادة التموقع الذي يتطلب الخطوات التالية:²

¹ Yves Pariot, *Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel*, éd Editions d'Organisation, Paris 2007, PP 62-63.

² Yves Chirouze op.cit. P320.

I. تحديد حقول "ميادين" المنافسة:

إن العلاقات التي تتموقع وتمثل في أذهان المستهلكين تختلف تبعاً لظروف الشراء والاستهلاك، ومن هنا تتجلى ضرورة تحديد مجموع المؤثرات الخاصة، عالم المرجعيات، عزل مختلف سيناريوهات الشراء.

1. سيناريوهات الشراء:

على ضوء الدراسة الكمية (المقابلة - الاجتماع) يمكن تحديد الأوضاع المختلفة لعملية الشراء والاستعمال المتمثل في مجموع الخصائص العامة للمكان (منزل، مقهى، مكتب) في أوقات معينة (في الصباح، في المساء، أيام الأعياد) وفي سياق اجتماعي (شخصي، بين الأصدقاء، بين زوجين) وبهذا نحصل على فائدة ثلاثية معزولة (مكان X ظرف X سياق اجتماعي X) وعلى ضوء هذا المنوال نكتشف ونحتفظ بالسيناريو الأكثر تكراراً.

2. مجموع العناصر المستحضرة:

على ضوء التقنيات الكمية، نقوم بتحديد لكل سيناريو شراء العلامات التي تظهر في أذهان المستهلكين، فالمجموع المستذكر يكون العلامات التي يعتبرها المستهلكون مناسبة وملائمة لحالات الشراء والاستخدام، حيث ينبغي تحديد نطاق وحقول المنافسة وذلك بأن نطلب من المستهلكين أن يستحضروا العلامات التي ينظرون إليها على أنها تمثل نفس ظروف الشراء.

II. الاعتقادات الجازمة:

إن الاعتقادات هو الإيمان بحقيقة شيء معين، ولكن في الحقيقة قد يكون هذا الاعتقاد خاطئاً أو عكسي، من هنا نستطيع تبرير سلوك المستهلك الذي يتأثر بالكثير من هذه الاعتقادات حول الخصائص الموضوعية للمنتجات أو الخدمات فأغلبهم يتجاهلون هذه الخصائص الموضوعية (بحكم عدم معرفتها)، وانطلاقاً من ذلك يتوجب على المتخصصين أن يحددوا مجمل الخصائص المدركة من طرف المستهلكين على سبيل المثال: كل المستهلكين في العالم يعتبرون أن المنتج الألماني هو منتج صلد، حتى وإن تواجدت في الواقع منتجات أكثر

مثانة، لكون أن الشعور الإدراكي نحوى المنتجات الألمانية دائما ايجابي، ولكن ليس كل الاعتقادات ذات أهمية، إذ يتوجب علينا في هذه الحالة الفصل بين هذه الاعتقادات وتحديد أهمها بحيث تأخذ بالاعتبار ثلاثة خصائص أساسية في عملية التصنيف:

1. الخصائص التي يحكم عليها بالأهمية تكون من طرف المستهلكين.
2. الخصائص التي يحكم عليها بالأهمية تكون جد متميزة أي انه لا يمكن إيجاد المجموع واحد للعناصر المستحضرة في كل العلامات.
3. الخصائص المحكوم عليها بالأهمية والغير متماثلة تظهر في ذهن المستهلك حيال القيام بعملية اتخاذ قرار الشراء.

III. تحليل إدراك المستهلكين:

إن تحليل أدراك المستهلكين كعملية تتطلب خطوتين أساسيتين:¹

- بحيث توضع أولا قائمة تظم مجمل المنتجات، الأصناف، وكل العلامات التي يتم التعرف على توقعها الخاص، إن أصناف المنتجات تحدد من طرف المؤسسات والتي لا تتعلق دائما بالمستهلك، بحيث من المهم التفكير في الوضع الخاص بالاستعمال أي تحديد الحقول التنافسية للمنتج أو العلامة (مجموع العناصر المستحضرة) في الظروف والحالات الأساسية للشراء (سيناريوهات الشراء).
- تحديد الأوصاف (المعتقدات) من حيث الطريقة والكيفية التي يحكم بها المستهلكون ويصنفون مختلف العلامات وبعدها يتم قياس توقع كل من العلامات والمجموع الخاص بالعناصر المستحضرة من حيث الأوصاف المختلفة.

¹ - pioche A. (1984), *Images de marques et positionnements relatifs: quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché*, Revue Française du Marketing .n 51.

• تحليل تفضيلات المستهلكين:

يسمح هذا التحليل بتوضيح مختلف المواضع التي تحتلها العلامات في أذهان المستهلكين، إن وضع إستراتيجية للتموقع لا تكتفي بمعرفة أين تتموقع العلامة في وجه العلامات المنافسة، بل تتطلب معرفة مختلف التوقعات الخاصة بالمجموعات الفردية؛ وكنتيجة لمزايا هذا التحليل الخاص بالتفضيلات والذي يظهر النقاط المثلى التي تسمح بأخذ مكان في السوق، يجب تحديد النقاط الجوهرية التي تشير إلى إمكانية إشباع الزبائن عن طريق وضع مزيج تسويقي يستجيب إلى المعتقدات المحددة.

IV. اختيار التموقع:

إن اختيار التموقع كعملية إستراتيجية يكون على أساس المزايا المتعلقة بتبريرات عملية الشراء الخاصة بالخدمة العديد من المؤسسات يعتبرون التموقع هو عبارة عن ميزة،"فحالمما تتم عملية اختيار التموقع المرغوب، يجب ترجمته بشكل ملموس من خلال التسويق وأداء الخاص بالمنتج حيث يتوجب أولاً تحديد ما إذا كانت المؤسسة لها القدرة الكافية على تهيئة وتسويق منتج الذي يحترم المحاور الخاصة بالتمييز، والتأكد من أن هذه المحاور تتواصل مع القطاعات المستهدفة، وفي الأخير يجب تقييم القدرة على دعم المنتج لمواصلة حملته محور التمييز على مدى الطويل

"

وعليه فان التموقع يقود كل ما هو متعلق بالإستراتيجية التسويقية وبالأخص الجوانب التكتيكية التي تتعلق بالقرارات والإجراءات الخاصة بعناصر المزيج التسويقي للخدمة، ان تطبيق التموقع الذي سنتناوله بإسهاب في المطلب الموالي يتخذ عدة أسس وأبعاد.

المطلب الرابع: أبعاد وأسس تطبيق التموقع

I. مقاييس اختيار التموقع:

لاختيار عملية التموقع يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير كي تستطيع المؤسسة تحديد الإستراتيجية التسويقية التي تستطيع بواسطتها خدمة القطاع السوقي المستهدف بأعلى كفاءة مردودية، وفي هذا الصدد حدد كل من " Dubois et Nichoison (1992) " خمسة معايير التي على ضوءها تقوم المؤسسة باتخاذ قرار التموقع في السوق:¹

أولاً: حجم الطلب في القطاع

إذ كانت الإستراتيجية التسويقية الخاصة بالمؤسسة تعتمد على السيطرة بواسطة التكاليف من خلال الاقتصاديات السلمية، في هذه الحالة ستبحث عن القطاعات الأكثر حجماً واتساعاً، وبخلاف ذلك فإن المؤسسة في حال تبنيتها لإستراتيجية التركيز التسويقي أو المتخصصين فإنها ستعزز تموقعها في السوق عن طريق خدمة قطاعات سوقية ضيقة ومحددة.

ثانياً: المنافسة بين المنتجات والعلامات الموجودة

يمكن أن يكون للعلامتين تقارباً إدراكياً يستجيب لمختلف حالات الاستعمال، وعليه من الممكن إحلال علامة بالقرب من المنافس من حيث الإدراك، ولكن مع استعمال مختلف.

ثالثاً: توافق التموقع مع المنتجات الأخرى للتشكيلة

بحيث يجب تجنب التموقع الجديد الذي يقلل من أهمية المنتجات الأخرى للتشكيلة والذي ينافس بصفة مباشرة هذه المنتجات، إن عملية طرح منتج جديد يجب أن تحقق مكاسب معتبرة على مستوى إجمالي العناصر المكونة لتشكيلة منتجات المؤسسة.

¹ Michel Ratier (2003), *L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts*, CRG, Cahier de recherche N°. 2003/ 158, IAE – Université de Toulouse, p11.

رابعاً: إمكانية تطوير التموقع المختار

بحيث يتوافق التموقع مع ادراكات المستهلكين والخصائص الخاصة بالمنتج / الخدمة أو العلامة، فبمعرفة المؤسسة للعمليات التي بها يصنف المستهلك مختلف المنتجات أو الخدمات، تستطيع تجنب تطوير تموقع لا يملك مصداقية في وجهة نظر المستهلكين.

خامساً: قوة وضوح التموقع المشغول:

بحيث تكون للعلامة أكثر تموقعا في السوق بامتلاكها موقعا قويا فيه، مع احتمال ضعيف لتقليدها من طرف المنافسين.

II. الأسس المعتمدة للتموقع:¹

هناك العديد من الأسس التي بواسطتها يمكن للمسوقين تثبيت الصورة الذهنية لخدماتهم وعلاماتهم التجارية في السوق حيث تظهر العديد من المسارات ر حيال اختيار التموقع النوعي والجيد، "Yoram Wind" حدد سبعة أنماط للتموقع الممكنة الخاص بالعلامة أو الخدمة التي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الثالث وباختصار يمكن حصر هذه الاستراتيجيات او الأسس كما يلي:

1. التموقع عن طريق السمات: وفي هذه الحالة المؤسسة تختار خصائص معينة أو سمات محددة تمتاز بها عن

غيرها، على سبيل المثال "النزل الأعلى ارتفاعا في المدينة" بحيث تتصف هذه الإستراتيجية بالحدودية من ناحية إبراز المزايا الحقيقية.

2. التموقع على أساس المزايا: في هذه الحالة المؤسسة تظهر المنتج من خلال أحد أو عدة وعود

مثال عن ذلك "سيارة VOLVO تقدم المزايا الخاصة بالأمان".

¹ Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché*, 5^e ed, Ed Dunod, Paris, 2002. P181.

3. **التموقع وفقا للاستعمال:** في هذه الحالة المؤسسة تقوم بإحلال خدمتها أو منتجها، كونها الأفضل من ناحية الاستعمال والتطبيقات التي تمنحها، على سبيل المثال "NIKE" تقدم بعض الأحذية التي تظهر كأفضل أحذية للركض، والبقية تظهرها كأفضل أحذية رياضية من اجل لاعبي كرة السلة".
4. **التموقع حسب المستعمل:** بحيث تقوم المؤسسة بإحلال خدمتها أو منتجها على الوجه الذي يكيّفها مع القطاع المستهدف الخاص، على سبيل المثال "APPLE" تصف معداتها وبرامجها كونها الأفضل من اجل التصميم الرسومي".
5. **التموقع على أساس المنافسة:** بحيث تستخدم المؤسسة الأدوات اللازمة للتفوق والتميز الخاص بالخدمة أو المنتج في وجه المنافسة.
6. **التموقع حسب أصناف المنتجات أو الخدمات:** هنا المؤسسة تعرف كرائدة في هذه الأصناف مثل "Xerox" بالنسبة لآلات النسخ، وKodak بالنسبة لشريط التصوير".
7. **التموقع على أساس الجودة أو السعر:** بعض الخدمات أو المنتجات تقوم المؤسسة بإحلالها للتعبير عن مستوى الجودة أو السعر، فبعض العطور مثلا تتموقع كونها الأكثر جودة والأعلى سعرا.
- ففي حالة التحديد الواضح والدقيق للتموقع الذي تختاره المؤسسة تسهل بذلك على المسوقين، عملية ترجمة التموقع المختار واستراتيجياته إلى برامج تسويقية عملية تخص العرض السوقي للمؤسسة.
- وفي الفصل الثالث سنتطرق بالتفصيل إلى معظم السياسات والاستراتيجيات المعتمدة في التموقع وإحلال الخدمات في الأسواق التنافسية.

III. معايير التموقع الجيد:

إن اختيار عملية التموقع تتطلب توفر جملة من المعايير كون أن التمييز الذي على أساسه يتم التموقع قياسا

للمنافسين يتطلب خلق القيمة لذي الزبون والمؤسسة معا بحيث يجب أن تتوفر في التموقع الناجح ما يلي¹:

1- أن يكون واضح من حيث السهولة والإيجاز: بحيث يكون سهل الفهم وواضح للجمهور، أي انه يرتكز

على عدد قليل من الخصائص العملية ، أو الرموز الخاصة بالمنتج أو الخدمة، بحيث نتجنب التموقع الذي يكون

أكثر غنى وتعقيدا، بحيث لا يجب البحث عن تخصيص "كل الأصناف لكل الناس"

2- أن يكون جذابا: أي انه يستجيب لتلبية التوقعات المستهدفين المحددين.

3- أن يكون ذا مصداقية: بحيث يتصل بكل ما هو فعلي ومتوقع من الخدمة أو المنتج بحيث لا يكون هناك

تناقض مع خصائص الخدمة أو المنتج أو مع صورة العلامة .

4- أن يكون مختلف: الشرط الثالث للتموقع الناجح يكمن في اختلافه عن المنافسة أي أننا نتموقع على

أساس التوقعات التي لم يتم تلبيتها أو إشباعها بعد من طرف خدمات ومنتجات المنافسين.

5- أن يكون مرجحا: بحيث يكون جذابا بالنسبة للزبائن المستهدفين وفي نفس الوقت مجديا بما يتناسب مع

تحقيق أهداف المؤسسة.

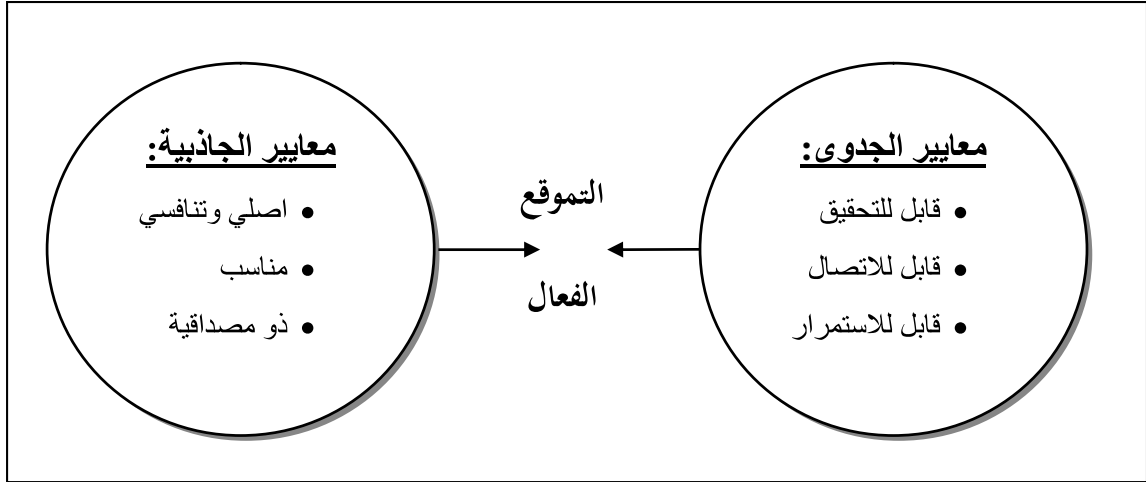
6- أن يكون مستداما: وفي الأخير فان التموقع في السوق يجب أن يكون مستداما لان اختياره يعبر عن التزام

طويل المدى من المؤسسة كما انه يتطلب وقت طويل لترسيخه في ذهن الزبائن بحيث يكون مقاوما للتغيرات

والتطورات الدينامكية التي تحدث في السوق.

الشكل الموالي يوضح مختلف المعايير الواجب توفرها في التموقع الناجح والفعال.

¹ Lendrevie Levy Lindon(2006), op.cit. pp,733-738



source: Marian burk wood, *Marketing Planning : stratégie, mise en œuvre, contrôle*, éd Pearson Education, Paris, 2005,P98

الشكل (1-13) معايير التموقع الفعال

IV. تحليل وقياس التموقع (الخريطة الإدراكية):

"يمكن مقارنة ذهن الزبون بالصندوق الأسود، ومن اجل فهمه يجب القيام بمحاولة تبسيط أقصى ما يمكن من التعقيدات الطبيعية الكبرى الخاصة باتخاذ قرار الشراء، فالوسيلة الوحيدة المستعملة هي تحضير خريطة إدراكية عن السوق"¹، وطالما أن الزبون يقوم بتثبيت التموقع الخاص بالخدمة المؤسسة مقابل المنافسين، وهو يتعرض في ذلك إلى كم هائل من الخدمات البديلة والمنافسة فهو في الواقع سيجد صعوبة في إجراء عملية المقارنة والتفضيل بين كل هذه الخدمات في كل مرة يرغب فيها تنفيذ عملية الشراء،"ولذلك، فإن العميل يرسم في ذهنه تصنيفات وتقسيمات للخدمات البديلة والمنظمات المتنافسة وعلاماتها التجارية، أي أن كل خدمة تحتل مكانة معينة ضمن التصنيفات المختلفة المرسومة في ذهن الزبون"²

وتوجد هناك العديد من الطرق لقياس التموقع المدرك منها: "مقياس درجة المعرفة والتفضيل، ومقياس التمايز للمعاني المتضادة و المقياس المتعددة الأبعاد، ومقياس المواقف المباشرة، وبالرغم من أن هذه الطرق تستخدم أساليب

¹ Christian Michon, op.cit, p157.

² يوسف احمد البوفارة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

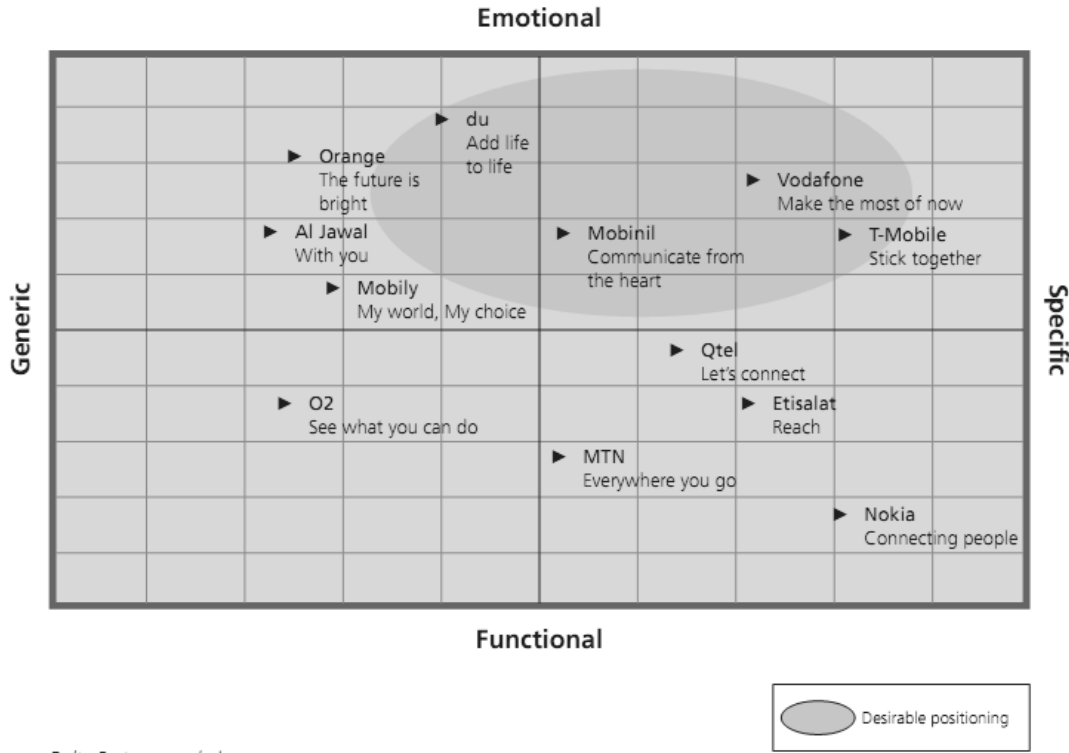
مختلفة إلا أنها جميعا تتفق في عنصرين رئيسيين؛ أولا: توفر بيانات عن المترين، وثانيا: أن كل مقياس منهم يقيس صورة المؤسسة بالمقارنة بصورة المنافسين الممكنة"¹.

وتعتبر الخرائط الإدراكية **Perceptual Map** إحدى الطرق الهامة التي بواسطتها يستطيع المسوقون تحليل وتحديد التموقع الذي يتيح في النهاية إلى انتقاء الإستراتيجية الملائمة، "والخرائط الإدراكية ماهية إلا رسم بياني لإدراكات المستهلكين لبعض مزايا الخدمة مقارنة بخدمات المنافسين او بالمقارنة مع ما يتطلع ويطلب الزبون"².

إن القيام برسم الخرائط الإدراكية يتطلب الإلمام بثلاثة أنواع من المعلومات عن السوق المستهدف: يتمثل أولها في تحديد مزايا والمنافع التي تقدمها الخدمة التي يعتبرها الزبون ذات أهمية، أما النوع الثاني من المعلومات فهو يتعلق بالمستوى الأمثل الذي يفضله الزبون بالنسبة لهذه المزايا، أما النوع الثالث فيتمثل في كيفية إدراك الزبون للعلامات البديلة والمنافسة بالنسبة لهذه المزايا، الشكل التالي يوضح الخريطة الإدراكية للعلامات التجارية الخاصة بسوق اتصالات الهاتف النقال لمنطقتي إفريقيا والشرق الأوسط حيث يظهر في المحور الأفقي البعدين الخاصين بالمزايا المتعلقة بالخصوصية مقابل بعد العمومية في خدمة الاتصال، أما المحور العمودي فهو يظهر المزايا الخاصة بالمنافع الخاصة بالعلامة باعتبارها عاطفية ومؤثرة أمام الاعتبار المتعلق بالعلامة كونها أكثر عملية، أما المساحة الداكنة فهي تعبر عن التموقع المرغوب.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، ص 172.

² Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz(2002), op.cit, p180

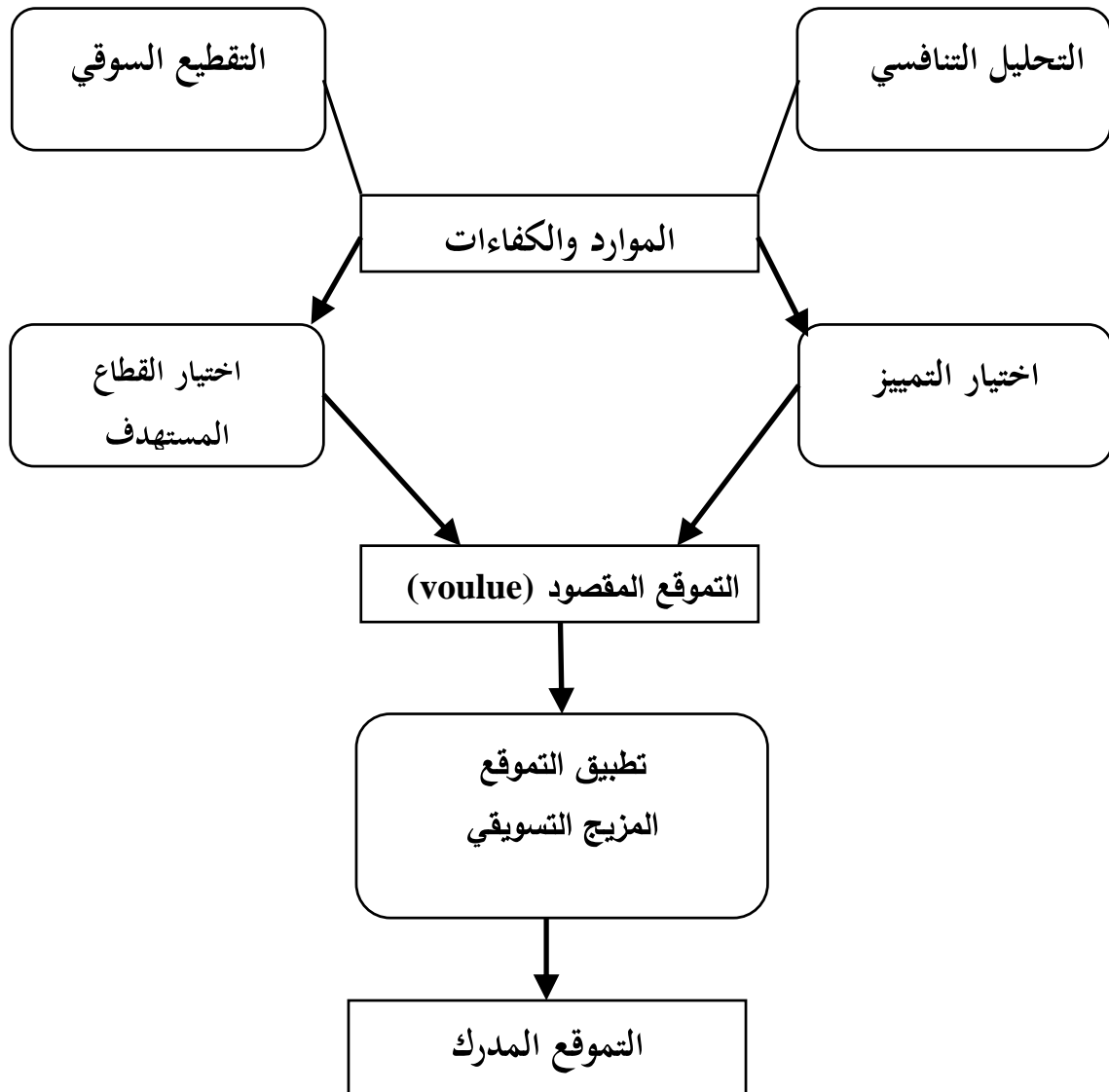


Source: Delta Partners analysis

Source : Javier.A, Xavier.A, Fadi.K(2008), *Telecom Branding in the Middle East and Africa*, The Delta Perspective, May 2008. www.analysees.co.uk/PDF/Telecom-Branding.pdf

الشكل (1-14) الخريطة الإدراكية للعلامات الخاصة بخدمة اتصالات النقال بإفريقيا والشرق الأوسط.

وكمحصلة يمكن القول أن الوضعية المعاصرة للاستهلاك تحدد خصائصها عن طريق العديد من الرسائل، والعلامات والخدمات التي يتم اقتراحها على المستهلكين، مما يحتم على المؤسسة أن تحتل موقعا واضحا ومميزا يفرقها عن منافسيها، الشكل الموالي (1-14) يوضح مجمل المحاور السابقة التي تطرقنا إليها في هذا الفصل إلى جانب بعض الجوانب التي سيتم دراستها في الفصول الموالية والتي تحدد التموقع المقصود الذي يترجم بدوره إلى إستراتيجية تسويقية تخص العرض السوقي والتي ينجم عنها تموقع مدرك لدى جمهور المستهلكين.



Source : Gilles Marion, Robert R, Frank A, Philippe P, François M, Daniel M, **Antimanuel De Marketing** , 3^e éd ,
Ed d'organisation, Paris,2003,P 17.

الشكل: (1-15) خطوات الإستراتيجية التسويقية.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية التجزئة السوقية والاستهداف تقوم على أساس التمييز بين القطاعات واختيار أفضل القطاعات السوقية مردودية وملائمة لقدرات وكفاءات المؤسسة، بما يسمى بالاستهداف وكلها عمليات تسويقية تسبق التحضير لعملية التموقع الذي يعبر عن السياسة الإرادية للمؤسسة في السوق للإحلال خدماتها أو علاماتها في أذهان المستهلكين الحاليين والمحتملين بشغل موقع فريد ومميز تستطيع المؤسسة من خلاله تفريق عرضها عن منافسيها في السوق، فالتموقع هو لب الإستراتيجية التسويقية ومحور أي سياسة تسويقية.

الفصل الثاني

العناصر التفاعلية للتموقع

مقدمة:

المؤسسة باختيارها لتوقيع المرغوب هي في الحقيقة إما توقيع نفسها عن طريق النتيجة المالية أو علامتها أو خدماتها في السوق، وباعتبار أن التوقيع عملية حسية تتم في أذهان الزبائن، فإن دراسة أبعاد هذا الأخير تتطلب من رجال التسويق أولاً فهم ودراسة سلوك المستهلك والأنماط المختلفة للسلوك الشرائي لديه إلى جانب تحديد الأبعاد الخاصة لعملية تحديد الجودة المدركة الخاصة بالخدمة باعتبارها كأهم عنصر في تحديد التوقيع المدرك لدى الزبون إلى جانب بناء علامة قوية باعتباره أداة للتمييز عن المنافسين وتقديم القيم والمنافع المختلفة للزبون.

سنحاول من خلال الفصل دراسة مختلف العناصر التي تشكل في الحقيقة أبعاد التوقيع بالنسبة للمؤسسة والزبون، من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:

- كيف يمكن فهم السلوك الشرائي للمستهلك؟
- ما هي الخصائص التي تميز الخدمة، وكيف يدرك الزبون انطلاقاً من هذه الخصائص مفهوم الجودة؟
- ماذا تمثل العلامة بالنسبة للزبون، وأين تكمن أهميتها بالنسبة للمؤسسة في القيام بعملية التوقيع؟

المبحث الأول: سلوك المستهلك الشرائي:

تعد دراسة السلوك الشرائي للزبون من أساسيات التوجه التسويقي الحديث الذي يعتبر محور العمليات التسويقية وأساس إستراتيجية أي مؤسسة، بحيث أصبح لزاما على أي مؤسسة في بيئة مضطربة دراسة وفهم سلوك الزبون حتى تضمن استمراريتها وبقائها في السوق، من هذا المنطلق سنركز على مختلف الجوانب المتعلقة بدراسة المستهلك وسلوكه الشرائي.

المطلب الأول: طبيعة سلوك المستهلك:**I. مفهوم السلوك¹:**

لقد أثار مفهوم سلوك المستهلك جدلا واسعا في أوساط الباحثين :

حيث يراه البعض على انه نشاط خارجي و هو استجابة لمؤثرات خارجية محضة وعلى هذا الأساس فهم يهدفون في النهاية إلى إمكانية تعديل هذا السلوك من خلال التأثير في البيئة الخارجية بينما يسعى القائلون بالطبيعة المختلفة للسلوك على التأكيد على محدودية هذا التعديل لارتباطه بمؤثرات داخلية لا يمكن للفرد أن يسيطر عليها؛ ويعرف بعض الباحثين السلوك الإنساني بـ " ذلك التصرف الذي يبرزه شخص ما نتيجة تعرضه إلى منبه داخلي أو خارجي يواجهه الفرد، والذي يسعى من خلاله إلى تحقيق توازنه البيئي وإشباع حاجاته ورغباته"²

كما يعرفه البعض "الفعل أو رد فعل فرد الناجمة عن موقفه اتجاه شخص أو شيء"³

1. مبادئ السلوك⁴: إن ما يظهره الشخص من سلوك هو في الحقيقة جزء صغير من المخزون السلوكي الذي

يشتمل على بدائل مختلفة للتصرفات التي يواجه بها الشخص المواقف المتعددة التي تتفاعل مع ظروف بيئته

المعاشة، حيث يحكم هذا السلوك ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، *سلوك المستهلك: مدخل كمي وتحليلي*، دار المناهج، طبعة الثانية، عمان، 2007، ص16

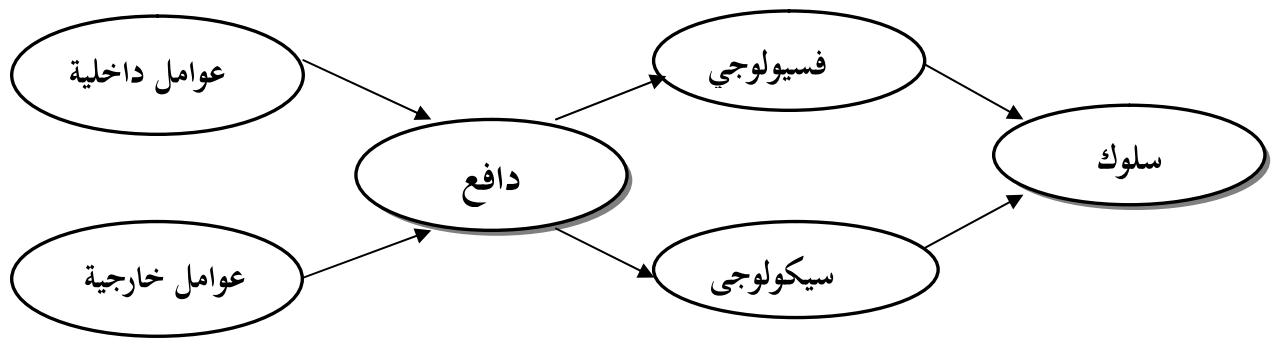
² محمد إبراهيم عبيدات، *مبادئ التسويق: مدخل سلوكي*، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، 1999، ص 65

³ Claude Demeure, *Aide-mémoire Marketing*, 6e éd, Ed Dunod, Paris, 2008, P28.

⁴ المنصور كاسر نصر، *سلوك المستهلك: مدخل للإعلان*، دار حامد، ط1 عمان، الاردن، 2006، ص61

- مبدأ السببية: إن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم ، وإنما ينشأ نتيجة المؤثرات المختلفة، إما لتغير في ظروف الشخص الذاتية، فسيولوجية، أو سيكولوجية، أو لتغيرات في ظروف البيئة الخارجية عن ذاته، تؤدي إلى حالة الاتوازن نتيجة نقص الحاجات الأمر الذي يدفع الفرد لإشباع السلوك المناسب الذي يعيده إلى حالة توازنه.
- مبدأ الدافع في السلوك: إن السلوك يبنى بالإضافة إلى السبب، على دافع يوجهه ويحركه، والدافع هو القوة الأساسية لدى الفرد التي تتأثر بعوامل داخلية وخارجية وتثير السلوك وتحدد اتجاهه، وذلك سواء كان الدافع فسيولوجي كدافع الجوع ، أو سيكولوجي كدافع تحقيق الذات أو الانتماء أو الحب، وبهذا يتطابق مفهوم الدافع مع مفهوم الحاجة في توجيه السلوك لتحقيق أهداف، والمتمثلة بحالة إعادة التوازن للفرد.
- مبدأ الهدف: إن السلوك الإنساني غايته تحقيق هدف محدود، ووسيلة تحقيق هذا الهدف هي الحاجات والدوافع، ومن هذا فان السلوك الإنساني هو سلوك صادق من اجل تحقيق الفرد لشيء معين، أو يحصل على منفعة أو يتجنب ضرر له أو لغيره.

الشكل الموالي(2-1) يوضح مختلف العناصر الخاصة بمبدأ دافع في السلوك



الشكل(2-1) مبدأ الدافع في السلوك

المصدر: المنصور كاسر نصر، سلوك المستهلك:مدخل للإعلان، دار حامد، ط1، عمان، الأردن2006، ص61

2. تحديد خصائص المستهلك: يعتبر المستهلك في السوق كل زبون نهائي لمنتج أو خدمة معينة، حيث يحتاج التسويق بصفة عامة إلى العديد من المعلومات حول المستهلكين،فتباين في خصائصهم وتصوراتهم وتعدد

حاجاتهم من أكثر المشكلات الصعبة التي تواجه المؤسسة، إن العناصر الأساسية لخصائص المستهلكين يمكن حصرها في ما يلي¹:

- عدد المستهلكين
 - الاعتبارات الخاصة بالجانب الثقافي الاجتماعي
 - الموقع الجغرافي
 - محفزات الشراء لديهم.
 - سلوك الشراء (ماذا يشترون، كم، متى، أين ولماذا وما هي معايير الخاصة بالاختيار....)
 - العادات المتعلقة بالاستهلاك، (من يستهلك، كم، لما، أين).
- وتمثل هذه المعلومات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فهي تسمح بتطبيق ما يسمى بالتسويق العلاقي.

3. الأدوار الخاصة بالمستهلك: يتطلب على رجال التسويق تحديد الأدوار التي يقوم بها المستهلكون بصفتهم

أعضاء في العائلة وكذا التأثير النسبي الذي يمارسه كل عضو في قرار الشراء والذي يسمح بما يلي:

- الاختيار الدقيق للأشخاص الواجب استقصاؤهم عند إجراء البحوث والدراسات.
- تحديد محتوى الرسائل الإعلانية.
- تحديد الدعائم الإعلانية الأكثر ملاءمة.
- تكيف تصميم المنتج وفقا للأشخاص الذين يملكون التأثير القوي على قرار الشراء.
- المساعدة على اختيار شبكات التوزيع

¹ Claude Demeure, *op.cit*, P29

هذا ويمكن تقسيم أنماط المستهلك إلى نوعين أساسيين¹:

- المستهلك النهائي: الفرد الذي يشتري المنتجات للاستهلاك الشخصي له أو لأسرته.
- المستهلك الصناعي: الفرد الذي يشتري المنتجات نيابة عن المنشأة.

II. تعريف سلوك المستهلك:

يعتبر سلوك المستهلك محور النشاط التسويقي المعاصر، وأهم الميادين التي أترث على نظام التسويقي ككل ويتسم سلوك المستهلك "بالتعقيد والديناميكية وتعدد الأبعاد، بحيث تتخذ جميع القرارات التسويقية على أساس الاعتبارات الخاصة بحد السلوك"²

ويشير سلوك المستهلك إلى "دراسة المستهلكين عندما يقومون بتبادل شيء ذي قيمة بالسلعة أو الخدمة التي تشبع حاجاتهم"³.

هو: "السلوك الذي يقوم به المستهلك عندما يبحث ويشتري ويستعمل وقيم ويتخلص من السلع والخدمات (بعد استعمالها) التي يتوقع أن تشبع حاجاته"⁴.

كما يقصد به "كافة الأنشطة التي يبذلها الأفراد في سبيل الحصول على السلع والخدمات والأفكار واستخدامها بما فيه الأنشطة التي تسبق قرار الشراء وتؤثر في عملية الشراء ذاتها"⁵

فسلوك المستهلك "يدرس مختلف العمليات التي تدخل في الاختيار، الشراء، الاستعمال، أو التخلي عن منتجات أو خدمات، أفكار أو الخبرات الخاصة بالأفراد أو الجماعات من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم"¹

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف عثمان، مرجع سبق ذكره ص 18

² Khan Matin, *Consumer Behaviour*, 2nd ed, Pub by New Age International, New Delhi, India, 2004, P3.

³ William D. Wells, David Prensky, *Consumer Behavior*, Pub by John Wiley & sons, Inc New York, U.S.A 1996, P5.

⁴ الدكتور عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل تأثير البيئة"، OPU، الجزائر 2003، ص17

⁵ المهندس عارف محمد سمان، بحث عن ثقافة المستهلك والاستهلاك في ضوء الأزمة المالية المعاصرة
<http://www.mmsec.com/ar/m3-files/mostahlik.pdf>

وينجم سلوك المستهلك بفعل تأثيرات متعلقة بالشخصية وأخرى متعلقة بعوامل البيئة الخارجية والتي يمكن جمعها

في المعادلة المختصرة التالية والتي يطلق عليها معادلة السلوك²:

$$C = \mathcal{F}(P, E)$$

بحيث:

C: سلوك المستهلك.

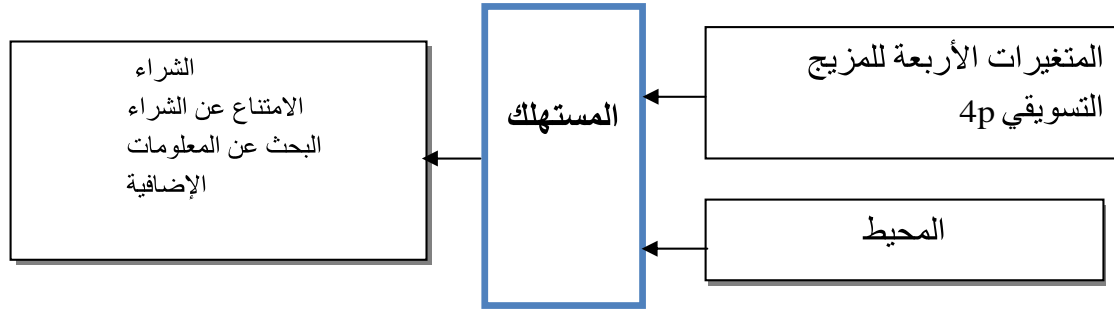
P: لمؤثرات و العوامل النفسية للفرد.

E: العوامل البيئية المحيطة بالمستهلك ومنها الثقافية والاجتماعية والجماعات لمرجعية... الخ

" ويقي تحديد الاستجابة الناتجة عن المؤثرات التي يخضع لها سلوك المستهلك ليس بالأمر الهين الشيء الذي دفع

بعض الباحثين لإطلاق تسمية "العلبة السوداء" على السلوك ك الإنسانى نتيجة صعوبة الإطلاع عل أساره الكثيرة، وقد

اقترح كل من PATTIGREW (D) و TURGEON (N)³ هذا النموذج ممثلا كما يلي:



الشكل (2 - 2) الصندوق الأسود black box

المصدر: عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل تأثير البيئة"، OPU، الجزائر 2003، ص19.

¹ Michael R. Solomon , Elisabeth Tissier-Desbordes , Benoît Heilbrunn, *Comportement Du Consommateur*, 6^e éd, Pearson Education, Paris, 2005, p6

² الدكتور عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل تأثير البيئة"، OPU، الجزائر 2003، ص18
³ الدكتور عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك "عوامل تأثير البيئة"، OPU، الجزائر 2003، ص19

العوامل المؤثرة في سلوك الشرائي للمستهلك:

لقد تعددت النماذج والتصنيفات الخاصة بتفسير سلوك المستهلك انطلاقاً من تقسيم جملة العوامل المؤثرة فيه، حيث يرى " Bernard Dubois (1994) انه يمكن تحديد ثلاث مستويات من العوامل المؤثرة على السلوك الشرائي لدى المستهلك: على المستوى الفردي الشخصي، على مستوى ما بين الأشخاص ، وأخيراً على مستوى السوسيو ثقافي"¹. ويمكن على العموم تقسيم العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك إلى عوامل ذاتية داخلية متعلقة بفيزيولوجية المستهلك وبسيكولوجيته وعوامل خارجية مرتبطة بأثر البيئة والمحيط، بما فيها التسويق.

أولاً: العوامل الداخلية (النفسية): الحاجة و الدفاع - الإدراك- التعلم - الشخصية و الصورة الذاتية -

الاتجاهات و تغيير الاتجاهات - الذاكرة

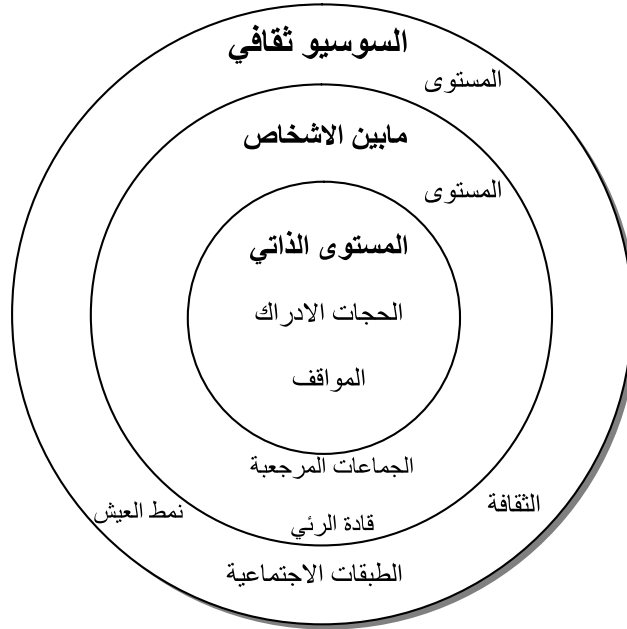
ثانياً: العوامل الخارجية (البيئية) : الثقافة و الثقافات الجزئية - الطبقات الاجتماعية - الجماعات المرجعية -

الأسرة أو العائلة - قادة الرأي

الشكل الموالي يوضح مختلف العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المستهلك والتفاعلات المختلفة لعملية اتخاذ القرار الخاص بالشراء أو عدمه بحيث يتأثر المستهلك عند اتخاذه لقرار الشراء بعدة عوامل خارجية .

¹ Claude Demeure, *op.cit*, PP, 29-30

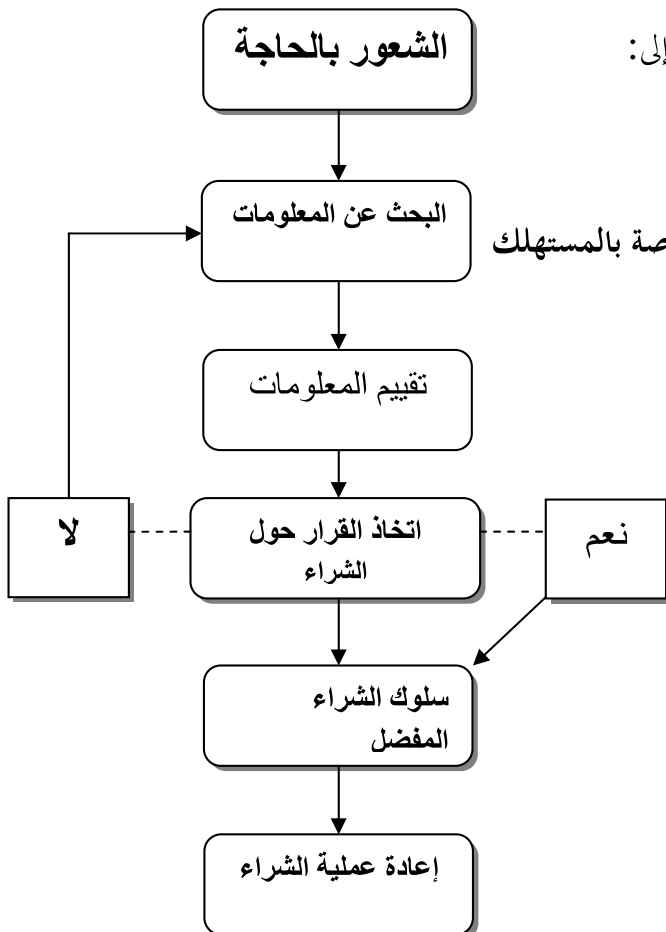
الشكل (2-3): المستويات الثلاث المفسرة لسلوك المستهلك



Source : Claude Demeure, *Aide-mémoire Marketing*, 6^e éd, Ed Dunod, Paris, 2008.

كما أن القرار الشرائي للسلع والخدمات لا يتم في الحقيقة بشكل عشوائي بل يمر بعدة مراحل حيث يمكن تحديد مراحل

اتخاذ قرار الشراء حسب T. A., Murry & A. O'Driscal إلى:



الشكل (2-4) نموذج المراحل لعمليات الشراء الخاصة بالمستهلك

Source: Éric Vernet, *L'essentiel du marketing*, 10e éd, Organisation, Paris, 2001, P42

المطلب الثاني: العوامل النفسية الذاتية لسلوك الشراء (psychological factors) :

ويمثل هذا المستوى نقطة الانطلاق بالنسبة لسلوك الشراء من خلال دراسة حاجاته، دوافعه، وإدراكه للمنتوج أو الخدمة، بالإضافة إلى مواقفه اتجاهها.

I . الدوافع (Motivations):

تعرف الدوافع بـ"القوى المحركة الداخلية التي تعتبر طاقة كامنة داخل الفرد، تدفعه ليلسلك سلوك معين اتجاه من أجل هدف معين"¹

ويمكن تقسيم الدوافع المتعلقة بسلوك الشراء إلى دوافع أولية متعلقة بحاجات فيزيولوجية للإنسان و الدوافع ثانوية التي تنشأ نتيجة التفاعل مع البيئة، ودوافع عاطفية متعلقة بالشراء من اجل التفاخر أو تحقيق طموح، أو دوافع رشيدة تكون عقلانية على أساس تحقيق إشباع المطلوب وتقييم البدائل.

II . الحاجات "Besoin" :

"هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين، وغالبا ما يكون حافز معين يحصل عليه، لكي يشبع حاجة لديه"²

هذا ويحمل مفهوم الحاجات شكلين أساسيين³:

حجرات أساسية: وتعبر عن النقص المرتبط بالوظائف العضوية (الجوع، العطش، النوم... الخ)

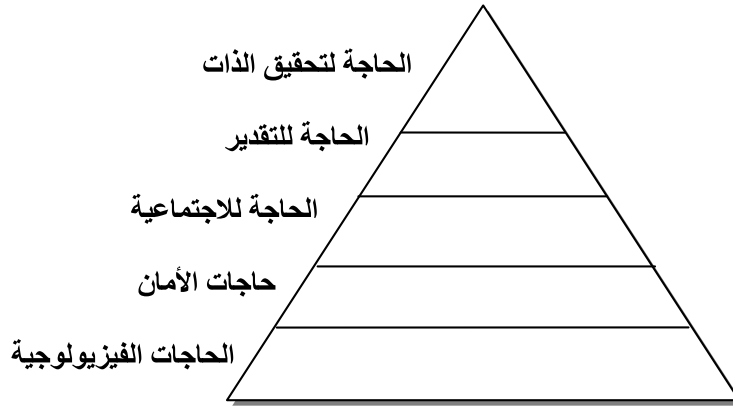
حجرات عليا: وهي تعبر عن النقص المرتبط بالوظائف النفسية (الحجرات الاجتماعية، التعبير عن الذات... الخ)

¹ Djitli Mohamed Seghir, *Marketing*, édition Berti, Alger, 1998, pp53-54

² ايمن علي عمر، *قراءات في: سلوك المستهلك*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص108

³ Bruno Joly, *Marketing Stratégique*, éd Pages bleues, Bouira, Algérie, 2009, P57

و تشير نظرية ABRAHAM MASLOW إلى هرمية الدوافع حيث تكون على الشكل التالي :

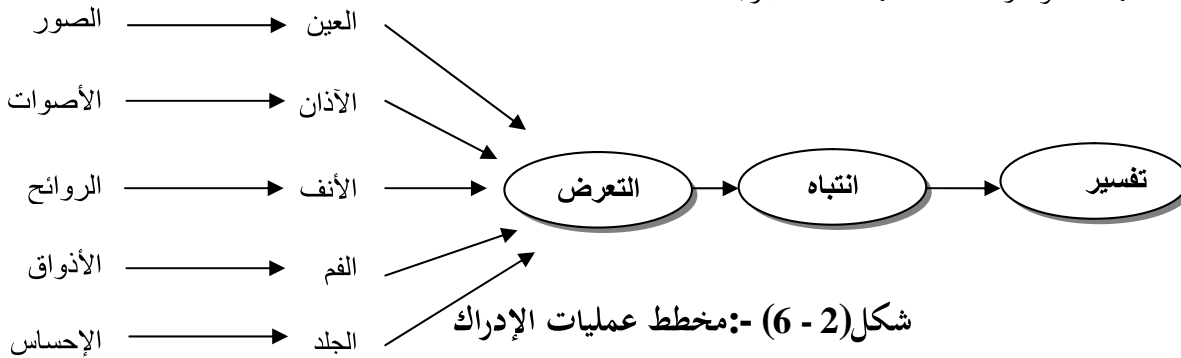


Source : Colin Gilligan, Richard .M.S. Wilson, *Strategic Marketing Planning*, B-H publication, Oxford, U.K 2003p233

الشكل(5.2): هرمية الحاجات عند ماسلو

III . الإدراك (Perception):

هو العملية التي يقوم بها الفرد أثناء معالجته للمسائل المتعلقة بالاختيارات و تنظيمها، وتفسير الأمور حيث يمثل الإدراك عملية تحديد فكرة الفرد عن الحياة، وبعبارة أخرى هو "العملية التي يختار بواسطتها الفرد وينظم ويفسر المعلومات التي يتعرض لها، لخلق صورة ذات معنى للعالم المحيط به"¹، أما Robert " يعرف الإدراك، كوظيفة التي من خلالها يمثل الذهن الأشياء"²، أما زاهر عبد الرحيم فيعرف الإدراك بـ "هي العملية التي تشكل انطباعات ذهنية لمؤثر معين داخل حدود معرفة المستهلك، ويدرك خصائصها عندما يجرب هذه السلعة"³



Source : Michael R. Solomon , Elisabeth Tissier-Desbordes , Benoît Heilbrunn, *Comportement Du consommateur*, 6e ed, pearson education, paris 2005, p46

¹ نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري العلمية، عمان 2006، ص42

² Claude Demeur, op.cit. p 35

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، در الراية للنشر، عمان، ط1، 2009، ص255

IV. المواقف (Attitudes) والميول :

هي مجموع الأفكار التي يتبناها الفرد و التي تتسم بالثبات و ذلك لتقييم مدى حبه أو كرهه أو تفضيله أو عدم تفضيله للأشياء و الأفكار أو الأشخاص و كلما كانت ميول الفرد أكثر جاذبية اتجاه المنتج أو العلامة كلما كانت هناك فرصة أكبر لشراء المنتج.

ويعرفها كوتلر " بالتقييمات الايجابية أو السلبية، وردود الأفعال الانفعالية المعلنة مسبقا والمتعلقة بمشروع أو فكرة"¹ يميز الباحثين في مجال السلوك أربع خصائص للاتجاهات : كونها مكتسبة، تتصف بالثبات، لها مسار وقوة كما أنها تتعلق بشيء معين.

* مكونات الاتجاه: يتكون الموقف أو الميول من ثلاثة انماط او مكونات²:

المكون الإدراكي: Composante cognitive: هي مجموعة الدوافع المتعلقة بالمعارف المتوفرة لدى المستهلك عن المنتج.

المكون العاطفي: Composante affective: مجموع الأحاسيس المكتسبة من طرف المستهلك، والتي تبقى وفي للعلامة، منتج أو نقطة بيع... الخ .

المكون السلوكي: Composante conative: ويرتبط بالأساس مع الدوافع الناجمة عن العوامل المؤثرة، وهي تعبر عن تصرف الفرد إزاء المثبر.

V. التعلم :

يعبر عنه بالتغير بالسلوك الفردي الناجم عن نتائج التجارب و المواقف المختلفة ، وهو " ويتعلق التعليم بمسألة الحصول على المعلومات والخبرات نتيجة التعرض لمواقف مشابهة، وقد بدأت الدراسات في مجال التعليم والتجارب لتي قام بها العلم

¹ Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, *Marketing Management*, 11e éd, Ed Pearson Education, Paris 2004, p222

² Bruno Joly, *op.cit*, PP 65,66

الروسي pavlov على الحيوانات عندما اطهرت أن تكرر ظهور مؤثر معين وهو الجرس، ينتج عن ذلك استجابة من قبل الحيوان تنعكس في تصرف معين عند تقديم الطعام¹؛ وبذلك فالعناصر التي تظهر على شكل منبهات تصبح عوامل مشروطة ومحددة للسلوك، فالأفراد يكتسبون الأفعال نتيجة للتجارب السابقة التي مروا بها، فالتعلم يمثل إذن التغيرات التي تحدث في السلوك نتيجة للتجارب السابقة، ون خلال هذه النظرية أصبح بالإمكان تقديم جملة من مفاهيم الهامة، المفسرة لسلوك المستهلك، من بينها نجد أن²:

- هناك حاجات تتطلب الإشباع

- إن المؤثر يتعلق بالحاجة، فان كانت هناك حاجة فان المؤثر يدفع المستهلك إلى الشراء.

- عند تكرار المؤثر وتقويته، يحدث تقوية في الاستجابة وهكذا يعيد المستهلك الشراء.

"ومن العوامل المؤثرة على تعلم المستهلك الوقت الذي يحدث فيه التعلم، ذلك أن التعلم قد يحدث في فترة زمنية طويلة وقد يحدث كله مرة واحدة وخلال فترة زمنية قصيرة، وقد يحدث في أوقات محددة ولا يحدث في أوقات أخرى قد يكون المستهلك في مزاج غير طبيعي"³

VI. الأنا والشخصية:

ويقصد بالشخصية "مجموع العوامل والتصرفات الظاهرة والغير ظاهرة التي تنتج من الشخص، وتكون إما نتيجة لعوامل موروثية أو مكتسبة، ويكون لها تأثير على تصرفات الفرد، خاصة التصرف الاستهلاكي له"⁴؛ ويقصد بها أيضاً تلك الصفات والخصائص النفسية الداخلية التي تحدد وتعكس كيفية سلوك الفرد تجاه كل المنبهات الداخلية أو الخارجية كالبيئة التي يتعرض لها بشكل دوري أو منتظم⁵ وفي هذا الصدد اقترح العلماء ثلاث أنظمة متداخلة للشخصية هي: الأنا والأنا العليا والذات.

1 عبد الرزاق العبدلي سمير، بدر العبدلي قحطان، الترويج والإعلان، دار الزهران، عمان، 2006، ص199

2 احمد شاكرا العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي، در الشروق، عمان، 2000، ص ص، 85، 86.

3 محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2004، ص 123.

4 أيمن علي عمر، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 22.

5 محمد ابراهيم عبيدات (2004)، مرجع سابق، ص 194.

المطلب الثالث: العوامل الخارجية:

يقوم المستهلك يوميا باتخاذ العديد من القرارات الخاصة بالشراء وهو بذلك يتأثر بعوامل داخلية نفسية مثل الدوافع، الحاجات، الإدراك، التعلم، الاتجاهات والميول، الشخصية والصورة الذاتية، قد تم شرحها سابقا وعوامل خارجية خاصة بالحيث تتصل في الثقافة، الثقافة الجزئية، الطبقة الاجتماعية، الجماعات المرجعية... الخ

I. الثقافة:

يتطلب من رجال التسويق خاصة في ميدان التسويق الدولي المعرفة الشاملة بالتفاوتات الموجودة بين ثقافات المجتمع والميزة بين المجتمعات الأخرى كالاختلاف في مفاهيم الوقت والمسافة، الأشياء المادية والاتفاقات الجماعية وغيرها بغية التعرف على السلع والخدمات المطلوبة في السوق المستهدف والتي تسهل عملية وضع المزيج التسويقي المناسب لطبيعة المجتمع الثقافية.. فالثقافة هي العدسة التي يرى بها الأفراد المنتجات.

1. تعريف الثقافة:

إن الثقافة عادة ما تعرف بـ"مجموع المظاهر الفكرية الخاصة بالحضارة"¹؛ فهي "طريقة عيش المميّزة لجماعة من الأفراد، والتصميم الكامل لحياتهم"²؛ كما أنّها "النسيج المتكامل من الخصائص المميّزة للسلوك المكتسب التي يشترك فيها أفراد مجتمع معين"³.

ونستنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة تمتاز بما يلي⁴ :

- تعتبر الثقافة سلوكا مكتسبا، أي أن الفرد لا يورثها وإنما يتعلمها عن طريق العيش في مجتمع معين. فالطفل مثلا ينمو في مجتمع له ثقافته الخاصة، وتتكون الثقافة لدى ذلك الطفل من خلال ما يتعلمه، وما يمر به من خبرات

¹ Claude Demeur, op.cit. p 37

² Khan Matin, Consumer *Behaviour and Advertising Management*, Published by New Age International, New Delhi, India, 2006, P34

³ عنابي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 113

⁴ نفس المرجع السابق، ص 113

ومعرف وتجارب في حياته، ومن خلال عمليات الاتصال بالمجموعات التي ينتمي إليها. والثقافة إذا تنتقل من جيل إلى جيل من طرف المجتمع.

● إن معتقدات الفرد وقيمه ومعتقداته وعاداته وغيرها من مكونات الثقافة تؤثر على الطريقة التي يستجيب بها الفرد لمواقف معينة في حياته اليومية، فكل واحد منا مثلاً يتأثر تقييمه للسلع والخدمات المعروضة بالثقافة.

2. أنواع الثقافة:

إن الأفراد شديداً يتأثر بالثقافتهم الوطنية أو الدينية، وعلى العموم هناك نوعان من الثقافة:¹

- **الثقافة العامة:** يتزود بها معظم أفراد المجتمع وهي التي تحدد أنماط السلوك العام.
- **الثقافة الفرعية:** تمثل مجموعة القيم التي تحدد نمط الأقليات داخل الثقافة الأصلية، كالأقليات العرقية بالوطن العربي والتي يجب أن تكون مميزة في عاداتها وتقاليدها.

II. الطبقات الاجتماعية "Social Class":

يقسم المجتمع أعضائه وفق تدرج اجتماعي، ففي أي مجتمع يشغل بعض الأفراد مراكز معينة لها قوتها ومكانتها وهذه الطبقات بالطبع لها ما يناسبها من سلع واحتياجات، "فوضعية المستهلك في المجتمع - طبقته الاجتماعية - تحدد عن طريق مجموعة معقدة من المتغيرات، لاسيما الدخل، سوابقه العائلية، ومهنته"

فالتبقة الاجتماعية هي "مجموعة من الناس الذين يتمثلون إلى حد كبير في القيم، أنماط الحياة، الآراء والمعتقدات".²

كما يمكن تعريفها بأنها "التقسيم الاجتماعي المتدرج للمجتمع إلى مجموعات مميزة ومتجانسة بالنسبة لاتجاهات والقيم وطرق المعيشة"³

1 المنصور كاسر نصر، مرجع سبق ذكره، ص183.

2 محمد صالح المؤذن، *مبادئ التسويق*، دار الثقافة، ط1، عمان، 2002، ص258

3 عنابي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص143

فالطبقة الاجتماعية ما هي إلا عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتصفون بالتمثل والتشابه في بعض الخصائص الاقتصادية والاجتماعية، ولذلك فهم يشتركون في الاتجاهات والمعتقدات أو القيم؛ وتقوم فكرة الطبقات الاجتماعية على أنه عند انتماء الفرد إلى جماعة معينة، فإن هذه الجماعة تؤثر في اتجاهاته وقيمه وعاداته الشرائية ونوعية السلع التي يقوم بشرائها ومن ثم يحدث التشابه والتماثل بين أفراد الطبقة الواحدة.

III. الجماعات المرجعية "Reference Group" :

"هي الجماعات التي يستخدمها الشخص لتقييم نفسه بمقارنة صفاته أو تصرفاته الشخصية بصفات أو تصرفات أفرادها، لذلك تخدم أغراض المقارنة أو قد يجعلها الشخص قدوة يقتدي بها، أو قد يكون الهدف استخدام وجهات نظرها كمقياس للتفريق بين الخطأ والصواب"¹؛ فالجماعات المرجعية هي "مجموعة من الناس التي يكون لها التأثير على سلوكيات وتصرفات المنتمين إليها، فانتفاء الفرد لأي مجموعة من المجموعات يشيع احتياجات معينة لديه من حيث الإحساس بالأمان والانتفاء، ونتيجة لأهمية هذا الانتفاء نجد أن تصرفات الفرد في الكثير من نواحي حياته بما فيها قرارات الاستهلاك، تتوقف إلى حد كبير على نمط السلوك الذي تشترك فيه المجموعة التي ينتمي إليها"².

IV. الأسرة:

إن سلوك المستهلك يتداخل بصفة كبيرة مع أعضاء الأسرة من خلال قرارات الشراء المتخذة، فكل القرارات الأسرية لا تتغير طوعاً بمجموع الفاعلين وبالأخص بنفس الكيفية، فعلى سبيل المثال وضع الأطفال في عملية اتخاذ قرار الشراء يتفاوت حسب للاعتبارات الخاصة بسن الأطفال، طبيعة المنتج أو الخدمة المعنية، وعلى هذا الأساس فان تحديد دور كل عنصر في الأسرة في القرار النهائي وكذا فهم الاستراتيجيات التفاوضية المتغيرة من الأمور الجد المهمة بالنسبة للمؤسسة ومسيرتها"³.

¹ أيمن علي عمر، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 127

² محمد صالح المؤذن، مرجع سبق ذكره، ص 262

³ Abdelmadjid Amine, *le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, éd management et société, Paris, 1999, P22.

V. قادة الرأي:

"كل الناس يعرف أشخاص ذوا كفاءة في احد الميادين، آراؤهم محترمة في أوساطهم المعيشية، إنهم قادة الرأي،الذين لديهم القدرة الكافية في التأثير على ميول واتجاهات أو سلوك الغير،فيوجد بعض الأفراد الذين لهم وصاية على البعض الأخر والذين لهم ثقل على الآخرين."¹ ؛ "هؤلاء هم امتداد طبيعي للجماعات المرجعية، بحيث أن في كل مجموعة لابد أن يكون لها قائد أكثر تأثيرا من غيره على المجموعة بحيث يحاولون تقليده."²

VI. أسلوب الحياة:

يعتبر أسلوب حياة المستهلك من أهم المؤثرات المساعدة في فهم وتوقع سلوك المستهلك في الأسواق المنتجات أو الخدمات،"ويتميز نمط حياة المستهلك بالتغير، وينعكس هذا بالطبع في عدة نواحي أساسية وهي الأدوار الاجتماعية، وقت الفراغ،سرعة نمط الحياة والسلوك الشرائي والاستهلاكي"³

VII. الديانة والمعتقدات:

"يختلف نمط الاستهلاك داخل المجتمع وبين الأفراد تبعاً للديانة التي يعتنقها الأفراد فهناك بعض السلع التي لا يمكن للفرد المسلم أن يستهلكها"⁴ فتسويق الخمر أو لحم الخنزير في بلاد يسودها المسلمون أو اليهود يعتبر دربا من المخاطرة، فالديانة تلعب دورا كبير في تحديد المنتجات التي يمكن لجمهور المستهلكين تقبلها أو رفضها.

¹ Michael R. Solomon, op.cit, p359

² ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص 173

³ أيمن علي عمر،سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 80.

⁴ عنابي بن عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 134.

المبحث الثاني الخدمة

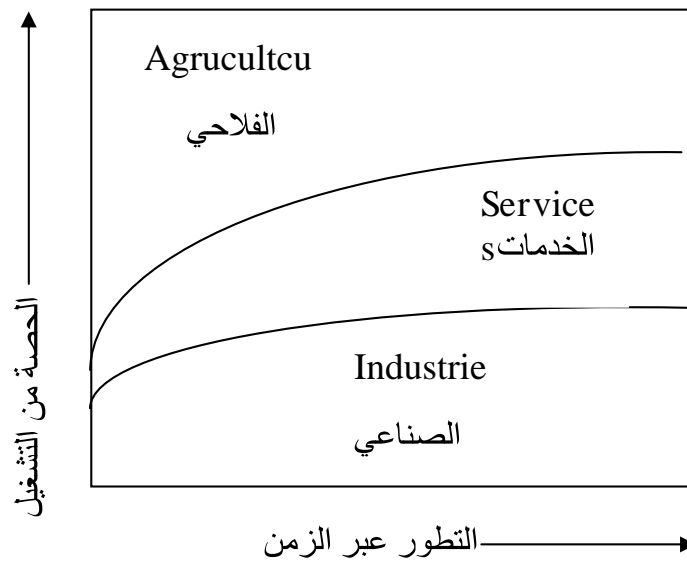
قبل التطرق إلى جودة الخدمة كأحد العناصر التفاعلية الأساسية المحددة للتوقيع لابد من التطرق إلى الإطار النظري الذي يلم بالمفاهيم الأساسية للخدمة طبيعتها، خصائصها ، أبعادها و التصنيفات المختلفة لها .

المطلب الأول: طبيعة الخدمة:

عادة ما يشتمل العرض السوقي للمؤسسة على سلع أو خدمات أو الاثنين معا بشكل متفاوت بحيث قد يكون عبارة عن منتج بحث أو خدمة بحثه " pure services " في أقصى حالتها. " إن الخدمة ليست أشياء مادية و لكن عمليات أو إجراءات " ¹ ؛ لقد سجل قطاع الخدمات كونه من القطاعات الأكثر تنوعا نموا مطردا في الآونة الأخيرة " بحيث أصبح يشكل الجزء الأهم في الاقتصاد اليوم كما أنه القطاع الأكثر مساهمة في عملية التشغيل... وحتى في الاقتصاديات النامية، إنتاج الخدمات تناما بشكل متسارع بحيث أصبح يمثل أكثر من نصف الناتج المحلي الخام (PIB) ² في الشكل (2-6) يوضح تطور الاقتصاديات في مجال الخدمات ومعدلات التشغيل في هذا القطاع بحيث كانت الصفة السائدة للاقتصاديات الدول هي غلوب الطابع الفلاحي الذي كان يشكل الجزء الأكبر في عمليات الاقتصادية للدول ككل كما انه استحوذ على حصة معتبرة وكبيرة من التشغيل، و على نفس الوتيرة استحوذ قطاع الصناعي على نسب معتبرة في الاقتصاد و كان تطوره مطردا ودائما على حساب القطاع الفلاحي وعلى الموازاة و جد قطاع الخدمات المجال الفسيح الذي لازم تطور قطاع الصناعي إلا أن استحوذ على الحصة الأكبر على حساب القطاعين الفلاحي و الصناعي .

¹ Béatrice Bréchnignac-Roubaud, *Le marketing des services : Du projet au plan marketing*, 4e tirage, édition d'organisation , Paris, 2000 , P 71

² Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, 5° ed, Ed Pearson Education Paris 2004. P.04



Source: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, 5^e ed, Ed Pearson Education Paris 2004. p05.

الشكل (2 - 7) تطور القطاعات من ناحية التشغيل على ضوء التطور الاقتصادي.

I. مفهوم الخدمة :

لقد اختلف المتخصصون في وضع تعريف واحد للخدمة نظرا لطبيعتها، و إجمالاً فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة "بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹ غير أن هذا التعريف يشوبه الغموض في التمييز بين السلعة و الخدمة، و عرف Stanton الخدمة على أنها "النشاطات الغير الملموسة والتي تحقق منفعة للمستخدم، التي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"².

أما كوتلر (2006) في كتابه -إدارة التسويق- فقد عرف الخدمة بقوله "الخدمات هي نشاطات أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، و التي تكون أساساً غير ملموسة و لا يترتب عنها أي تحويل الملكية إن تقدم الخدمة قد يرتبط أولاً يرتبط بمنتج مادي"³.

1. حيمد الطائي، محمود الصميدي، بشير العلاق، ايهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري، عمان، 2007، ص189

2 زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص250

3 Philip Kotler, (2006), op.cit, p 462.

وأما التعريف الذي جاء به "لوفلوك" (Lovelock 2004) في كتاب - تسويق الخدمات - فهو " هي نشاط اقتصادي الذي يخلق القيمة ويقدم المزايا للمستهلكين في وقت معين وفي مكان لتحقيق التبادل المطلوب لصالح المستفيد من الخدمة"¹ ؛ أما شوستاك (shostack) فقد تعرف على الخدمة مقارنة بالسلعة استنادا إلى الجواب الغير ملموسة ذات الصفة الغالبة مع تلك الجواب الملموسة ذات الصفة الغالبة"² وقد ميز بين الخدمة الجوهر (Core service) والعناصر المحيطة بها (supplementary services) و عرف الجوهر في عرض الخدمة بقوله " المخرجات الضرورية للمؤسسة الخدمية و التي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون"³

و من خلال هذه التعاريف يتضح انه لا يوجد تعريف ثابت وأكد للخدمة وعناصرها غير أن التطرق لخصائص الخدمة وأبعادها وتصنيفاتها من شأنه التقريب من المفهوم الحقيقي لها.

II . تصنيف الخدمات (service classification)

هناك عدة تصنيفات للخدمات تختلف في مسمياتها و لكن تبقى متقاربة من حيث المضمون وهي كالتالي :

1. التصنيف الأول من حيث الاعتمادية:

و هذا ما ذهب إليه " لوندريفي " (Lendrevie Markator 2006) في كتابه بحيث يرى أن " تنوع الخدمات يكون على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل (كراء السيارات - غسيل السيارات أليا) أو اعتمادها على الأفراد، كما تتنوع الخدمات حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين أو من قبل محترفين أو مهنيين"⁴ هذا من جهة و من جهة أخرى هناك سلع تختلف درجة اعتماديتها على الخدمات مثل " خدمات ما بعد البيع - خدمات الاتصال ...

الخ

¹ Lovelock, op.cit, P09

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان، 2009 ص 38.

³ حميد الطائي وآخرون، مرجع سابق الذكر، ص 190.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 191.

الجدول التالي: يوضح مختلف الأصناف الخاصة بالخدمات بحيث تم وضع الخدمات و السلع في أربع مجموعات

الرئيسية :

خدمات ذات اعتمادية ضعيفة على المعدات	خدمات ذات اعتمادية قوية على وسائل و المعدات	سلع قليلة الاعتمادية على الخدمات	سلع كبيرة الاعتمادية على الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> ● الطب العام ● الحلاقة ● التعليم ● وكالات التشغيل 	<ul style="list-style-type: none"> ● كراء السيارات ● النقل الجوي ● الفنادق والمطاعم ● الطب الاستشفائي 	<ul style="list-style-type: none"> ● محطات خدمة الوقود ● محطات غسيل ● معدات المكتبة 	<ul style="list-style-type: none"> ● الهاتف ● التلفاز ● جهاز الإعلام الآلي ● السيارات

Source: Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator, Théorie et pratique du marketing*, 8^e. éd, Ed Dunood, Paris, 2006.p952

الجدول: (1 - 2) تصنيف السلع من ناحية الاعتمادية على الخدمات

2. التصنيف الثاني : حسب نوع السوق¹ :

و هنا تقع الخدمات في فئتين أساسيتين بناءا على نوع المستهلكين الذين يستخدمونها وتقسم إلى :

أ. خدمات الاستهلاكية : هي خدمات تقدم لإشباع حاجات شخصية بحيث يشتريها المستهلك النهائي

للاستهلاك الشخصي .

ب. خدمات الأعمال : هي تلك الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال فهي خدمة يشتريها

الأفراد و التنظيمات للمزيد من التشغيل و الاستخدام في تأدية الأعمال.

¹ فيلب كوتلر، جاري امسترونزج، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 459.

3. التصنيف الثالث : حيث يعتمد هنا التصنيف على اعتبار الخدمة بمثابة عمليات (processes) موجهة

حسب الآتي:¹

أ. خدمات معالجة الناس (people processing services)

تتميز هذه الخدمات كونها موجهة للأفراد و تتطلب حضور المستفيد شخصيا، وتحدث عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة له كشخص مادي، و من أمثلها خدمة الطبيب الموجهة إلى المريض شخصيا و خدمة النقل التي تتطلب حضور المستفيد للانتفاع بها.

ب. خدمة معالجة الممتلكات (procession processing services)

يحدث هذا النوع من الخدمات عندما يطلب المستفيد من مؤسسة الخدمات أن تقوم بإجراءات أو أعمال غير موجهة إليه وإنما لممتلكاته المادية، مثال عن ذلك : صيانة السيارات أو السكن أو شيء آخر و هنا لا يتطلب بالضرورة حضور المستفيد إلى مكان إنتاج الخدمة .

ج. خدمات المثير العقلي (mental stimulus processing services) :

هذه الخدمات تكون غير ملموسة فهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات و أعمال غير حسية والموجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، وهنا الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيد خلال عملية تقديم الخدمة، و يمكن تقديم هذا النوع من الخدمات من خلال الوسائل الالكترونية، إن فعالية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أساسي أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا من خلال التواصل والتعامل مع المعلومات، وكأمثلة عن ذلك خدمات الترفيه التدريس و الإذاعة ... الخ.

¹ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص، 252-254

المطلب الثاني: طبيعة وخصائص الخدمة

I. طبيعة الخدمة¹:

إن المفهوم الخاص بالخدمة يتفق مع المفهوم التسويقي المحدد مسبقا ومن ثمة فعلى المسوقين أن يتحلوا بنظرة شاملة حول الأداء الذين يريدون كسبه عن طريق خدمتهم للزبائن و من هذا المنطلق فإن الخدمة تكتسي ثلاثة مكونات أساسية: الخدمة الجوهر (Core services)، والخدمات التكميلية الداعمة (Supplementary services) بالإضافة إلى عمليات الخاصة بالتقديم (Delivery process).

1. الخدمة الجوهر (Core services): و يطلق عليها أيضا المنتج القاعدي " ويشير إلى القاعدة

الأساسية التي يرغب المستفيد بالحصول عليها من الخدمة"² فهو المكون الأساسي و المهم الذي يثير التساؤل حول: " ماذا يستفيد (يقتني) الزبون و ما هو نمط النشاط الأعمال الذي تتواجد فيه؟ الخدمة الجوهر يتضمن الحلول التي تستجيب لتوقعات الزبون فمثلا" النقل يستجيب للحاجة المتمثلة في تنقل الأشياء أو الأفراد"³.

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف الخدمة الجوهر " كونهما " جميع الأعمال و الأفعال و ردود الفعل التي يدرك

المنتفعون (المستفيدون) أنهم قد اشتروها"⁴.

و في كل الحالات فان المنتج الجوهر غالبا ما يتحول إلى سلعة عندما تزداد المنافسة، فالمزاي التنافسية عادة ما تركز

على أداء ومستوى العناصر التكميلية، ففي حال نضج الصناعة فان المؤسسة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تبعد و

تطور في المنتج الجوهر (Core element).

¹ Denis Lapert, *Le Marketing Des Services*, édition Dunod, Paris, 2005, P 34

² حميد الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص 195

³ Lovelock, op.cit, P104

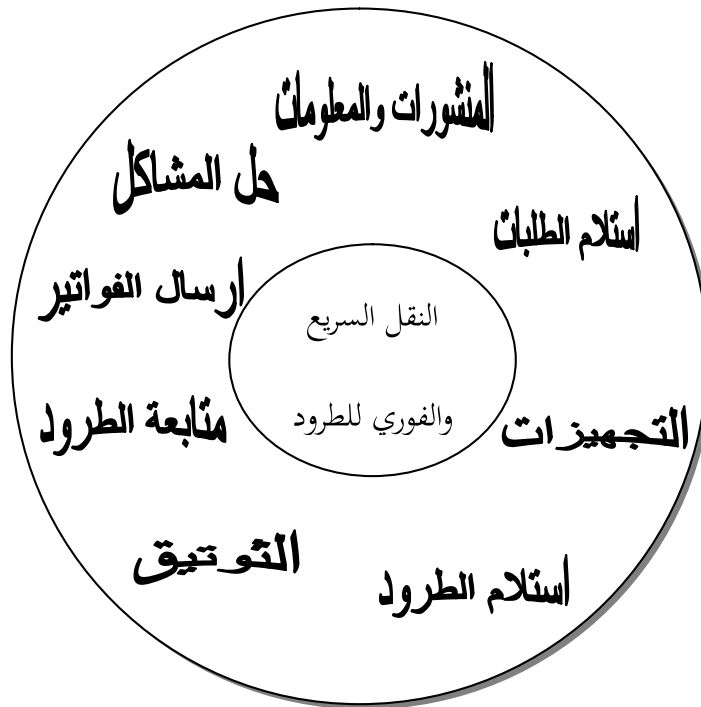
⁴ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ص60

2. الخدمات التكميلية (Supplementary services) ¹ : هي مجموعة الأدوات المحسنة للمنتج الجوهر

التي تساهم في تسهيل عملية الاستفادة من الخدمة، وتدعم تعظيم قيمة الخدمة وفائدتها، إن الاختلاف على المستوى الخدمات التكميلية الداعمة يلعب دور كبير في التمييز و توقع الخدمة، فالتمييز في التقديم الخدمات التكميلية الداعمة للخدمة الجوهر يعد الضمانة الوحيدة لنمو المؤسسة في قطاع الخدمات خاصة في ظل تنامي حدة المنافسة.

الشكل الموالي (8-2) يوضح الأبعاد الخاصة بالخدمة التي تقدمها شركة (Fedex) حيث يوضح أن الشركة

متخصصة في نقل و تسليم الطرود و التي تشمل الخدمة الجوهر بالإضافة إلى حرمة تكميلية داعمة للخدمة تكون من مجموعة من العناصر المحيطة بالمنتج الجوهر (المنتج الأساسي) .



المصدر : حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري، عمان، 2009 ص 61.

الشكل (8-2) الخدمة الجوهر و عناصرها التكميلية الداعمة للشركة Fedex

¹ - Lovelock, op.cit, P 108.

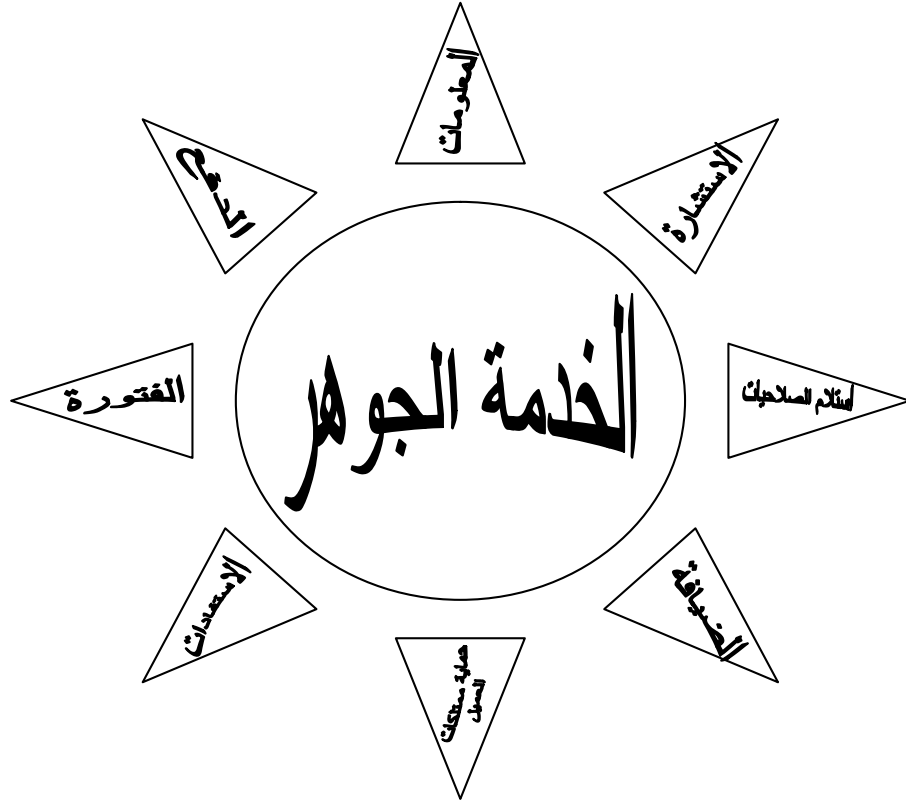
و على الرغم من وجود تصنيفات مختلفة التكميلية و التي تضمنت في عدة كتابات للمتخصصين مثل (kotler theodor levitt shostack and langeard) إلا أن معظم هذه التصنيفات تتفق على وجود ثماني مجموعات رئيسية كما جاء في تصنيف لوفلوك (lovelock 2004) حيث شبه أبعاد الخدمة بالزهرة و أطلق عليها اسم زهرة الخدمة (flower of services) في كتابه "تسويق الخدمات" حيث فرق بين حزمة الخدمات التكميلية التسهيلية و الداعمة :

الخدمات الداعمة (Soutien)	الخدمات التسهيلية (Facilitants)
<ul style="list-style-type: none"> ● تقديم الاستشارة (consultation) ● الضيافة (hospitality) ● حماية ممتلكات العميل (safekeeping) ● الاستثناءات (exception) 	<ul style="list-style-type: none"> ● المعلومات (information) ● الطلبات (استلام) (order taking) ● الفوترة (Billing) ● الدفع (payment)

الجدول (2- 2) الخدمات الداعمة والتسهيلية

Source: Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, *Marketing des services*, 5^e ed, Ed Pearson Education Paris 2004, P 108.

الشكل الموالي يوضح المجموعات الثماني من الخدمات التكميلية و الموزعة على أوراق الزهرة بشكل متسق بحيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الجوهر ففي المؤسسات الخدمائية الفعالية و العالية الأداء تكون حزمة خدماتها التكميلية أوراق متفتحة و نظرة أما المؤسسات الضعيفة فحتى و لو كان قلب الزهرة فيها متماسكا إلا أن أوراقها تكون ذابلة بحيث تعبر عن عجز هذه المؤسسة في تقديم خدمات تكميلية حيوية و فعالة بالنسبة للمستفيد.



Source: Denis Lapert, *le Marketing Des Services*, édition Dunod, Paris, 2005,p37

الشكل (2-9) زهرة الخدمة : جوهر الخدمة محاط بمجموعة من الخدمات التكميلية

3. العمليات الخاصة بالتقديم "Delivery process" : إن العنصر الثالث يتعلق بالإجراءات

المستخدمة في عملية تقديم المنتج الجوهر و الخدمات التكميلية الداعمة.

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الخدمية فعملية تقديم

الخدمة تنطوي على جملة من البيانات و الإجراءات التي تضمن تقديم الخدمة إلى المستخدمين كما تشمل هذه العملية

على نشاطات و بروتوكولات (تقاليد) أخرى ، مثل المكننة، وانسياب النشاطات و حرية التصرف أو الاختيار الممنوحة

للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستخدمين.

II. خصائص الخدمة :

تنفرد الخدمة بخصائص و سمات تميزها عن باقي السلع، فالمنتج هو " مادة، شيء، أو وسيلة، أداة، أما الخدمة فهي فعل، أداء، جهد والخدمات تكون ملموسة intangible وشخصية personalized و توفر حسب طالب الزبون (custom - made) كما تسوق بشكل يختلف عن السلع"¹ و على هذا الأساس و على ضوء ما تقدم به جملة من المتخصصين و الباحثين يمكن تسليط الضوء على أهم الميزات و السمات التي تختص بها الخدمات كالآتي:

1. اللاملموسية (l'intangibilité)

إن ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة هو أن "الخدمة غير ملموسة أي لا يمكن رؤيتها لمسها إحساسها أو تذوقها أو تفحصها قبل شرائها"² فعملية الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد معا، أي أن المستهلك لن يكون قادرا على إصدار قرارات أو إبداء رأي استنادا على تقييم محسوس من خلال حواس البصر، الشم، التذوق قبل شرائه الخدمة مثلما يحدث إذا اشترى سلعة مادية، "إن مفهوم اللاملموسية ينطوي في الحقيقة على بعدين: بعد مادي فيزيائي (عدم إمكانية لمس و رؤية الخدمة) و بعد ذهني (صعوبة تكوين فكرة عن الخدمة أو تخيلها)"³

و يترتب عن عدم ملموسية الخدمة العديد من النتائج نذكر منها:⁴

- صعوبة تخزين الخدمة قياسا بالسلعة .
- استحالة المقارنة بين الخدمات و فحصها قبل الشراء .
- اقتصار توزيعها على الوكلاء

¹. جميل قذو بديع، التسويق الدولي، دار المسيرة عمان، 2009 ص 346

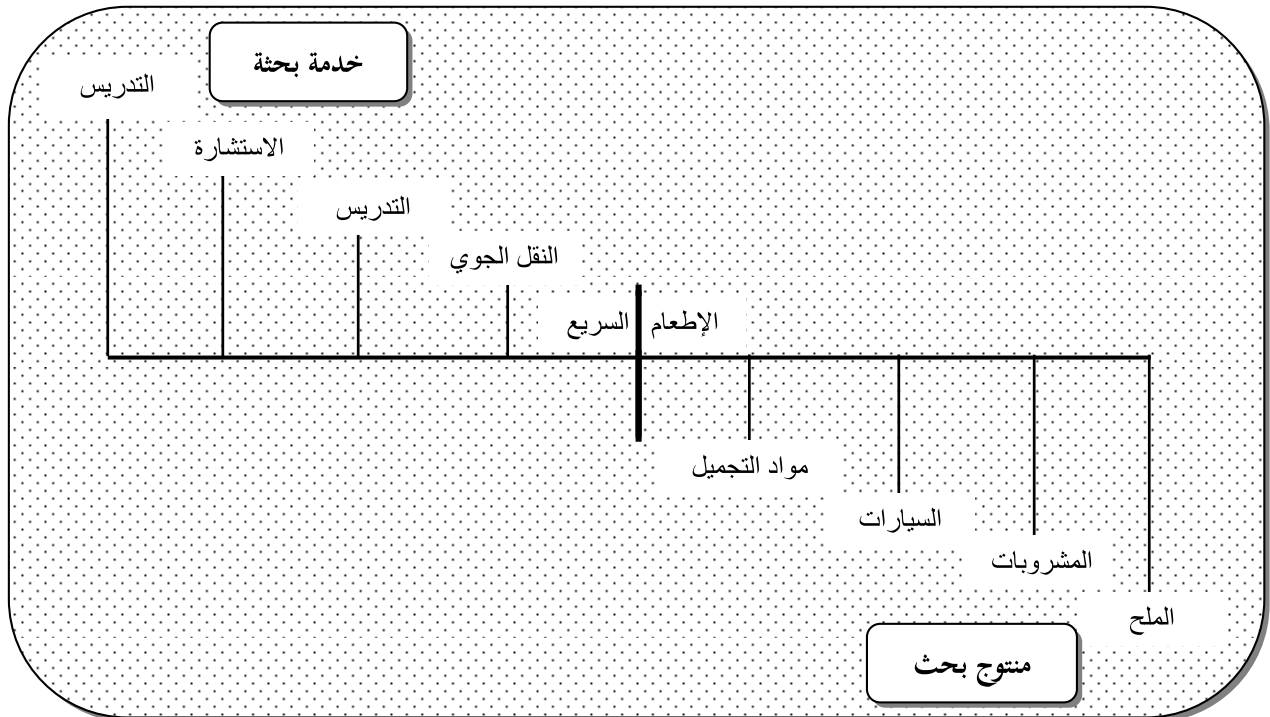
² Philip Kotler, (2006), op.cit P 465

³ Ibid, pp465-466

⁴ حميد الطائي، بشير عباس العلق . مرجع سابق الذكر ص 40 41.

- عدم فعالية الأساليب التقليدية في الرقابة على جودة و اقتصارها على بعض القياسات المتمثلة في ولاء الزبائن و مستويات الرضا... الخ.

الشكل الموالي (2-14) يوضح المستويات المختلفة للملموسية واللاملموسية في السلع و الخدمات و الذي يبين بان القليل جدا من الخدمات لا تضم عناصر ملموسة و القليل جدا من السلع لا تضم عناصر خدمة غير ملموسة.



Source : Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, *Marketing Et Services*, éd Chenelière Education, Montréal, Canda,2006,p09

الشكل (2-10) القيم المضافة في العناصر الملموسة و الغير ملموسة.

2. عدم القابلية للتجزئة:¹ الخدمات تنتج وتستهلك في آن واحد، بحيث تختلف فيزيائيا عن المنتجات التي يمكن إنتاجها الآن وتخزينها وتقديمها لاحقا عند الطلب للاستهلاك، وإذا كانت الخدمات مقدمة من طرف الأفراد، فان هؤلاء لا يمكن فصلهم عنها، لان موردو الخدمة عادة ما يظهرون في نقاط البيع؛ "أن الخدمة تباع أولا لتنتج و

¹J. O. Adeoti,(2000), *Product Classification Strategy*, Ilorin University publication, P06, PDF
<http://www.unilorin.edu.ng/publications/adeotijo/PRODUCT%20CLASSIFICATION%20STRATEGY.pdf>

تستهلك في آن واحد، فليس عنك مفهوم البقايا أو مخلفات أو تحويل ف المصنع في مجال الخدمات، فالزبون يكون على اتصال مباشرة بمقدمي الخدمة طوال فترة إنتاج وتقديم الخدمات.¹

3. التلازمية: (inseparability):² و تعني تلازمية الخدمة أن الخدمة لا يمكن أن تفصل عن مقدميها، سواء كان مقدموها أناسا، أو آلات أي أن مقدموا الخدمة يصبحون جزءا منها، فنقول أن درجتها أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى المنتجات الملموسة و يترتب على هذه الخاصية ما يلي:³

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلب منه.
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لإيصال الخدمة للمستخدم.
- عدم تجانس الخدمات خاصة أنها تعتمد على العامل البشري.
- زيادة العلاقة الشخصية بين مقدم الخدمة والمستخدم.
- للبيئة المادية دور هام في ذهن المستخدم مثل: النظافة، الأثاث، الديكور، الإضاءة، الرائحة، العاملين....

الخ.

4. عدم التماثل (التجانس) (Heterogeneity / Variability): تتميز الخدمة بخاصية التباين و عدم التماثل و التجانس أي عدم إمكانية تنميط الخدمة خاصة تلك التي تعتمد تقديمها على الإنسان، وتعتمد عملية تقديم الخدمة على مهارات أو أسلوب أو كفاءة مزودها وزمان ومكان تقديمها فمن الصعب على مقدمي الخدمات أن يتعهدوا

¹ Béatrice Bréchnac-Roubaud, op.cit, PP 72,37

² فيليب كوتلر، جاري امسترونج، (2009)، مرجع سبق ذكره، ص 504

³ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 199 .

بأن نكون خدماتهم متماثلة ومتجانسة في كل عملية تصاحب تقديم الخدمة " هذه الخاصية تدفع مؤسسات الخدمة إلى السعي لتقليل التباين في خدماتها إلى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

- الاختيار و التدريب الجيد للعاملين

- تنميط عمليات أداء الخدمة على مستوى المؤسسة كليا (استعانة بالأجهزة و المعدات)

- متابعة مستوى رضا المستفيد و ذلك من خلال تسويق العلاقات .

5. زوالية الخدمة (Perishability)²: تعني الزوالية أن الخدمة لا يمكن تخزينها وهذا ما يميز الطلب على بعض الخدمات كونه متذبذب مما يخلق بعض المشاكل، ففي حال بلوغ الطلب ساعات الذروة يجب أن تمتلك شركات النقل العام معدات أكبر مما عليه في الأوقات التي يكون فيها الطلب منتظما في حين أن الحالات التي تصاحب الطلب المتذبذب فإنها تمثل خسارة باعتبارها طاقات معطلة و غير مشغلة "فالشركات حينئذ يمكن أن تتخذ العديد من الاستراتيجيات بحيث تستطيع تحقيق التوازن بين العرض والطلب ففي الحالات الطلب الشامل فإن تلك المنظمات تتحول نحو التطبيق المبرمج لاستراتيجيات التسعير وتطبيق الأسعار المختلفة و هذا يقود نحو تحول بعض أجزاء الطلب من أوقات الذروة إلى حرية أكثر".³

6. الملكية (ownership)⁴: بعض المتخصصين يضيفون الملكية كون أن انتقالها يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية التي لها صفة التملك بمجرد دفع ثمنها ، أما بالنسبة للخدمة فان المستفيد قادر فقط على الحصول عليها و استخدامها شخصيا و لوقت محدد في الكثير من الأحيان (مثال عن ذلك: تأجير غرف الفنادق ... الخ).

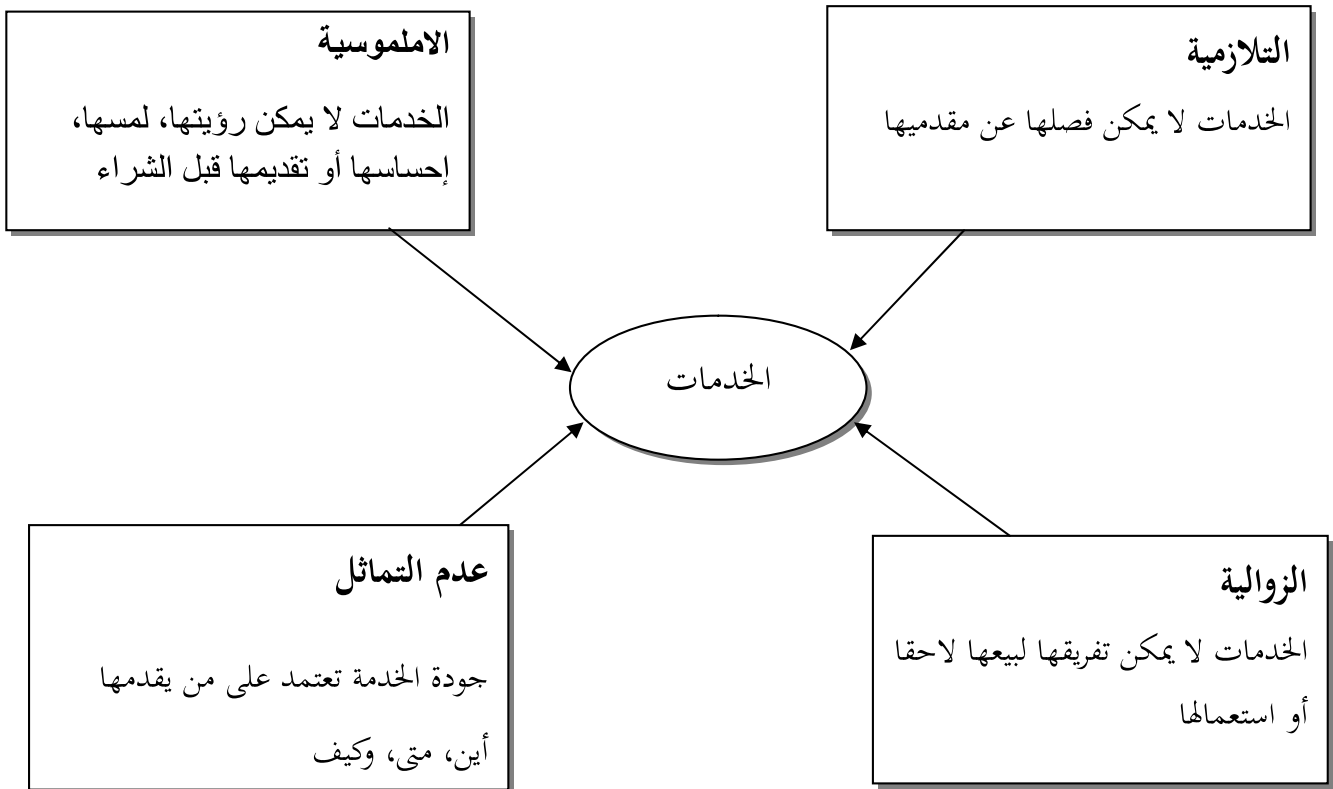
¹ حميد الطائي واخرون، مرجع سبق ذكره ص 199.

² Philip Kotler, (2006), op.cit pp 468,469.

³ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج، عمان، 2006، ص 47

⁴ حميد الطائي واخرون، مرجع سبق ذكره ص 200

وكخلاصة يمكن القول أن الخدمات تتصف بخصوصيات تميزها عن السلع كونها تتكون من مجموعة من الأعمال التي تعرف بالمنتج الجوهر وحزمة إضافية من الخدمات الداعمة التي تهدف إلى تكميل و تعظيم قيمة الخدمة الأساسية بحيث يمكن التمييز في الطريقة و العمليات التي يتم بها تقديم هذه الخدمات الإضافية، فتكمن مهمة مقدم الخدمة في جعلها أكثر ملموسية وذات دلالات صحيحة عن الجودة والتي سنتناولها في المبحث الثالث.



المصدر: فيليب كوتلر، جاري ارستروذج، أساسيات التسويق، ط 11 تعريب م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009، ص 503

الشكل (2-11): الخواص الأربعة للخدمة.

المطلب الثالث: المزيج التسويقي الخدمي:

يعد المزيج التسويقي من أبرز وأهم العناصر التي تؤلف إي إستراتيجية تسويقية، ففي الاستراتيجيات الممكنة لإحلال منتج ملموس عادة ما تستخدم المؤسسة أربعة عناصر (4p) هي: المنتج السعر، التوزيع، الترويج و التي يطلق عليها عادة اسم المزيج التسويقي، ولكن عملية تكوين المزيج التسويقي في قطاع الخدمات تتطلب إدخال تعديلات على المزيج السلعي التسويقي لتستجيب لطبيعة الخدمة واحتياجات السوق "بمعنى انه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات، وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي غالبا ما تتداخل مع بعضها البعض"¹ وعلى هذا الأساس يتوسع المزيج التسويقي الخدمي؛ " بإضافة ثلاثة عناصر تشترك في تحقيق الخدمة: البيئة المادية، العمليات، الفاعلون (الناس)، هذه العناصر السبع للخدمة تشكل المتغيرات المترابطة التي تواجه مسؤولي المؤسسات في اتخاذ القرار².

1. الخدمة (المنتج)³ : وتمثل في الخصائص المميزة للمنتج الجوهرية (جوهر الخدمة) بالإضافة إلى الخدمة

المملكة والداعمة للمنتج الجوهر والتي تشير إلى الفوائد والقيم المتوقعة من طرف الزبائن وتوقع الخدمة في وجه المنافسة، إن المزيج الخدمي الخاص بالمنتج يتباين بشكل كبير اعتمادا على مدى ونطاق الخدمة وجودتها وطريقة تقديمها .

2. السعر: أن تحديد هذا المتغير يعتمد على مستويات الأسعار، الحسومات والعملات، شروط الدفع كما انه

قد يلعب دورا هاما في تمييز الخدمة عن تلك الخدمات المقدمة من طرف المنافسين "فهو عملية موازنة المنافع التي يحصل عليها المشتري أو المستهلك بالقيم النقدية التي يمكن دفعها، فهي عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية و سلوكية متعددة"⁴.

¹ حميد الطائي، بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، ص 90

² Lovelock, op.cit,p21

³ Denis Lapert, op.cit, p26.

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل، عمان، 2005، ص 164.

3. التوزيع:¹ (الوقت و المكان) إن الاعتبارات الخاصة بموقع موردي الخدمة (location of service

providers) وكيفية الوصول إليه (accessibility) تعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات ذلك أن كيفية الوصول لا تختص فقط بعملية الوصول المادي (physical accessibility) وإنما تتعدى أيضا إلى وسائل الاتصال الشخصي و الاتصالات الأخرى، وعليه فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة وتغطية قنوات التوزيع، تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى حيث مكان تقديم الخدمة.

4. الترويج: إن هذا العنصر الهام من الترويج التسويقي الخدمي يلعب دورا هاما و أساسيا عن طريق " تزويد

الزبائن بالمعلومات و الاستشارات اللازمة ، إقناع الزبائن المحتملين بالمزايا الخاصة بالعرض و تشجيعهم على اتخاذ قرار الشراء في أفضل الأوقات²؛ و يتم الترويج بأساليب متعددة كالإعلان و الدعاية والبيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة وكل هذه الوسائل تحتاج إلى تصنيف عناصر أخرى أكثر وضوحا مثل الناس و الدليل المادي وعملية تقديم الخدمة.

5. الناس:³ إن الناس الذين يقومون بأدوار إنتاجية و تشغيلية في المؤسسات الخدمية يشكلون جزءا مهما من

جوهر الخدمة، ويساهمون في إنتاج الخدمات مثلهم مثل مندوبي البيع (sales staff) فهم يقومون بأدوار مزدوجة بانجازهم لخدمات من جهة و أدائهم للأدوار المتعلقة ببيع الخدمة من جهة أخرى، والتي يلعبون فيها أدوارا حاسمة كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي كما أن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين أنفسهم وادراكهم حول جودة الخدمة تؤثر بشكل مباشر على آراء وإدراك الزبائن المحتملين وبالتالي التأثير على شكل وجودة الخدمة.

وعلى هذا الأساس ينبغي على إدارة التسويق أن تولي اهتماما بالغا بعملية اختيار العاملين و تدريبهم و حفزهم و

رقابتهم.⁴

¹ حميد الطائي، بشير عباس العلق، نفس المرجع، صص، 91، 92

²Lovelock, op.cit.,p21

³ حميد الطائي، بشير عباس العلق، نفس المرجع، صص، 92، 93.

⁴ هاني حامد الضمور، مرجع سابق الذكر، صص، 166

6. البيئة المادية : يتضمن الدليل المادي عناصر مثل التأثيث الألوان التصميم الداخلي الديكور ومواقف

السيارات والضيضاء والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة والأشياء الملموسة الأخرى مثل الشارات والتذاكر والتي

تكون فكرة حول جودة الخدمات كما أنها تؤثر على أحكام المستخدمين حول المؤسسة الخدمية المعنية.

7. عمليات تقديم الخدمات: إن الكيفية والطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة بالإضافة إلى سلوك الموظفين

في المؤسسات الخدمية والتي تظم أشياء في غاية الأهمية من أنشطة وإجراءات و سياسات تضمن بها المؤسسة تقديم

الخدمة إلى المستخدمين، فالترحيب والاستقبال وحسن الاهتمام كلها عوامل تساعد على التغلب على مشكلة الانتظار

كما أن الجوانب الخاصة بتوقعات رضا المستهلكين حول الخدمة المقدمة تجعلها في صلب اهتمام إدارة التسويق.

المبحث الثالث: جودة الخدمة والعلامة

تلعب جودة الخدمة والعلامة دورا أساسيا في عملية إحلال المواقع الخاصة بالخدمات وهذا لارتباطهما بعملية التمييز والإدراك الذهني لدى المستهلك، إن الخصائص التي تنفرد بها الخدمة على خلاف السلع المادية تجعل من هذين العنصرين يلعبان دورا حاسما في العملية الإدراكية لدى الزبائن كونهما من العمليات المحددة للقيمة والناجمة عن التداخل الضمني بين مقدمي الخدمة والزبائن في الخط الأمامي لإنتاج الخدمة، إن اتصاف الخدمة بالامللموسية والزوالية وعدم التجانس وغيرها من العناصر المميزة، تجعل من الصعوبة بمكان تحديد جودة الخدمة ومراقبتها، كما أنها تمثل بالنسبة للمؤسسات الخدمية، احد أهم التحديات الحرجة التي تواجههم في الفترة الحالية، "إن الشركات الخدمية الناجحة تركز انتباهها على كل من عملائها، وموظفيها بما يسمى بسلسلة (ربح - خدمة) (Service- profit chain) والتي تربط أرباحها برضا العملاء - والموظفين وتتكون هذه السلسلة من خمس روابط التالية:

- الجودة الداخلية للخدمة (Internal service quality): اختيار وتدريب مميز للعاملين الذي ينتج عنه

موظفين أكثر إنتاجية ورضا (Satisfied and productive service employees)

- وقيمة أكبر للخدمة (greater service value): إنتاج قيمة أكبر للعميل وتسليم خدمة أكثر كفاءة

وفعالية والذي ينجم عنه: عملاء أكثر رضا وولاء (Satisfied & loyal customers.) حيث يستمرون في الولاء وتكرار

عملية الشراء ويحبوا عملاء آخرين والذي ينجم عنه: أرباح ونمو للخدمة (healthy Service profit and growth)

والذي يضمن أداء متفوقا في تقييم الخدمة"¹.

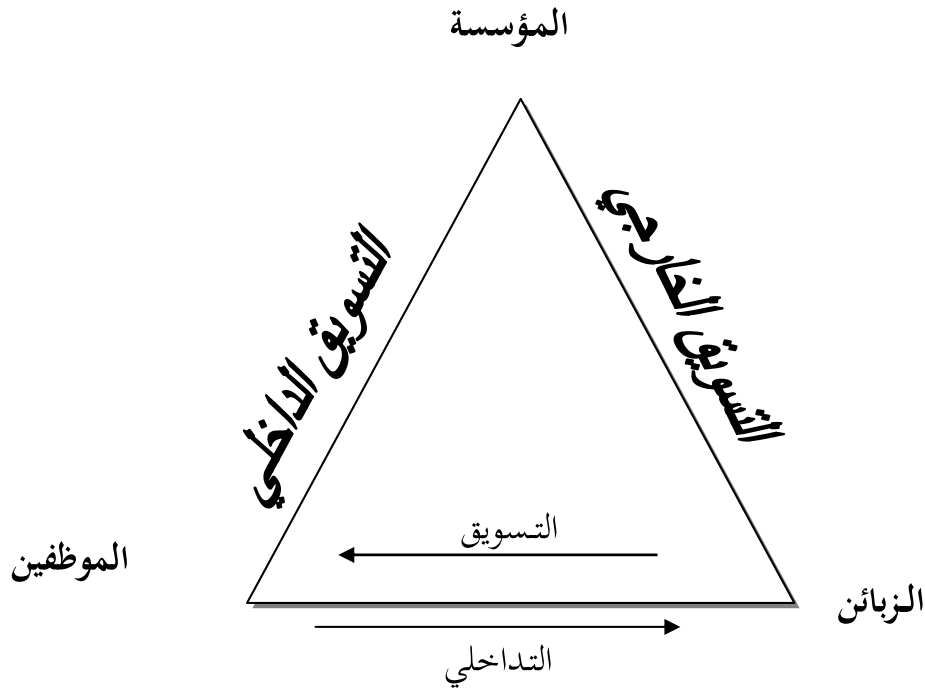
وفي الحقيقة تسويق الخدمات يحتاج إلى أدوات تسويقية غير تقليدية بالمفهوم - السلعي - بالاعتماد على التسويق

الخارجي أو ما يسمى بـ (المزيج التسويقي 4P) إن المؤسسة الخدمية بخدماتها للقطاعات السوقية المتباينة تحتاج إلى "تسويق

داخلي وتسويق تداخلي (Interactive Marketing) وتسويق خارجي (External Marketing)

¹ Philip Kotler, Philip Kotler, *Principles of Marketing*, 12th Edition, Published by Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, pp 240, 241

- **التسويق الداخلي:** يصف الأنشطة العادية والتي يتم عن طريقها إعداد الخدمات مثل: التسعير، التوزيع، الترويج. أما التسويق الداخلي: فيعني أن المؤسسة الخدمية عليها تدريب موظفيها في إطار السياسة الرامية إلى إشباع حاجات الزبائن عن طريق تحفيز كامل لوفد المؤسسة لتطبيق وتبني التسويق وليس فقط خلق مصلحة للتسويق.
 - **التسويق التداخلي:** يشير إلى أن جودة الخدمة المدركة تعتمد بشدة على جودة التداخل بين المشتري والبائع¹؛ فالزبون لا يقوم فقط بتقييم والحكم على الجودة التقنية للخدمة ولكن أيضا يقوم بالحكم على "الجودة الوظيفية والتي تشير إلى الكيفية التي تتم فيها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد"².
- يوضح الشكل التالي (2-12) هرمية الخاصة بعملية التداخل الفعال بين العملاء، الموظفين المؤسسة ومختلف المفاهيم التسويقية التي تنجم عن هذا التداخل.



Source: Philip Kotler, *Philip Kotler, Principles of Marketing*, 12th Edition, Published by Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, p241

الشكل (2-12): الأنماط الثلاث لتسويق الخدمات

¹ Philip Kotler, (2006), op.cit pp 473,474.

² حميد الطائي، بشير عباس العلق، مرجع سبق ذكره، بتصرف. ص242.

المطلب الأول: جودة الخدمة:

إن الجودة السيئة أو المتوسطة تضع المؤسسة الخدمية في موقع تنافسي متأزم، فالطبيعة المختلفة للخدمات تتطلب مقاربات مغايرة لتحديد وقياس جودة الخدمة، ففي عدد كبير من الخدمات تظهر الامللموسية كصفة غالبية، فمن الواضح أن هذه الخصائص الفريدة من شأنها إحداث صعوبات كبرى في تحديد وقياس جودة الخدمات مقارنة بالسلع المادية الملموسة يضاف إلى ذلك، الاعتبارات الخاصة بالمشاركة الفعالة للزبائن في العملية الإنتاجية للخدمات، خاصة فيما يتعلق بعمليات المعالجة التي يقوم بها الأفراد "والتي تتطلب التفريق بين العمليات الخاصة بتقديم الخدمة التي أطلق عليها (Gronroos) مصطلح الجودة الوظيفية وتلك التي تعتمد الإدراكات الاجتهادية للمستنفدين (Subjective perception)

ونتائج الخدمة المتمثلة في الجودة الفنية (Technical quality) والتي تعتمد على المعايير الموضوعية لقياس الجودة (objective measure)¹

فالجودة الفنية تعبر عن الجوانب الكمية للخدمة أما الجوانب الفنية فهي تشير إلى الكيفيات التي تتم بها عملية نقل الجودة الفنية إلى المستفيد من الخدمة "فعلى الرغم من صعوبة تقييم المستفيدين لجودة الخدمة، فإن هناك إجماعاً بين الباحثين والممارسين في مجال الخدمات بأن جودة الخدمة ما هي إلا قياس لمدى تطابق مستوى الجودة المقدمة (الجودة الفعلية أو المدركة من قبل المستفيدين مع توقعات المستفيد "الجودة المتوقعة") فتقديم خدمة ذات جودة يعني في المحصلة النهائية أن تكون الخدمة متوافقة مع توقعات المستفيدين"².

ولكن كيف يقيم المستفيدون جودة الخدمة؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تقود إلى دراسة الجوانب المتعلقة بقياس جودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد.

1 - حميد الطائي، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، بتصريف، ص242
2 حميد الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص207 .

I. العوامل المحددة لجودة الخدمة:

يرى " كل من "Parasuraman" و"Ziethaml" و"Berry" أن المعايير الوحيدة التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة "بحيث حددوا عشر معايير يلجأ إليها المستفيد في الحكم على جودة الخدمة المقدمة"¹ إليه وهي كالتالي:²

- المصدقية "credibility": وتتمثل في الثقة الممنوحة لمورد الخدمة بالإضافة إلى مصداقيته والتزاماته بوعده.
- الأمان "Security": وتتعلم بغياب المخاطر والمجازفات والشك والارتياب.
- درجة النفاذ "Access": وتتعلم بمدى توفر الخدمة في المكان والزمان الذين يريدانها الزبون، وهل سوف يحصل على الخدمة المطلوبة بيسر ودون انتظار.
- الاتصال "Communication": ويتعلق بمدى الإصغاء والاستماع للزبائن والمعلومات المزودة للمستفيدين حول طبيعة الخدمة المقدمة.
- درجة فهم مورد الخدمة للمستفيد "Understanding the customer": وتتمثل في الجهود المبذولة للتعرف على الزبائن، متطلباتهم ورغباتهم ومدى تقديرهم لهم.
- الملموسية "Tangibles": وتظهر في التسهيلات المادية، القاعات، المعدات، الأجهزة، الأفراد والوسائل الأخرى الخاصة بالاتصال.
- الاعتمادية "Reliability": قدرة مورد الخدمة على إنجاز الخدمة الموعودة بشكل مضمون، أكيد ودقيق.
- الاستجابة "Responsiveness": وتكمن في رغبة موردي الخدمة واستعدادهم لتقديم المساعدة والعون للزبون وحل مشاكله بطريقة سريعة ومرنة .

¹- Lovelock, op.cit, p431.

² Ibid, pp431,432

- الكفاءة والجدارة "Compétence": وتتمثل في امتلاك المهارات والمعارف اللازمة لتقديم الخدمة بشكل أمثل.
 - "التعاطف" Empathy: وتشمل اللياقة والاحترام، الاتصال الودي بالعملاء.
- هذا وقد ضمنت دراستهم، إيجاد خمس عناصر مرتبطة ومتداخلة مع بعضها البعض بدرجة كبيرة مشكلة الأبعاد الخمس لجودة الخدمة".

II. أبعاد جودة الخدمات: ¹

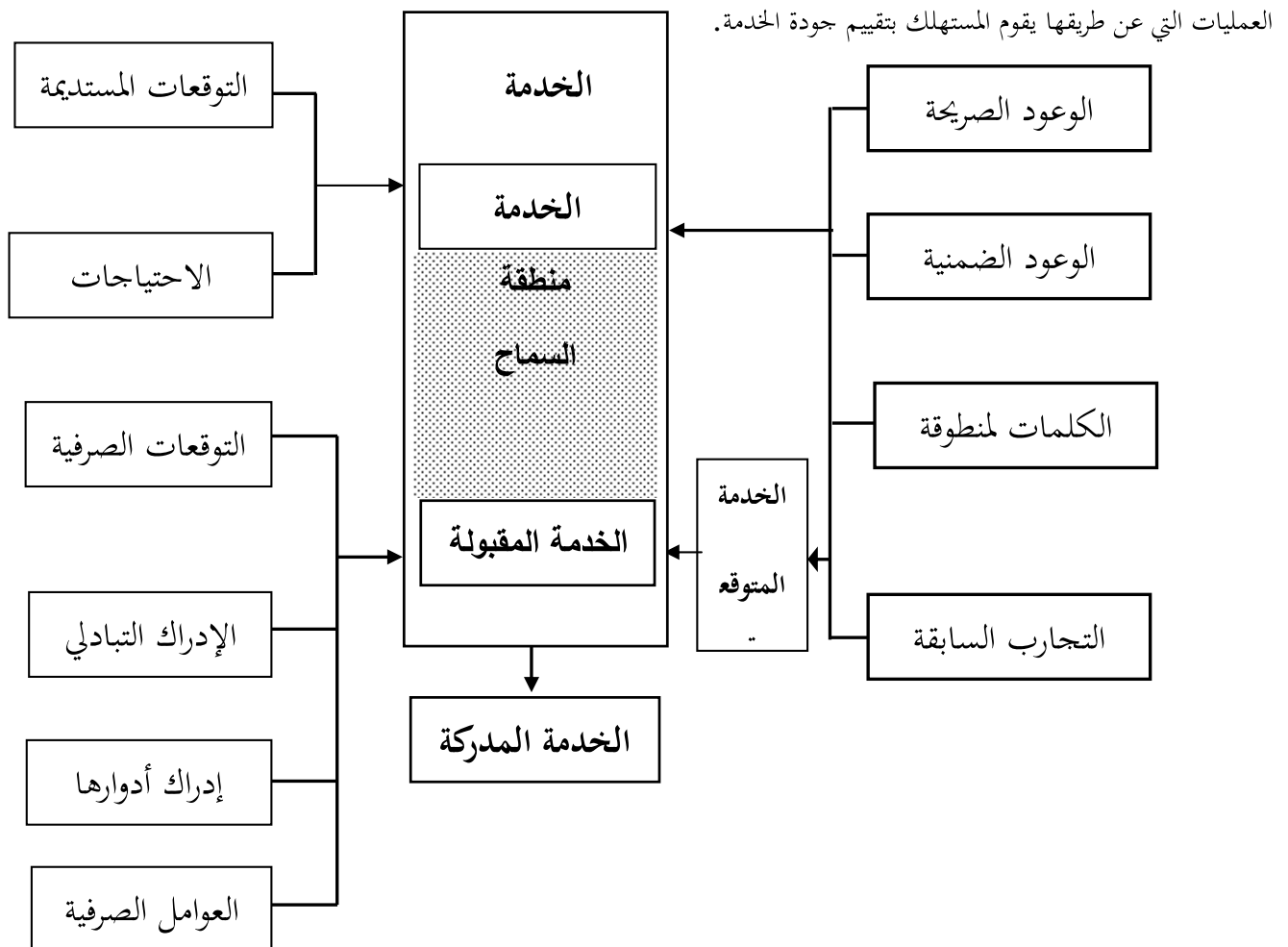
- تشير أهم الأبحاث والدراسات بما فيها تلك المعتمدة من طرف الباحثين السابقين إلى وجود معايير أكثر اعتمادا في عملية تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون والمتمثلة في:
- الجوانب الملموسة (Tangibles): التسهيلات المادية، الأدوات والتجهيزات، ظهور المستخدمين.
 - الاعتمادية (Reliability): القدرة على أداء الخدمة بشكل موثوق فيه وبدرجة عالية من الدقة.
 - الاستجابة (Responsiveness): بمعنى سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة من قبل مقدمي الخدمة.
 - التوكيد (Assurance): أي امتلاك المعرفة وحسن المعاملة من طرف الموظفين وقدرتهم على الهام الثقة والائتمان للمستفيدين "الزبائن".
 - التعاطف (Empathie): درجة العناية الخاصة بالمستفيدين ومدى إعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية؛ إن احترام المؤسسة الخدمية لهذه المعايير والقيم من شأنه إكسابها لمزايا تنافسية صلبة.

¹ Sheetal B, sachder, Harshv. Verma(2004), *Relative Importance of service quality dimension*, Journal of service Research, valium 4, number 1, (April- September), 2004, p102.

المطلب الثاني: مقارنة ادراكات المستفيد بتوقعاته:

"يرى الباحثون أن الزبائن يحكمون على جودة الخدمة بناء على المقارنة بين الخدمة التي يتلقونها فعلا Actual Service مع الخدمة التي يتوقعون الحصول عليها "Expected Service" وعليه فان هؤلاء الباحثين يعرفون جودة الخدمة بحالة التناقض بين التوقعات الزبائن وادراكاتهم"¹.

فإذا فاقت الجودة المدركة توقعات الزبائن فإذا هؤلاء يكونون بالضرورة راضين عن أداء الخدمة، أما إذا كان توقعاتهم تفوق مستويات الجودة المدركة هنا يكون العملاء غير راضين عن الخدمة، الشكل الموالي (2-13) يوضح مجمل



Source : Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator: Théorie et pratique du marketing*, 8e. éd, Ed Dunod, Paris, 2006,p972

الشكل (2-13) طبيعة وتحديد الجودة المدركة للخدمة

¹ حميد الطائي، بشير عباس العلق. مرجع سبق ذكره. ص247.

"لقد وضع كل من "Zeithaml" و "Parasuraman" و "Berry" نموذجاً لتشخيص المسببات الرئيسية لفجوة الخدمة المدركة، بمعنى أن الأساس في نموذج قياس جودة الخدمة، يكمن في الفجوة الناجمة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جودة هذه الأخيرة، حيث أطلقوا عليه تسمية نموذج الفجوات لتفسير هذه الحالة"¹، كما أن مفهوم منطقة السماح والتي تقع بين الخدمة المرغوب فيها والخدمة المقبولة والخدمة المنتظرة هي حصيلة مقارنة بين الخدمة المدركة والشعور بإشباع أو عدمه للزبون.

➤ العوامل المؤثرة على توقعات المستفيد:

في الحقيقة هناك شبه إجماع من طرف الباحثين حول تحديد أربع عوامل رئيسية تؤثر على توقعات الزبون. وهذه العوامل هي:²

1. اتصالات الكلمة المنطوقة "Word of Mouth Communication": بحيث تكمن في آراء الأصدقاء أو

أحد المؤثرين في قرارات الشراء بخصوص الخدمة التي يرغب المستفيد الذهاب للاستفادة منها.

2. الحاجات والنفسيات الشخصية "Personal needs Preferences": أي مجمل الأشياء التي يرغب

فيها المستفيد ويرى بأنها ضرورية في عملية تقديم الخدمة.

3. التجارب السابقة: وتتمثل في مجمل الأحكام السابقة الناجمة عن اقتنائه للخدمات والتي تكون تجارب

يستطيع بواسطتها الزبون الحكم والتقديم الخاص بجودة الخدمة.

4. الاتصالات الخارجية "External communication": ومن أمثلته، الإعلان، الإشهار، والمنطويات،

والتي تؤثر حول الانطباعات الخاصة حول جودة الخدمة التي يستفيد منها الزبون.

¹ Pierre Eiglier, *Marketing Et Strategie Des Services*, éd Economica, Paris, 2004 p75

² حميد الطائي، بشير عباس العلق. مرجع سبق ذكره. ص248.

المطلب الثالث: نماذج قياس جودة الخدمات:

"نالت مقاييس جودة الخدمة انتباه مجموعة من الباحثين منذ سبعينيات القرن الماضي، حيث تركزت الجهود على محاولة إيجاد المنهجية المناسبة لقياس جودة الخدمات وتنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمات إلى "باراسورمان" وزملائه، (Parasuraman et al. 1985) حيث تمكنوا من تصميم المقياس الشهير SERVQUAL".¹

I. نموذج الفجوات كأداة تصورية حول تحديد وتصحيح مشاكل جودة الخدمة²:

"لقد طور كل من "Parasuraman" و "Zeithaml" و "Berry" نمودجا لتشخيص الصعوبات المتعلقة بإدارة جودة الخدمة وذلك بتحديد المبيعات الرئيسية الفجوات الخاصة بجودة الخدمة المدركة، أي الفجوات الفاصلة بين توقعات الزبون وإدراكاته الفعلية، حيث أطلقت تسمية "نموذج الفجوات" على هذه الدراسة التي خلصت إلى تحديد خمسة أنواع من الفجوات والتي يمكنها أن تسبب مشاكل في عملية تقديم الخدمة حيث تظهر في"³:

1. الفجوة الأولى: ما بين إدراك المؤسسة وإدراك الزبائن:

Gap 1: between customers expectation and Management perception of those expectation

تنشأ هذه الفجوة بسبب التناقض "discrepancies" التي تنشأ بسبب عدم فهم المؤسسات ومدرائها لما يمكن أن يعتبره الزبائن جودة خدمية عالية، وتزداد هذه الحالة لدى المؤسسات التي لا تقوم باستكشاف رضا زبائنهم، والتي لا تقوم بالبحث عن رغبات عملائهم "وبما أن الخدمات محددة بشكل واضح ولها أبعاد جودة ملموسة، فإن هذه الفجوة تكون

¹ مروان جمعة أمين (2009)، اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، العربية السعودية، ص 6.

² Lovelock, op.cit, p434

³ Philip Kotler, (2006), op.cit p 477.

أكبر في المنظمات الخدمية منها في الخدمات الصناعية، فعلى سبيل المثال إذا توقع زبون ما أن يتعامل المصرف مع حسباته بسرعة تامة، ولم يلتزم المصرف بذلك، فإن الزبون في هذه الحالة سيحكم على جودة الخدمة في هذا المصرف بأنها سيئة"¹

2. الفجوة الثانية: بين ادراكات المؤسسة لتوقعات الزبائن ومواصفات جودة الخدمة

Gap 2: between management perceptions of customer expectation, and service quality specification

وتتصف هذه الفجوة بالاتساع، لسببين، الأول يرجع إلى عدم قدرة المؤسسة على ترجمة حاجات العملاء

إلى نظام جيد ومحدد لتقديم الخدمة، فقد تضع الإدارة مواصفات لجودة الخدمة ولكن لا تنص عليها بوضوح أو أنها

قد تضع معايير واضحة للجودة ولكن لا تلزم بتطبيقها وذلك لدعم قدرتها أو لتقاعسها.

3. الفجوة الثالثة: بين المواصفات الموضوعية لجودة الخدمة وتسليم الخدمة:

Gap 3: between Service quality Specification and Service delivery

تتعلق هذه الفجوة بالعملية التي يتم وقفها أداء الخدمة والناجم عن الاختلاف والتباين بين المواصفات الخدمية

والتسليم الفعلي للخدمة والتي تظهر في "التدريب الغير فعال وعدم توفر الحماس والدافعية لدى الموظفين والعاملين هي

الأسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة ومن هنا تحتاج الإدارة إلى التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات والأدوات

المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد"²

4. الفجوة الرابعة: بين ما تقدمه المؤسسة من خدمات وما تقدمه من معلومات حول تسليم الخدمة:

Gap 4: between Service delivery and external communication to customers delivery

¹ رعد حسن الصرف (2004)، تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية الى المستوى العالمي: دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة يسكرة، العدد(06) ، جوان 2004

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 114.

ويطلق عليها فجوة الاتصال "communication Gap" وتظهر هذه الفجوة في "الفروقات ما بين الاعتقادات الأفراد المكلفين بالاتصال والإشهار والبيع حول خصائص الخدمة الجوهرية، وما بين مستوى الأداء والجودة التي تستطيع المؤسسة فعلا تقديمه"¹ أي ما تتعهد المؤسسة الخدمية بتسليمه من خدمات فعلا عن طريق الإعلان والعلاقات العامة، وما بين الخدمات التي يدرك الزبائن جودتها، فتوقعات الزبائن تتأكد بالوسائل الإعلامية والنماذج الأخرى للاتصال.

5. الفجوة الخامسة: بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة:²

Gap 4: between customers expectations and perceived service

وهي الفجوة بين الخدمة التي حصل عليها العملاء بالفعل وما بين الخدمة التي كانوا يرغبون في الحصول عليها "إن الجودة هي احد العوامل التي تعادل أو تفوق توقعات الزبائن فالتقوم الشخصي والحكم على جودة الخدمة كونها عالية أو منخفضة يعتمد على الكيفيات التي يتم بها إدراك الحسي للزبائن بخصوص الأداء الفعلي للخدمة في إطار ما يمكن أن يتوقعوه، إن جودة الخدمة حسب مقياس "Serv. Oual" هي محصلة قسمة الأداء على التوقعات أي:

$$Q = P / E \text{ حيث أن: } ^3$$

Q: الجودة Quality

P: الأداء Performance

E: التوقعات expectations

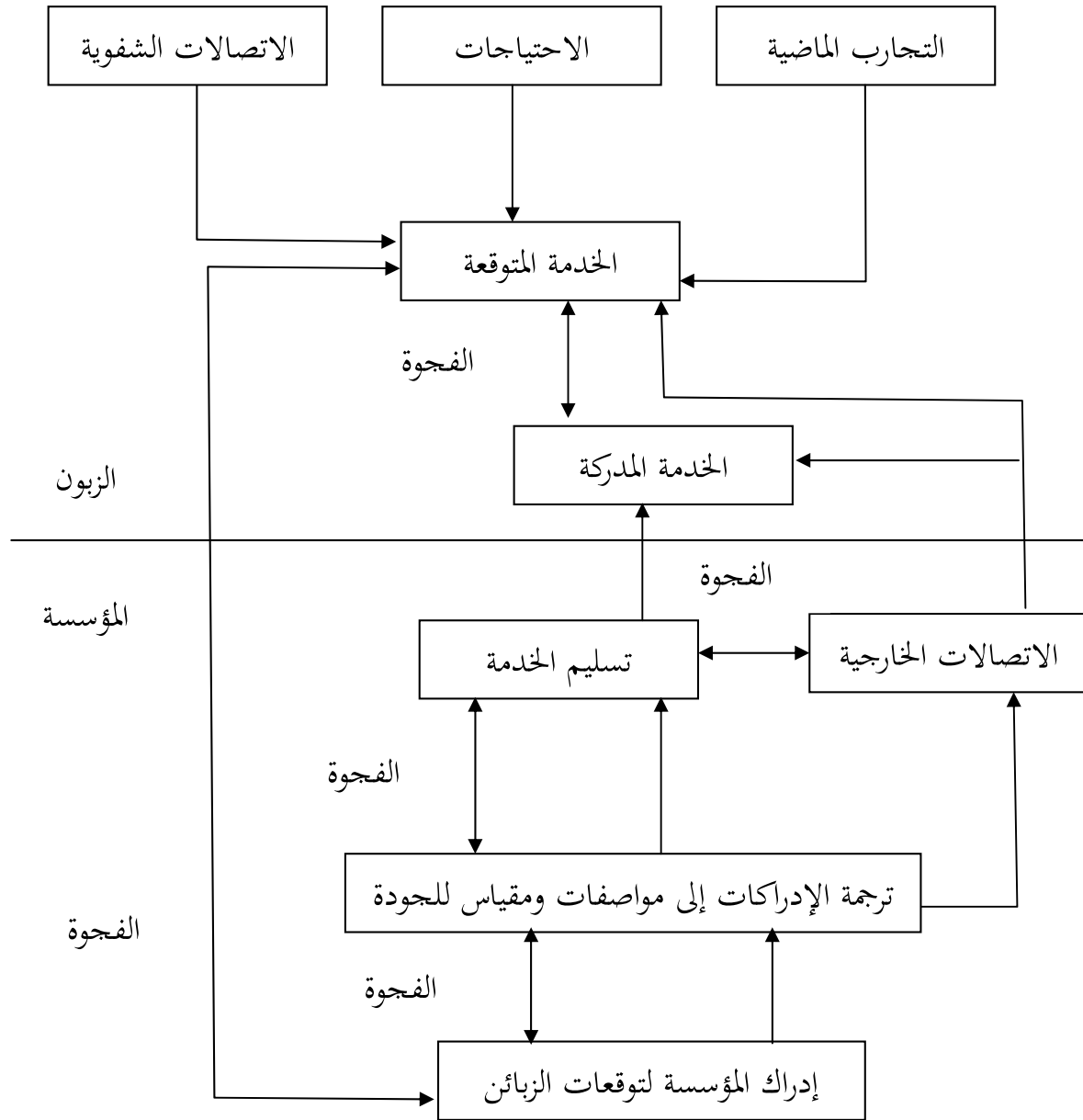
الشكل الموالي (2-14) يوضح مختلف الفجوات الخاصة بنموذج "Serv. Oual" بحيث يوضح أن المؤسسة الخدمية تقوم بعملية البحث عن توقعات الزبائن، واستكشاف حاجاتهم ورغباتهم، ثم بعد ذلك تقوم بترجمة التوقعات الخاصة

¹ Lovelock, op.cit, p434

² رعد حسن الصراف (2004)، مرجع سابق الذكر.

بالزبائن إلى معايير ومواصفات خاصة بالجودة، تقوم بوضعها لتكيف عرضها السوقي الخدمي ليستجيب إلى هذه المعايير بحيث تمكن العمليات المتعلقة بتقديم الخدمة.

بجمل هذه العملية وعلى التوازي تقوم بعملية الاتصال الخارجي عن طريق تسيير الوسائط ووسائل الترويجية المختلفة للتأثير على توقعات الزبائن ورسم المكانة والصورة الذهنية للخدمات التي تقدمها، وكنتاج لهذه العمليات تظهر الفجوة رقم (1) و(2) و(3) و(4) والمتمثلة في فجوة التعرف، فجوة المعايير والمواصفات، فجوة التقديم وأخيرا فجوة الاتصال الخارجي قرب الخط التفاعلي بين الزبون ومقدمي الخدمة وبينهما تظهر الفجوة رقم (5) وهي الفجوة الإدراكية وهي نجام المقارنة بين الخدمة المدركة "التي يتلقونها فعلا" مع الخدمة المتوقعة في المساحة الخاصة بالزبون والتي تظهر مختلف العوامل المؤثرة على الخدمة المتوقعة والمتمثلة في الاتصالات الشفوية، الاحتياجات الشخصية والتجارب الماضية، تظهر الفجوة الأولى كمحصلة نهائية لجميع الفجوات السابقة.



Source: Rajdeep Singh et. al.(2010), *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for determining and Prioritizing Critical Factors from Faculty Perspective in Higher Education*, International Journal of Engineering Science and Technology, Kurukshetra (Haryana), India, Vol. 2 (7).p 3299

الشكل (2-14) نموذج جودة الخدمات "نموذج الفجوات"

II. نموذج الاتجاه:

ويعرف هذا النموذج باسم "Servperf" ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من " Taylor et Cronin " وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف الاتجاه على أنه: "تقييم الأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة"¹.

كما أكد (Cronin and Taylor, 1992) على أنه حيال مراجعتهم لنتائج دراسات Parasurman , Zeithaml , Berry (1988, 1991 a,b, c) بحيث شملت دراستهما مسحا للنتائج الدراسات الأربع التي قام بها كلا من PZB لقياس جودة الخدمة المدركة للزبائن في أربع أنواع من الخدمات وهي (الخدمات البنكية، وخدمة مكافحة الآفات، وخدمة الغسيل الجاف، وخدمة الأكل السريع) باستخدام نموذج الفجوات SERVQUAL، وقد توصلت دراستهما إلى²:

- اختلاف أبعاد جودة الخدمة باختلاف نوع الخدمة.
- أن نموذج الفجوة مبني على نموذج الرضا - بحيث يأخذ كلاهما التوقعات في الحسبان - بالرغم من اختلاف مفهومي الرضا والجودة.
- أن بعض أبعاد الجودة هي نتيجة لبقية أبعاد الجودة الخمسة؛

وعلى هذا الأساس فقد اقترحت دراستهما نموذجاً آخر جديد لقياس جودة الخدمة وأطلقت عليه نموذج الأداء الفعلي SERVPERF، حيث يعتمد هذا المقياس على طريقة أكثر بساطة في قياس جودة الخدمة باستخدام إدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم، وبالتالي استبعاد عمليات الطرح بين توقعات العميل وإدراكاته لمستوى الخدمة، وقد أكدت نتائج الصدق والثبات الصلاحية الممتازة لهذا النموذج بالنسبة لثلاثة أنواع من الخدمات السابقة

1 ناجي معل (1998)، قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات، المجلد (25)، العدد (20)، عمان، ص362.

2 شيرين حامد محمد أبو وردة (2008)، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية معهد الدلتا العالي للحاسبات، مصر ص 13.

* Servperf :وتعني أداء الخدمة، وتتكون من العبارتين: Service Performance والخدمة والأداء.

مقابل نجاح نموذج الفجوة SERVQUAL بالنسبة لنوعين فقط من الخدمات. وبالتالي أوصت الدراسة بضرورة استخدام نموذج الأداء الفعلي في دراسات قياس جودة الخدمة، لما يتميز به عن نموذج الفجوة بسهولة الاستخدام والبساطة وكذلك بزيادة درجة واقعيته ومصداقيته...

"ويقوم نموذج الاتجاه على أساس رفض فكرة الفجوة في تقييم جودة الخدمة، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة، أي التركيز على جانب الإدراكات الخاصة بالعميل فقط ذلك أن جودة الخدمة يتم التعبير عنها كنوع من الاتجاهات وهي دالة لإدراكات العملاء السابقة وخبرات وتجارب التعامل المؤسسة، ومستوى الرضا عن الأداء الحالي للخدمة؛

فالرضا حسب النموذج يعتبر عميلاً وسيطاً بين الإدراكات السابقة للخدمة والأداء الحالي لها، وضمن هذا الإطار تتم عملية تقييم جودة الخدمة من طرف العميل؛

وفي هذا الصدد يرى احد الباحثين أن الأولى نحو الخدمة (أي تقييم لتجربته الأولى مع المؤسسة) يعتبر دالة لتوقعاته المسبقة حول الخدمة"¹.

وبتعبير آخر، فالعميل يقيم الخدمة على أساس خبرته السابقة وإذا انعدمت هذه الخبرة فإنه يعتمد بشكل أساسي على توقعاته خلال مرحلة ما قبل الشراء، وان توقعاته المستقبلية حول الخدمة هي دالة لعملية تقييمية للأداء الحالي، يعني أن: الاتجاه أو موقف العميل من الخدمة يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي يكون قد حققه خلال تعامله مع المؤسسة.

وتتضمن عملية تقييم الجودة وفق هذا النموذج الافتراضات التالية:²

- في غياب خبرة العميل السابقة في التعامل مع المؤسسة فإن توقعاته حول الخدمة تحدد بصورة أولية لمستوى تقييمه لجودتها.

1 ناجي معلا، مرجع سابق . ص362.

2 نفس المرجع. ص362.

- بناء على خبرة العميل السابقة المتراكمة كنتيجة لتكرار التعامل مع الشركة، فإن عدم رضاه عن مستوى الخدمة المقدمة يقوده إلى مراجعة المستوى الأولى للجودة.

- إن الخبرات المتعاقبة مع المؤسسة ستقود إلى مراجعات إدراكية أخرى لمستوى الجودة، وبالتالي فإن تقييم العميل لمستوى الخدمة يكون محصلة لكل عمليات التعديل الإدراكي التي يقوم بها العميل فيما يتعلق بجودة الخدمة، وهكذا فإن رضا العميل عن مستوى الادعاء الفعلي للخدمة، له اثر مساعد في تشكيل ادراكات العميل للجودة، وعند تكرار الشراء فإن الرضا يصبح احد المدخلات الرئيسية في عملية التقييم.

وعليه نخلص إلى أن نموذج الاتجاه كأسلوب لتقييم جودة الخدمة يتضمن الأفكار التالية:

أن الأداء الحالي للخدمة يحدد بشكل كبير تقييم العميل لجودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة الخدمية.

ارتباط الرضا بتقييم العميل لجودة الخدمة أساسه الخبرة السابقة في التعامل مع المؤسسة أي أن التقييم عملية تراكمية طويلة الأجل نسبيا.

تعتبر المؤشرات المحددة لمستوى الجودة (الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف، الأمان، الملموسية) ركيزة أساسية لتقييم مستوى

الخدمة وفق نموذج Servperf .

المبحث الرابع: العلامة

إن العلامة هي الأساس في كل إستراتيجية تسويقية نظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها في عملية التعريف بالمنتج أو الخدمة بالإضافة إلى الأدوار الأساسية التي تلعبها في الأنشطة والعمليات التسويقية ابتداء من دراسة السوق وانتهاء عند رسم الخطط العملية للمزيج التسويقي وترجمتها إلى سياسات خاصة بالمزيج الخدمي للمؤسسة إن العلامة التجارية بما تحمله من دلالات لدى المستهلكين وحماية للمؤسسة والزبون معا تتخذ أبعاد عدة في المفهوم التسويقي، ولكونها احد العناصر التفاعلية في عمليتي الإحلال والتموقع فإنها تتعدى حدود الملكية، والرمزية والأسماء، إن العلامات التجارية القوية تمثل إدراك المستهلكين ومشاعرهم اتجاه خدمات المؤسسات وأدائها كما أن قيمتها الحقيقية تكمن في استخلاص تفضيلات الزبائن والظفر بولائهم وهو ما يفسر سلوك المستهلكين عند دفعهم المزيد مقابل العلامة، وفي هذا الصدد لخص "Bengtsson" هذه الظاهرة قائلا: "إننا اليوم نعيش في عالم مليء بالعلامات التجارية، حيث تحاول داخله كافة الشركات السيطرة على السوق"¹.

فما هي العلامة التجارية وما هي طبيعتها، وكيف تلعب العلامة الأدوار الأساسية والمتقدمة في عمليتي التمييز

والتموقع؟

المطلب الأول: طبيعة ووظائف العلامة

لقد ظهرت العلامة قبل العصور الوسطى "بحيث ظهرت مع أولى مظاهر التبادل التجاري حيث كانت تقتصر على رموز بدائية، ترسم بطريقة راسخة على المنتجات للتعبير عن أصليتها"² وبشكل خاص عند طوائف محددة من المجتمعات من صناعات وتجارات "حيث اعتادت هذه الفئة وخاصة في فرنسا وإيطاليا على وضع أسمائها على منتجاتها وكانت

¹ Barron, Jennifer; Hollingshead, Jim(2004), *Brand Globally, Market Locally*, Journal of Business Strategy, Volume 25, Number 1, January, Published by Emerald Group Publishing Limited, UK, P 09-10.

²Jacques Lendrevie, (2006), op.cit, p 742.

العلامة التجارية في تلك الحقبة من الزمن تشتمل على نوعين حسب الغرض من الاستخدام، النوع الأول هو ما يمكن تسميته بالدمغة، أما النوع الثاني من العلامات هو ما يسمى بعلامات الإنتاج¹.

ففي مختلف اللغات تشير كلمة "العلامة" في اللغة العربية (وضع علامة)، وفي الفرنسية "Marque" وفي الإنجليزية "Brand" إلى الدمغ على ممتلكات الحيوانية بالحديد الإثبات صفة الملكية والدلالة عليها.

والنوع الثاني من العلامات استخدم من طرف التجار والحرفيين لتحديد الصانع والمصدر، وضمان للجودة، وقد كان استعمال هذه العلامات إلزاميا من حيث العرف التجاري وذلك لتتبع الصانع في حال بيعه للمنتجات المعيبة أو الغير صالحة.

ومع ازدهار التجارة الدولية وظهور الثورة الصناعية، لعبت العلامة دورا أساسيا في عملية التصنيع، الإنتاج والتوزيع عن طريق تقديم سلع وخدمات متنوعة من نفس الصنف والتي تختلف من حيث الخصائص والأسعار والجودة، بالإضافة إلى المستهلكين الذين أتيح لهم مختلف البدائل لاختيار مختلف السلع والخدمات في السوق على أساس تحديد العلامة التجارية "وكنتيحة للتطور المتسارع الذي مس وسائل الاتصال الحديثة، أصبح من السهل بناء علامة تجارية بسرعة متناهية، ولكن بأسعار أعلى وفي بعض الأحيان بتشديد متصنع، وبأسس هشة"².

إن العلامة العريقة تحتاج إلى الكثير من الوقت لبناء شهرتها وترسيخ مصداقيتها وإثبات شرعيتها.

I. تحديد مفهوم العلامة:

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم والعناصر التي تحيط بالعلامة لا بد من التعرض أولا إلى بعض التعاريف الخاصة ببعض المتخصصين، فيرى فيليب كوتلر أن العلامة "اسم، أو مصطلح، أو رمز، أو إشارة، أو تصميم، أو رسم، أو كل

¹Ministry of Economy, Abu Dhabi Office, cited by, Brand Owner's Production Group, <http://www.gulfbpg.com/index.php?action=faq&subaction=trademark>

²Jacques Lendrevie, (2006), op.cit, p142

خليط (مجموع) من هذه العناصر الذي يهدف إلى تعريف السلع أو الخدمات لبائع أو مجموعة من البائعين وتمييزها لدى المستهلكين".¹

ويرى المتخصص الشهير (2006) Jean-Noël kapferer في كتابه (LA MARQUE) "العلامة هي مجموع الإشارات (رسم، اسم، مقطع صوتي، شكل...) المتعلق بمنتج، منتجات أو خدمات، التي تدل على الصدق والأصلية وبالشكل الذي يشير إلى التميز عن المنتجات والخدمات المنافسة"²

أما الجمعية الأمريكية للتسويق "A.M.A" فقد جاءت بتعريف وافي عن العلامة، لكن دون إضافة الكثير عن ما تقدم به كوتلر، فالعلامة حسب تعريفها "هي كل اسم، مصطلح، تصميم، رمز، أو أي وسيلة تمييز أخرى تهدف إلى تعريف سلع أو خدمات احد البائعين لتمييزها عن باقي البائعين".³

وعلى الرغم من إضافة مفهوم التمييز عن المنافسين أي البعد الخاص بالمنافسة إلا أن الملاحظة جل التعاريف السابقة تتفق حول مضمون واحد كون العلامة تترجم بـ⁴

● اسم العلامة: هو العنصر اللفظي للعلامة، يتصف بالمشروعية والتمييز لاجتناب أي التباس، سهل النطق بحيث يملك القوة في استحضر المزايا الناجمة عن استعمال المنتج أو الخدمة،

● الشعار: هو عبارة عن رمز نمطي، رسم، لون، شكل، بحيث يكون مميز وتسهل معرفته.

إذن فالعلامة هي مفهوم واسع بحيث يتصف ويشمل على العديد من التعاريف:⁵

¹ Philip Kotler, (2006), op.cit, p314.

² Jean-Noël Kapferer, *FAQ La Marque: En Questions : Reponses D' Un Specialiste*, Ed Dunod, Paris,2006,p37

³ Leslie De Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation : The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3rd edition, Published by B-H publication, Great Britain, 2010, p32

⁴ Marc Vandercammen, *Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir*, Édition De Boeck, bruxelles,2002, p311

⁵ Ratier M. (2003), *L'image De Marque A La Frontiere De Nombreux Concepts*, Cahier de Recherche n° 2003-158, CRG IAE Toulouse. p13.

التعريف التجاري: العلامة هي اسم، مصطلح، إشارة، رمز أو رسم أو كل التركيبات من هذه العناصر التي

لتعريف السلع أو الخدمات البائع أو مجموع من البائعين مع تمييزه عن المنافسين، (Kotler et Dubois, 1997)

التعريف الاقتصادي "العلامة": هي إشارة للتمييز والمنفعة المحتكرة (Yon in Kapferer et Thoening, 1994)

التعريف الترويجي "الإشهادي": إن العلامة هي المبيعات المستقبلية المحتملة المحمولة في الحس العميق للآلاف من

الأفراد. (Herbin in Roux, 1986)

التعريف القانوني:¹ يقصد بالعلامة التجارية كل إشارة أو رمز يتخذ شعارا لتمييز منتجات مشروع تجاري أو

صناعي، أو يتخذ شعارا للخدمات يؤديها للمشروع.

فاعتبار أن العلامة كيان معقد فمن الممكن إيجاد العديد من التعاريف المختلفة التي تناول العلامة من زوايا

مختلفة.

II. أنواع العلامات التجارية:

يتحدد نوع العلامة التجارية طبقا لطبيعة النشاط للمؤسسة بحيث تمثل وتعكس في غالب الأحيان بعض الجوانب

الخاصة بإستراتيجية المؤسسة في تعاملها مع الأسواق وعلى العموم فان العلامة تتخذ بطبيعتها الأشكال التالية:²

● **علامات تجارية خاصة بالمؤسسة:** يعتبر هذا النوع الأكثر شرعية من بين كل العلامات، كما انه يتميز بالعراقة

الناجمة عن علامات المنتج المنتسب عادة إلى مؤسسات عائلية، ويتميز هذا النوع من العلامات بدعم قيم العمل المحافظة

على السرية حول المهارات المستخدمة، كما أن المؤسسة نادرا ما تنازل عن براءة الاختراع، فكل منتوجات المؤسسة تظهر

¹ حسام الدين الصغير (2004)، *مدخل إلى حقوق الملكية الفكرية*، مقال مقدم في إطار الندوة الوطنية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية (WIPO) المنامة، مملكة البحرين، حزيران 2004، ص 12.

² Georges Lewi, *Branding Management : La Marque, De L'idee A L'action*, Pearson Education, Paris, 2005, pp 145, 152.

عليها اسم المؤسسة والتي تعتبر الوسيلة الأساسية المستخدمة في الاتصال، وتتمتع هذه الصيغة بالتأثير القوي في ربط العلامة التجارية بالمؤسسة، كما أنها تسمح بخلق الشفافية بين العلامة والمؤسسة..؟

● **علامات المنتج:** تهدف كل مؤسسة إلى إنتاج وتصريف منتجاتها، فآلية عمل هذا النوع من العلامات يسمح للمؤسسات بالاختفاء وراء كل منتج من منتجاتها، ويتركز مفهوم علامة المنتج على أن لكل منتج اسمه الخاص به، كما أن اسم المؤسسة يكون على كل أغلفة المنتجات تأخذ نفس الاسم في كل علامة تجارية، وتسمح هذه الإستراتيجية بالتعرف الآني على المنتج الذي يتمتع بتموقع وحيد، غير أن لهذه الإستراتيجية أثر سلبي يتمثل في التكاليف التي تنفقها المؤسسة على إشهار عدد كبير من المنتجات حيث أن كل منتج له علامة تجارية على حدى...؟

● **العلامات الخاصة بالخدمات:** تعرف علامات الخدمات مثل علامات المؤسسة التي من خلال تسميتها ونشاطها تتطور العديد من القيم الخاصة حول الكثير من الخدمات كالتسليية، وكراء السيارات، والفندقة والبنوك، أن علامات الخدمية عديدة: Chronopost, Adecco, Accor, Yahoo, Gan... وحديثا ظهر شكل جديد من العلامات من نوع النت "On-line" وهي شكل جديد من العلامات التجارية الخدمية، كالخدمات التي يوفرها موقع "Amazon" من بيع للكتب والأقراص المدججة، وهناك خدمات جديدة توفرها محركات البحث التي اشتهرت في وقت قصير مثل "google" الذي تكمن مهمته في تخزين الكم الهائل من المعلومات والوثائق.

● **علامة- شعار:** العلامة-شعار وكما هو دال من اسمها، هي علامة تستند على الشعار، حيث ترتبط بتعميم العلامة على العديد من المنتجات المصنعة... وتكمن مزايا هذا النوع من العلامات في قوة مدلولها وإشارتها، وبحسب مواقعها هي الأكثر قوة من حيث الوضوح، أما عيوبها بشكل عام تتمثل في عدم وجود صورة وقيم التي عادة ما يعتمد عليها الجمهور..؟

- **علامة الموزعين:** هي علامات تجارية يتم عادة امتلاكها وإنشائها من طرف الموزعين، بحيث ساهمت عملية تطور التوزيع في تغيير مفهوم علامات الموزعين إلى علامات تحمل شعار، وبهذا أصبحت علامة الموزعين تحتل أهمية بالغة في استراتيجيات الخاصة بهم كونها أداة مهمة في مواجهة المنافسة..؟
- **العلامة الشاملة:** تتمثل العلامة الشاملة في كل من العلامة - شعار وعلامة المنتج مثل: Zara, H&M et Ikea حيث تمثل الجمع بين حرف الإنتاج والتوزيع وهذا النمط من العلامات الأكثر تطلبا من الأنماط الأخرى ذلك لأنه يستجيب لتوقعات مضاعفة بالنسبة للمستهلك: بالحصول على ابداع وابتكار المصنع ونصيب من اقتصاد أكبر موزع.

III. الحالات المختلفة للعلامة:

إن العلامة التجارية تظهر في عدة أوضاع مشكلة ما يسمى بسلسلة العلامات التجارية التابعة للمؤسسة بحيث تتكون من مجموعة من العلامات التي تعطي للمؤسسة مواقع مختلفة، كما أنها تكسب المؤسسة مزايا تنافسية من خلال بناء وتنظيم علامات تجارية قوية تغطي قطاعات السوق، هذا وتحدد الأوضاع المختلفة للعلامات التجارية من خلال العلاقة التي تربط المنتج بالعلامة التجارية بالإضافة إلى نوع الترابط الاسمي بين المنتج والعلاقة التجارية وتتجلى هذه الأوضاع في:¹

- العلامة التجارية - منتج
- العلامة التجارية - خط
- العلامة التجارية - تشكيلة
- العلامة التجارية - مضلة
- العلامة التجارية - مصدر
- العلامة التجارية - ضمان

¹Jean-Noël Kapferer, *Les Marques, Capital De L'entreprise : Créer Et Développer Des Marques Fortes*, Édition d'organisations, Paris, 2007. p216.

بحيث يتم شرح كل وظيفة للعلامة التجارية في سلسلة من العلامات التجارية للمؤسسة:¹

• **علامات المنتج:** تسمح هذه العلاقة للعلامة التجارية من تسمية وحيدة وبطريقة حصرية للمنتج أو

التشكيلة المحدودة مع تموقع وحيد، بحيث تستجيب للمستهلك عن طريق وظيفة محددة أثناء الشراء.

• **العلامة التجارية التي تغطي خطأ من خطوط المنتجات:** تقوم المؤسسة هنا بإنشاء عرض سوقي متناسق

تحت نفس الاسم للعلامة التجارية لمنتجات مكاملة.

• **العلامة التجارية الضمان:** هي غالباً ما تكون مزيجاً مختلطاً مع علامات المظلة بحيث تظهر على العديد من

التشكيلات الخاصة بالمنتجات، تتميز بتناسق وترابط منتجاتها والتي تستند على العديد من العلامات الخاصة بالمنتج،

وتظهر هذه العلامة من أجل إتمام علامة المنتج بعلامة الضمان أو المشاركة في إستراتيجية مزدوجة، الأولى من أجل خلق

المنتج والثانية من أجل ضمانه.

• **العلامة التجارية ذات المصدر:** يتميز هذا النوع من العلامات التجارية عن علامات الضمان كون أن

منتجات علامات المصدر تكون أكثر استقلالية، بحيث أن العلامة التجارية تغدي من قيمها علامات المنتجات.

• **العلامة التجارية خاصة بالتشكيلة:** "هي علامة تستخدم للدلالة على مجموعة من المنتجات المتجانسة."²

والمختلفة تحت نفس الاسم وفي نفس ميدان المنافسة، ويحتفظ المنتج باسمه الحالي.

• **علامات المضلة:** هي علامة تستخدم للدلالة على مجموعة غير متجانسة من المنتجات، بحيث تغطي

مجموعة متنوعة من المنتجات أو الخدمات أو تشكيلته ويكمن دور علامة المضلة في إعطاء حصة سوقية كبيرة للمؤسسة

خاصة عند توظيفها لشهرتها فعلى سبيل المثال: العلامة التجارية الهولندية "PHILIPS" التي تشتهر ببيع المصابيح وأجهزة

الطبية والالكترومنزلية، والالكترونية.

¹ Georges Lewi, Branding Management op.cit p264- 265.

² Marc Vandercammen, op.cit p315.

IV. وظائف العلامة:

تقدم العلامة وظيفتين رئيسيتين في المفهوم التسويقي، الأولى متعلقة بخلق القيم لدى المستهلك، أما الثانية فترتبط بالمؤسسة وإستراتيجيتها، وإجمالاً فإن العلامة تساهم في:¹

- **تموقع المنتج أو الخدمة:** إن اختيار العلامة التجارية تسمح للمصنعين بإحلال منتجاتهم مقارنة بالمنافسين.
- **إعطاء المصدقية:** أي أن العلامة التجارية تضمن أن إنتاج الخدمة أو المنتج يكون من طرف المؤسسة صاحبة العلامة.
- **الاتصال:** تساهم العلامة التجارية بتشكيل محور للاتصال بالنسبة للمؤسسة.
- **التمهين:** العلامة تسمح للموزعين من تمهين شعاراتهم من خلال المنتجات ذات العلامات المعروفة.
- **تطوير العملية الترويجية:** العلامة تسمح للموزعين بتطوير الأنشطة الترويجية المرتبطة بالعلامات المميزة في مختلف نقاط البيع.
- **التعريف بالمنتج أو الخدمة:** إن المستهلك يكتشف ويتعرف على الخدمة أو المنتج من خلال مختلف نقاط البيع بحيث يدرك سماتها الخاصة كما انه يستفيد من عملية تخفيض عناء البحث.
- **تمييز المنتج أو الخدمة:** إن العلامة التجارية والتغليف (Packaging) يساعدان المستهلك على تمييز علامات المنافسين.
- **ضمان المنتج أو الخدمة:** فيإقدام المستهلك على شراء المنتجات أو الخدمات فإن العلامة التجارية تضمن له الجودة في المكان والزمان.

¹Marc Vandercammen, op.cit, p313.

• الإشارة إلى منشأ واصل الخدمة أو المنتج: إن الإشارة إلى المصنع تسمح للمستهلك من الحصول على مختلف المعلومات حول المنتج أو الخدمة في حالة الإبداع أو عدم الإبداع.

• تساهم في تكييف المنتج أو الخدمة مع احتياجات السوق: إن اختيار العلامة من طرف المستهلك تسمح بالحد من الشعور بالإرباك حيال عملية الشراء.

• إضفاء الخصوصية على الشراء.

وعلى هذا الأساس فإن العلامة تستعمل كوسيلة للتعريف وكدعامة للمعلومات الموضوعية والذاتية الخاصة بالخدمة (الشخصية)، التشكيلة، أو المؤسسة بحيث يتمركز مفهوم العلامة حول المكونات الرمزية التي تدعى بالأقطاب والمتمثلة

في: ¹

- مزايا العرض بالنسبة لاستعمال العلامة: "الصلابة، الديمومة، الرفاهية، الجودة".

- القيم الذاتية لمنتجات العلامة: "الأداء، الترف، التقاليد، الخبرة".

- الثقافة الأصيلة للعلامة: "جنسية العلامة، فرنسية، بلجيكية".

- الميزة الذاتية الخاصة (Personnalité propre): أي أن للعلامة خاصية ذاتية (شخصية) تميزها عن غيرها

وتجعلها مختلفة.

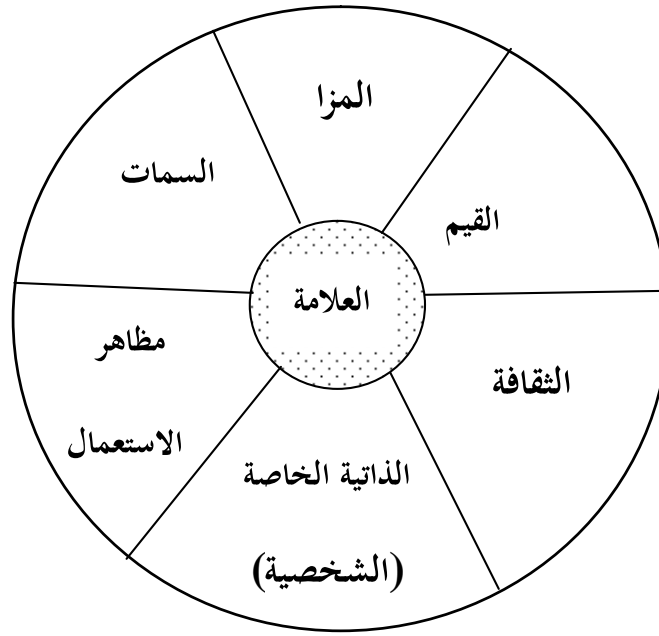
- المظاهر الخاصة بالاستعمال: "تحديد الزبون، نمط العيش، السلوك، المظاهر السوسيوديموغرافية".

- سمات العلامة: "الخصائص المرتبطة بالعلامة، الجدية، الجودة، الصلابة، السعر... الخ".

الشكل الموالي (2-15): يوضح مختلف هذه الأقطاب التي تتمحور حول العلامة والتي تمثل في

الوظائف المختلفة لها.

¹ Ibid, p313



Source : Marc Vandercammen, *Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir*, Édition De Boeck, bruxelles,2002.p314

الشكل (15.2) أقطاب العلامة

وعليه يمكن القول أن العلامة تلعب أدواراً أساسية بالنسبة للمستهلكين والمؤسسة بحيث يتمركز دورها اتجاه المستهلكين في التعريف بالمنتج أو الخدمة وتسهيل عمليات الشراء أما بالنسبة للمؤسسة فالعلامة تتمثل في عناصر الملكية والخدمات القانونية التي تمنحها بالإضافة إلى المزايا الأخرى المتعلقة بالمدلول الخاص بالجودة والحماية التي توفرها العلامة بضمائمها لمستويات معينة من الحواجز الخاصة بدخول منافسين جدد يحاولون بيع نفس الأصناف من السلع والخدمات التي توفرها المؤسسة في السوق.

"إن العلامة التجارية تتطلب إعطائها شخصية "ذاتية خاصة" (Personnalité)، ويجب أن تتمتع ببعض

السمات، بحيث تتخلل كل النشاطات التسويقية للمؤسسة".¹

¹Philip Kotler, *Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*, 1st, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, U.S, 2003. p11.

المطلب الثاني: العناصر المفتاحية الأساسية للعلامة¹

تعتمد عملية إدارة العلامة التجارية على ثلاث مفاهيم أساسية تتمركز حول إعطاء العناصر المميزة الذاتية والخارجية وتمثلة في التموقع المعبر عن إرادة المؤسسة، الهوية الذاتية للعلامة والتي تمثل الرسالة المبعوثة، وبصفة إرادية أولاً إرادية العلامة والصورة التي تتمثل في الرسالة المبعوثة المتكاملة والمدركة في أذهان الزبائن.

I. تموقع العلامة:

يحتاج المسوقون إلى تحديد تموقع علامتهم التجارية بالكيفية التي تستطيع معها مواكبة تطلعات زبائنها والتميز عن منافسيها " وذلك على أساس التحليل العميق للسوق، والمستهلكين والمنافسة والذي يمكن إجماله في أربعة أسئلة جوهرية تتعلق بـ:

- من اجل ماذا تكون العلامة؟ (أي ما تتوعد به العلامة من منافع للزبون)

- من اجل ظروف في تكون العلامة؟ (أي الهدف للزبائن المستهدفين)

- في حيد تكون العلامة (أي الأوضاع المختلفة للاستهلاك)

- ضد من تكون العلامة (أي المنافسين)

إن المسوقين بإحلالهم لعلاماتهم التجارية في أذهان عملائهم المستهدفين يمكن أن يضعوا علاماتهم في ثلاث

مستويات:²

1. في أدنى مستوى تركيزهم على سمات وخواص الخدمة أو المنتج (product Attributes): عن طريق التكلم

حول خصائص المنتج أو الخدمة الابتكارية، حيث يسهل على المنافسين تقليدها بسهولة.

2. عن طريق ربط اسم العلامة بالمنفعة المرجوة منها (benefit): وهنا تموقع العلامة حسب المنافع.

¹ Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz(2008), op.cit, 403.

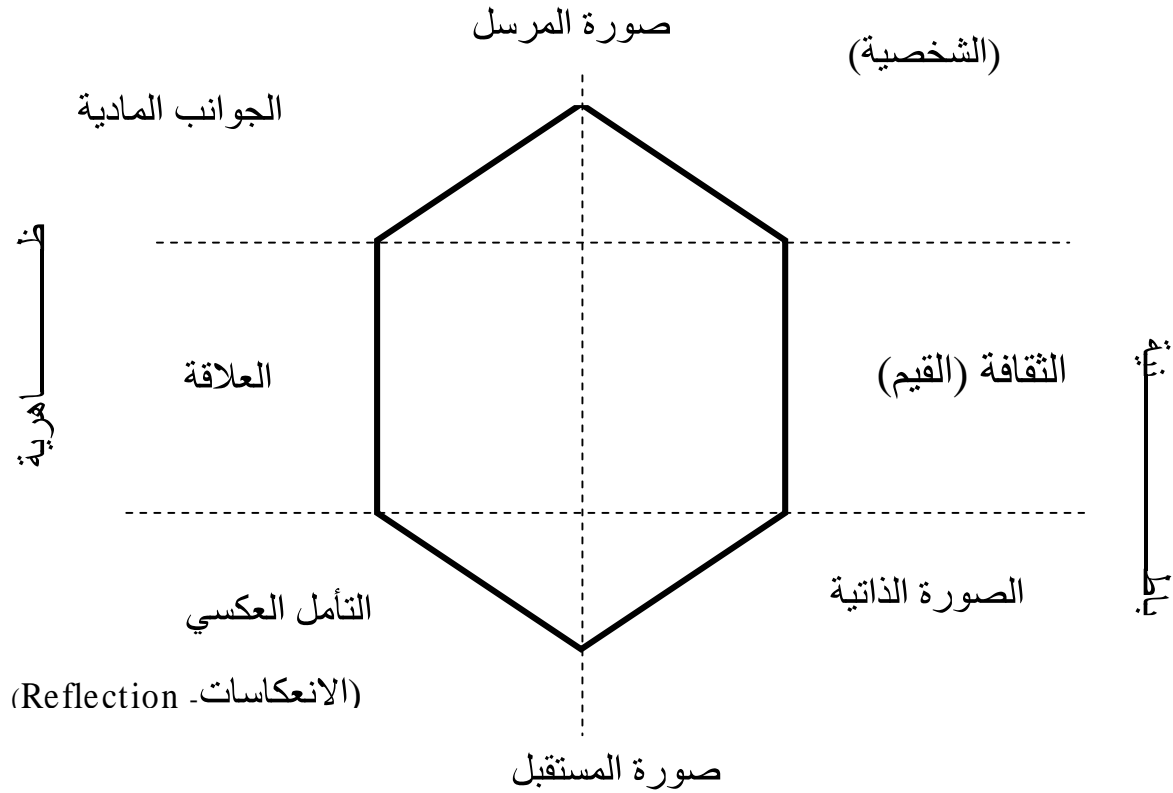
² فيليب كوتلر- جاري ارسترونج، مرجع سبق ذكره. ص488، 489.

3. وضعها في أعلى مستوى عن طريق ربط تموقع العلامة بالمنافع والقيم القوية (and values benefit): بحيث تملك العلامة التجارية القدرة على التأثير العاطفي، بحيث لا تعتمد كثيرا على الخواص الملموسة للخدمة أو المنتج وتنما على إنتاج الحب والإثارة المحيطة بالعلامة التجارية بحيث يستطيع مسوقو "كرست" أن لا يتكلموا عن مجرد المنافع التي يقدمها كمنع التآكل "التسوس" ولكن كيف يعطي ذلك للمستهلك ابتسامات صحية وجميلة، وعموما وعند تحديد موقع العلامة التجارية يجب أن يصيغ المسوقون رسالة العلامة ورؤيتها، بحيث تكون العلامة وعد المؤسسة بتسليم مجموع السمات والمنافع والخدمات والتجارب المحددة بصورة متسقة للمشتريين.

II. هوية العلامة: "L'identité de Marque"

يعتبر مفهوم هوية العلامة من المفاهيم الأكثر تعقيدا في المفهوم التسويقي، فعلى الرغم من اقترابه وارتباطه بمفهوم التموقع إلا انه يرتبط بالعديد من العناصر الخاصة بالعلامة "إن هوية العلامة ترتبط بالإجابة عن السؤال الخاص بماذا يميز هذه العلامة عن الأخرى (ماذا يميز كوكاكولا عن بيبسي - وقول عن ياهوا؟ في الحقيقة إن توقعهم متشابهة ولكن ذاتيتهم الخاصة (Personnalités) مختلفة"¹.

¹ Ibid, p 403



Source: Azoulay, Audrey and Kapferer, Jean-Noël (2003), *Do brand personality scales really measure brand personality?*, Journal of Brand Management, Volume(11),Number (2) November 2003 , Published by Enry Stewart, United Kingdom, p146

الشكل (2 - 16) منشور هوية العلامة

لقد طور هذه الصدد كل من "Kapferer" و "Azoulay" منشور متطور خاص بالعلامة ، والذي جاء بستة عوامل محددة لهوية العلامة، الشكل أعلاه (2-20) يوضح مختلف هذه العوامل التي تقدم في مضمونها إلى عوامل باطنية تكمن في (الشخصية "personality" الثقافة "القيم"، الصورة الذاتية "الذهنية") وعوامل "ظاهرية" متمثلة في (الجوانب المادية للعلامة، العلاقة، وانعكاسات) بحيث تساهم كل هذه العوامل في تحديد هوية الإجمالية للعلامة التي تكمن في الهوية الظاهرية والهوية الباطنية للعلامة.

إن تركز كل من الذاتية الخاصة (الشخصية) والمظاهر المادية للعلامة في أعلى الموشور تشكل ما يسمى بـ "صورة المرسل" (Picture of sender) أما العوامل الأخرى المتمثلة في الانعكاسات والذهنية (الصورة الذاتية) فهي تمثل

المظاهر الخاصة ببناء صورة المستقبل (Picture of recipient) وعلى هذا الأساس يمكن حصر المظاهر الخاصة بهوية العلامة والمتمثلة في:¹

- **البنية المادية:** ويشمل الحيز الخاص بالخصائص المادية، وأسس العلامة وباختصار كل المظاهر المادية الخاصة بالعلامة بما فيها التوقيع "الكلاسيكي" (la Porsche est puissante قوية)؛
 - **"الشخصية":** وتشمل في ملامح، خصائص الميزة التي يمكن بواسطتها التكلم عن العلامة وبشكل عام طبيعة العلامة (la Porsche est perfectionniste متكاملة الأداء)؛ "فهو المجموع المستقرة نسبيا والديناميكي بشكل عام من الخصائص العاطفية والمؤثرة لطريقة الأفراد التي يردون بها في الوضعيات التي يكونوا عليها"²؛
 - **الثقافة والقيم:** أي نظام القيم، أي مصدر إيجاد حقول المرجعية للعلامة والتي تتأثر كثيرا بالبلد الأصلي للعلامة وعلى العموم فهي القيم الشعورية للعلامة (la Porsche هي تكنولوجيا ألمانية)؛
 - **العلاقة:** نمط العلاقة التي توجيها العلاقة التجارية (la Porsche هي خصوصية أكثر منها عائلية).
 - **الانعكاسات (انطباعات الزبون):** هي الصورة الخارجية التي تعطي الهدف (الزبائن) حتى ولو لم تستجيب لهدف؛
 - **الذهنية (الصورة الذاتية):** هي المرآة الداخلية للهدف، والتي تبرر الاختيار أي الصورة التي من خلالها يقوم مستعملوا العلامة بنفس الطريقة التي يستخدمون بها المنتج أو الخدمة ("les Porsche se surpassent" متفوقون).
- فعلى ضوء هوية العلامة تكتشف مصدر التفاوتات بين التوقيع المقصود والحقيقة الخاصة بالعلامة وعليه يجب توخي الحذر عند صياغة الرسالة الترويجية بالحفاظ على التناسق الخاص بالتعبير.

¹ Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose (2008), op.cit p404.

² Azoulay, Audrey and Kapferer, Jean-Noël (2003), op.cit, p147.

III. شهرة العلامة "La notoriété"¹

تظم شهرة العلامة مفهومي مختلفين ولكن متكاملين، فالعلامة تكتسي "سمعة" والتي بدورها قد تكون جيدة أو

سيئة حيث يتحلى هنا مفهوم "الصورة"

فالسمعة هي مفهوم في غاية الأهمية لتشكل الصورة والتي بدورها تترسخ عن طريق الشهرة التي تتحلى بها العلامة

أو المنتج "خدمة" خاصة عن طريق الكلمة المنطوقة وكما أنها تنأتى من تصور المستهلك لهذه العلامة، والذي بدوره يطور مواقف اتجاه هذه العلامة والذي يرتبط بالقيم التي تقود إلى التموقع الذي تختاره المؤسسة.

1. الشهرة:

"لقد عرف Aaker (1994) سمعة العلامة كونها تتمثل في قدرة الزبون المحتمل على التعرف أو تذكر احد

العلامات الموجودة والتي تنتمي إلى عدد من الأصناف والمنتجات، إن الشهرة إذن تفترض وجود رابط بين العلامة وصنف المنتج".²

ويمكن تعريف السمعة "كونها عملية قياس وجود إدراك عفوي، أو مساعد لاسم العلامة، بحيث تفترض وجود

زبائن قادرين على ربط اسم العلامة بالمنتج أو الخدمة أو بأحد الميادين الرئيسية لنشاط العلامة".³

• المستويات المختلفة للشهرة:

توجد ثلاثة مستويات رئيسية للسمعة العلامة تشمل في السمعة المساعدة، السمعة، العفوية "التلقائية"، والشهرة

الدرجة الأولى أو "Le top mind" والمتمثلة في الشكل (2-17) الذي يضع هذه المستويات المختلفة في درجات مختلفة من هرم السمعة.

¹ Lendrevie- Levy- Lindon(2006), op.cit, p 749.

² Ratier M. (2003), op.cit, pp2-3.

³ Lendrevie- Levy- Lindon(2006), op. cit. p 749

- الدرجة الصفر من الشهرة: والتي تعبر عن غياب الكلي للمعرفة حول العلامة.

- الشهرة المساعدة: والتي تعبر عن المعرفة البسيطة لدى الزبائن حول العلامة.

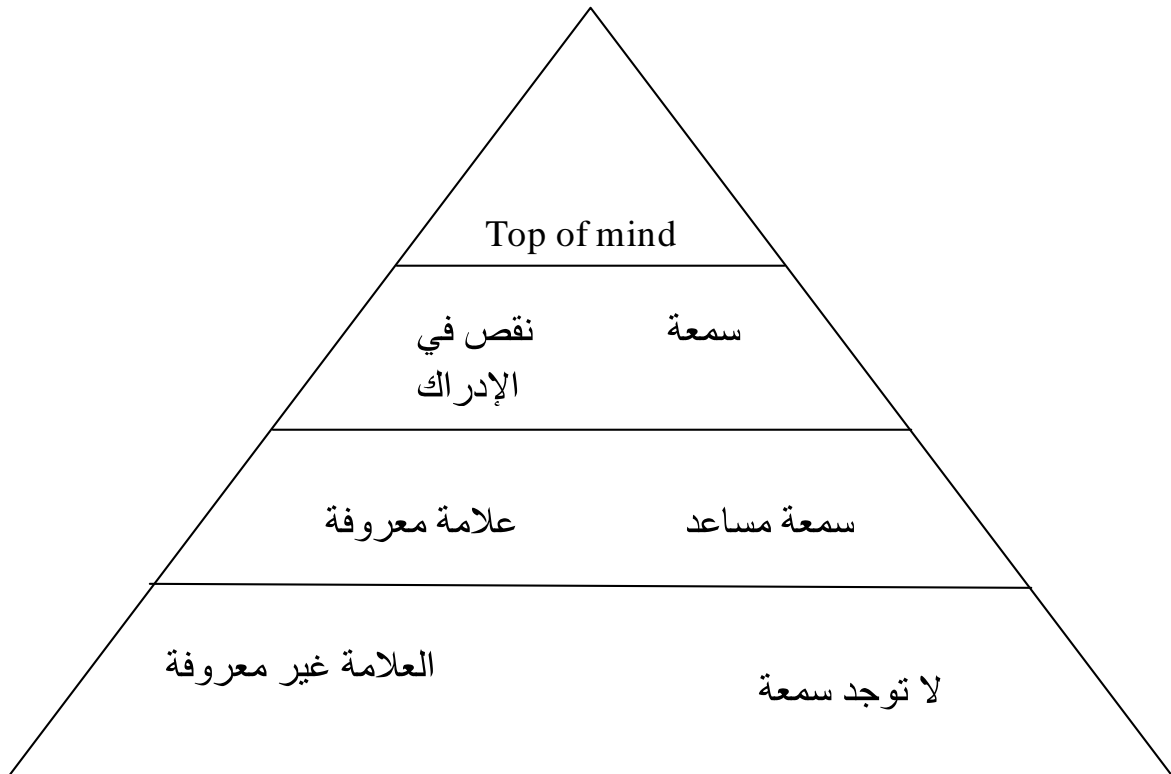
- الشهرة التلقائية (العفوية): إجمالاً تعبر عن العلامة القوية، وتقاس بنسبة الأفراد القادرين على الاستشهاد

باسم العلامة عند استحضار قطاع الأعمال أو قطاع العلامة. مثال (ما هي العلامة الخاصة بالكمبيوتر التي تعرفها).

- شهرة الدرجة الأولى 'top of mind': قد تتعلق بالعلامة التي دوماً يستشهد بها كونها الأولى بشكل تلقائي

من طرف الزبائن.

هذا ويمكن تمثيل هذه المستويات في الشكل الموالي:



Source : Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 8e. éd, Ed Dunod, Paris, 2006, p750

الشكل (2- 17) هرمية السمعة

2. صورة العلامة:

تعتبر صورة العلامة عن إدراك الذهني للهوية من وجهة نظر الزبون، فصورة العلامة (أو المؤسسة) "مجموع

التصورات الذهنية، الإدراكات، العواطف التي يتخذها فرد أو مجموعة من الأفراد حيال علامة أو مؤسسة"¹

• الصورة التلقائية والصورة الكامنة "spontanée et l' image latente"²

تستطيع التمييز بين الصورتين من خلال الاستعلامات والأسئلة الموجهة إلى الزبائن، ففي حالة ما إذا كان السؤال

غير مباشر فإن المستهلك يستذكر تلقائيا وعفويا جزءا خاص في الصورة أما إذا كان السؤال أكثر عمقا ودقة وبطريقة

اسقاطية فإن الزبون يستذكر العناصر المشتركة الأخرى التي تعبر عن الصورة الكامنة، إن الدراسات عادة ما تميز بين

المكونين الرئيسيين للصورة وهما: الصورة العفوية والصورة الكامنة.

أ. مصادر الصورة:³

إن الصورة هي مجموع العناصر الذهنية المتمثلة في وقت ما ومن خلال جمهور معين والتي تنتج من مصادر مختلفة

والتي تمثلت في:

- المنتجات: أي الإدراكات المتعلقة بالسمات الخاصة بالمنتجات الحالية (المظهر، الموثوقية، السعر) وكذلك

الذاكرة المسبقة للمنتوج.

- تجارب الزبائن: وبالخصوص جودة المنتجات في أوقات الشراء وبعد البيع.

- جميع أشكال توزيع العلامة: العلاقات العامة، الإشهار، ترويج المبيعات الخ.

- الاتصال الذي يدور حول العلامة والذي لا تتحكم فيه المؤسسة: الكلمة المنطوقة والتحرير الإعلامي.

- الصورة المعطاة من طرف زبائن العلامة: والتي توجه نحو العلامة بشكل ايجابي أو سلبي.

¹ Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose, op.cit, p405.

² Lendrevie- Levy- Lindon (2006) op.cit p753.

³ - Ibid p753.

إن المعرفة الحقيقية للعلامة ودراسة الجوانب المختلفة لها والمتمثلة في نقاط القوة والضعف المدركة بواسطة السوق

هي ضرورة حتمية تسبق تشكيل وصياغة بين المستويات الثلاثة لصورة العلامة والتي تكون كالآتي:¹

- **الصورة المدركة (Perçue):** أي الطريقة التي يرى ويدرك بها السوق المستهدف العلامة على ضوء الدراسة الميدانية لصورة العلامة.

- **الصورة الحقيقية:** أو حقيقة العلامة بنقاط قوتها وضعفها، المعروفة والمحددة من طرف المؤسسة بالاعتماد على التدقيق الداخلي.

- **الصورة المقصودة (المراةe voulué):** أو كيف ستدرك العلامة من طرف القطاع المستهدف (التموقع المقصود).

ومن هنا تظهر أهمية التمييز بين الصورة المدركة للعلامة وتلك الحقيقة سواء أكان ذلك سلبي أو ايجابي وهنا يلعب الاتصال دورا هاما في تغيير الاعتقادات الحقيقية حول العلامة فالسوق قد يشكل بطريقة سيئة التوقعات حول بعض الجوانب الحقيقية للجودة كما يجب على المؤسسة معرفة التفاوتات ما بين الصورة المقصودة والتي تشير إلى عملية التوقع المختارة وفي الأخير يجب إدراك الفجوة ما بين الصورة الحقيقية والصورة المرادة والتي يلعب فيها التسويق الداخلي دورا حاسما وأساسيا.

ب. العناصر المكونة لصورة العلامة:²

إن العناصر المكونة هي العناصر التي تحمل في مضمونها صورة معينة للعلامة، فالبعض من هذه العناصر المكونة مثل اسم العلامة ونمط الشعار تعطي صورة ثابتة للمؤسسة، أما الصورة الديناميكية فيساهم في تكوينها الإشهار أو الأنشطة الخاصة بالإشهار الرياضي التي تقود إلى تطوير العلامة، حيث تترك هذه الأنشطة البارزة الأثر النفسي لدى

¹ Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose, op.cit, pp 405. 406

² Michel Ratier(2006), *Proposition D'une Echelle De Perception De L'image D'une Marque Automobile*, Centre De Recherche En Gestion, CRG- IAE, Toulouse, cahier N°:2006- 175, pp5- 6.

جمهور المستهلكين المتمثلة في: اسم العلامة، الشعار (Logo)، الإشهار والعناصر الأخرى المكونة لصورة العلامة التجارية.

- اسم العلامة: هو المعنى الأساسي للعلامة التجارية، كما يمثل نقطة تركيز الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتحقيق الشهرة والاتصال للعلامة حيث يولد ملامح الصورة التي تسمح بوصف العلامة التجارية....

- الشعار (Logo): فعادة ما يقوم الشعار بتعزيز وإثراء العلامة التجارية، مثل تلك الشعارات الخاصة بـ IBM و Sony التي يمكن أن تكون الأساسي في تكوين أفضل معرفة للعلامة (Heude 1989) اقترح تصنيف نمطي، لمختلف أنواع أنماط الشعارات والتي عادة ما يطلق عليها اسم "Logo" "الأشعار" وذلك تبعاً لطبيعتها حيث هناك شعارات نمطية بدون سمات والتي تمثل الحالة المنشرة والتي لا تطلب لا البحوث العميقة ولا روح الابتكار الخاصة بالتطور وهناك الشعارات النمطية ذات السمات التي لا يمكن فصلها عن صورة العلامة لكونها تمتلك دلالة رمزية قوية.

- التقنيات الخاصة بالإشهار: إن الإشهار يسمح للعلامة التجارية بنقل الصورة التي تريد إعطائها لنفسها، فهذا المعنى الإشهار هو عنصر حامل لصورة العلامة عن طريق الإشهار الوسائطي، الإشهار عن طريق عدة وسائط، أو الإشهار المباشر، فالرسالة الإشهارية تنتقل عن طريق وسائط مختلفة... بحيث تكون أهدافاً مختلفة، دعم الأنشطة التسويقية الأخرى، تحقيق وفاء الزبائن، حماية قوى البيع، تحسين شهرة العلامة، تغيير الصورة....

- العناصر الأخرى المكونة لصورة العلامة: توجد في الواقع عناصر أخرى تكون صورة العلامة التجارية والمتعلقة بالألوان المرتبطة بالعلامة، الاتساق المنبعث منها، تأثير وانعكاس النوع الطباعي المستخدم في الشعار.. إن هذه العناصر تسمح "بإبصار" و"إحساس" العلامة والتي تتعلق باسم وشعار العلامة.

الشكل (2- 18) يوضح مختلف الأبعاد الخاصة بصورة العلامة رغم انه لا يمثل كل العناصر الموجهة لكل الخدمات والمنتجات فعلى سبيل المثال في بعض الحالات تأخذ المظاهر الملموسة بأولية مقابل العناصر الأخرى، مثل: التمييز الذي يكون نجام جودة الخدمة المقدمة قبل وأثناء وبعد الشراء، الضمانات... الخ.

وفي المستوى الآخر يتواجد كل عن صورة العلامة والهوية العلامة والتي تحتلان مستوى عالي من الأهمية.

الانطلاق	الإثبات (التأكيد)	التوطيد (التقوية)	الانتشار والتوسع	الموقع "المداري"
علامة جديدة	1- علامة ذات حظوظ	علامة معروفة	1 - علامة في توسع	علامة مرجعية
	2 - علامة بدون حظوظ		3 - علامة مخففة	2 - علامة متدهورة
تحسين التموقع	تأسيس نطاق للعلامة	الاستحواذ على حصة من السوق	تجديد المزيج التسويقي	الانتشار والتوسع المستمر

Source: Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose, *Marketing stratégique et opérationnel*, 7^e éd, edition Dunod, Paris, 2008, p 409

الشكل (2- 18): المراحل الخمس لدورة حياة العلامة.

IV. رأسمال العلامة:

1. مفهوم رأسمال العلامة: لقد كثر تناول مفهوم رأسمال العلامة في الآونة الأخيرة في مختلف الأدبيات

الأكاديمية المتخصصة (Aaker, 1991 et 2000) وحتى الاقتصاديون ادججوا هذا المفهوم في التحليل الخاص بقوة

السوق "إن رأسمال العلامة هو القيمة الحدية (المضافة) التي تضيفها العلامة للعرض السوقي وبالأحرى القيمة المضافة التي

تضيفها العلامة على المنتج بحيث تكون مدركة لدى الزبائن، فهي مجموع المزايا والعيوب المرتبطة بالعلامة (باسمها

ورمزها) والتي تضيف قيمة أو على العكس تقوم بإقصاء منتج أو خدمة (Aaker, 1991)¹

"هي القيمة (التكميلية) المدركة، التي تطف وتضيف قيم "وظيفة" للمنتج أو (خدمة) عند اقتراها بعلامة

خاصة".²

إن جل التعريف الخاصة برأسمال العلامة تتفق في مضمونها حول قوة العلامة التي تختلف بشدة من علامة إلى

أخرى حيث يمكن قياسها استنادا إلى شهرتها، فالعلامة لها قدرة على إكساب منتجها قيمة إضافية حقيقية بمرور الزمن،

حيث تتعدى هذه القيمة القيم المالية لتشمل قيمة إقناع العلامة المدركة لدى المستهلك "فوجود قوة حقيقية للعلامة

يكون نتاج فكرة الفصل التدريجي بين العلامة والمنتج التي تتصف بالانتقال من صور جد مرتبطة بالمنتج إلى هوية ذاتية

مميزة للعلامة، بهذه الطريقة تصبح العلامة أكثر قوة وانفصالية عن المنتج مما يسمح بتشكيل رأسمال العلامة".³

2. العناصر المكونة لرأسمال العلامة:

في الحقيقة توجد عدة عناصر مكونة لرأسمال العلامة ولعل أهمها⁴:

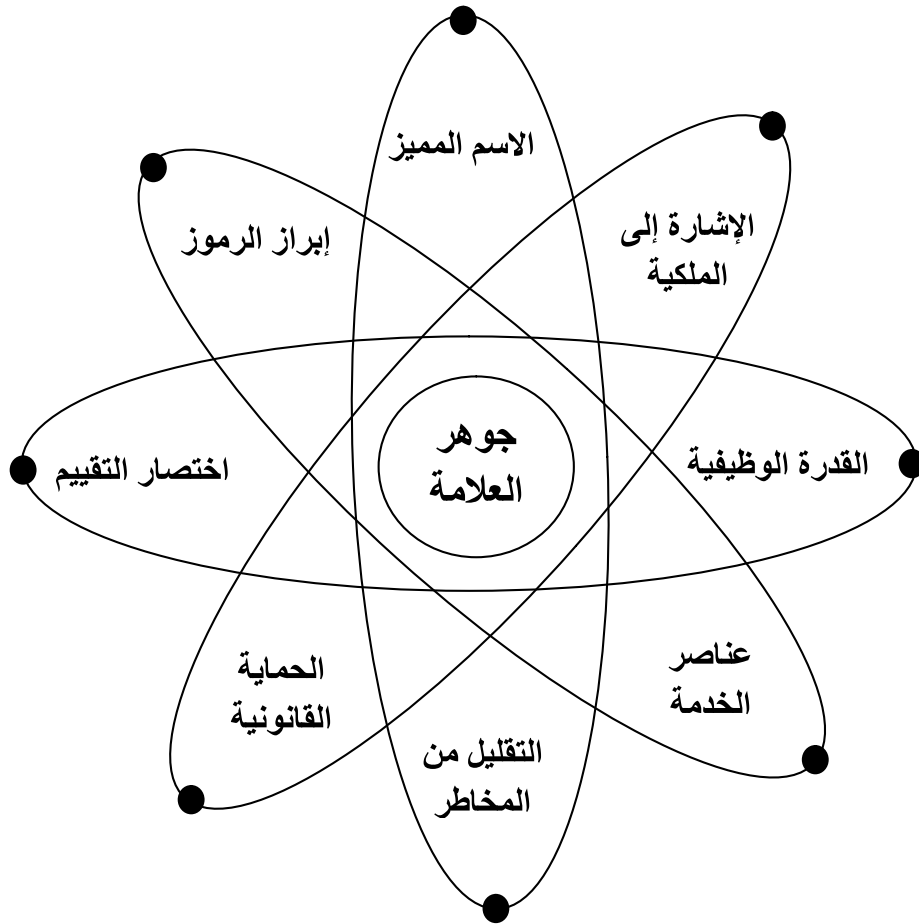
¹ Ratier M. (2003), op.cit, p20.

² Jean- Jacques Iambin, Chantal de Moerloose, op.cit, p406

³ Ratier M. (2003), op .cit, pp20. 21

⁴ Ibid. p21

- **الولاء للعلامة:** إن العنصر لتشكيل رأسمال العلامة هو وفاء الزبون الذي يعتمد بالأساس على إشباع المستهلكين، فبالحصول على زبائن أوفياء يمكن الحصول على قيمة كبرى التي تسمح بدورها بتخفيض تكاليف التسويق، في الواقع إن عملية المحافظة على زبون وفي، أفضل بالكثير وقل تكلفة من كسب زبون جديد، فبشكل مجاني وعن طريق الكلمة المنطوقة يستطيع زبون وفي أن يطور وينمي شهرة وصورة العلامة الخاصة بالمؤسسة.
 - **شهرة العلامة:** إن شهرة العلامة تشير إلى الذاكرة المحفوظة للعلامة، تخصصاتها، ومكانها في ذاكرة المستهلكين فهي مؤشر يعبر عن استمرار ووجود العلامة.
 - **الجودة المدركة:** تسمح هذه الأخيرة برفع السعر، الحصص السوقية بالإضافة إلى العائد من الاستثمار، كما أنها تمثل دافعا مقنعا لعملية الشراء كما أنها تمنع التمييز المطلوب الخاصة بالخدمة أو السلعة.
 - **صورة العلامة:** وتشمل كل ما هو متعلق ذهنيا بالعلامة والذي يسمح بتشكيل ملامح لصورتها، إن صورة العلامة تساعد في رفع العملية الإدراكية ومستوى معالجة المعلومات لدى المشتري والمستهلك.
 - **الأصول الأخرى للعلامة:** وتتعلق بالعناصر الأخرى التي يمكن اعتبارها أصل من أصول رأسمال العلامة، مثال عن ذلك براءة اختراع، عملية تسجيل العلامة، طبيعة ونوعية العلاقة الجيدة مع الموزعين والتي بواسطتها يمكن التغلب على المنافسة وتكوين قاعدة تجارية قوية للعلامة.
- الشكل الموالي يوضح مختلف العناصر المكونة للعلامة بشكلها الموسع بالإضافة إلى مختلف الأدوار والوظائف التي تؤديها العلامة كوسيلة تعريف وتمييز للخدمة على شاكلة النموذج الذري.



الشكل (2-19) النموذج الذري للمكونات الثمانية للعلامة

Source : Leslie De Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation : The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands*, 3rd edition, Published by B-H publication, Great Britain, 2010, p332

وكخلاصة يمكن القول أن امتلاك العلامة قوية ومميزة من شأنه إكساب المؤسسة أصلا كبيرا يتعلق ببناء علاقة قوية ومرحبة مع الزبون عن طريق مجموع العناصر التي تتيحها العلامة والتي على أساسها يدرك الزبون مجمل القيم والمنافع التي تحملها هذه الأخيرة، فالعلامة ليست مجرد شعارات أو رموز بل هي وسيلة تنقل بها المؤسسة مجموعة من القيم والمنافع والتجارب للزبون.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لمختلف المحاور الخاصة بهذا الفصل يمكن القول أن التموقع في قطاع الخدمات يعتمد في جوهره على العديد من العناصر الحسية المتعلقة بالا ملموسية الخدمة وتعقيدات سلوك الزبون من جهة، وبدور العلامة في هذه العملية الحسية والإدراكية باعتبارها أداة رئيسية للتمييز وبناء علاقة قوية مع الزبون، والحفاظ على المزايا الخاصة بالابتكار، كما أنها قاعدة أساسية في تحقيق التفرد الذي لم يعد حصرا على الخدمة لوحدها، فالعلامة القوية ليست التي تقدم للسوق أفضل خدمة وإنما هي التي تقدم مجموع المزايا والمنافع والتجارب التي تحقق الرضا الأمثل لأغلبية الزبائن في السوق. فإحلال الخدمات وتثبيت صورتها الذهنية في السوق تختص بهذه الجوانب الحسية أكثر منها في المنتجات التي عادة ما تكون ملموسة ، وعليه فان المؤسسة مجبرة على دراسة والإلمام بمختلف هذه العناصر من اجل الوصول إلى التموقع المرغوب في أذهان زبائنهم.

الفصل الثالث

استراتيجيات إحلال الخدمات في الأسواق التنافسية

مقدمة:

بخدمتها في الأسواق التنافسية، يتوجب على المؤسسة قبل التحضير لعملية تموقع أو إحلال خدماتها، دراسة محيطها ومنافسيها، ومحمل النقاط التي انطلقا منها يمكن أن تكتسب مزايا تنافسية تضمن بها مواجهة منافسيها عن طريق تمييز عرضها السوقي من خلال القيمة المدركة التي تقدمها خدماتها أو علامتها التجارية للزبون.

في هذا الفصل سنتطرق إلى مجمل العمليات المتعلقة بتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وكذلك بعض النماذج التحليلية لتحديد وضعيتها التنافسية في السوق، كما سنتطرق إلى مجمل الاستراتيجيات الخاصة بإحلال الخدمة والعلامة والتي على أساسها يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها والاستمرار في السوق التنافسي.

المبحث الأول: دراسة المحيط التنافسي والأوضاع المختلفة للسوق:

إن المؤسسة في الوضع الراهن تنخرط ضمن نظام إجمالي يدعى البيئة، التي تتكون بدورها من عدة متغيرات وعوامل تتفاعل فيما بينها متخذة عدة أشكال، ومولدة في نفس الوقت أوضاعا سوقية مختلفة، وبحكم أهميتها البالغة في التأثير على المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في السوق، سنتناول بالتفصيل أبعاد ومكونات المتعددة للبيئة إلى جانب الأوضاع المختلفة للسوق والتي تحدد بدورها طبيعة المنافسة.

المطلب الأول: تحليل البيئة التنافسية الإجمالية للمؤسسة:

I. تعريف البيئة الإجمالية للمؤسسة:

"تعتبر البيئة التنافسية شديدة التعقيد، فليس من السهل معرفة وتحديد ما سيحدث الآن والأصعب من ذلك ماذا يحدث في المستقبل؟ ومع ذلك يمكن إجراء اختبار منهجي للبيئة التنافسية بحيث يساعد ذلك على تحديد ما الذي سيحدث في المستقبل؛

إن رؤية المستقبل ما هي إلى افتراضات تخطيطية مفتاحيه، والتي تحدد أي إستراتيجية يتوجب علينا الاستناد عليها بحيث تتولد انطلاقا من تحليل البيئة التنافسية"¹

II. خصائص البيئة وانواعها:

1. خصائص البيئة: تتميز البيئة بعدة خصائص يمكن حصرها وإجمالها في²:

- التفرد والتميز: فبيئة المؤسسة (X) تختلف عن بيئة المؤسسة (Y) سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وان لم يختلفا في نوع المتغيرات ، فان التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.
- الطبيعة المتغيرة والديناميكية إي عدم الثبات والاستقرار.

¹ Don sexton, TRUMP University Marketing 101, 2nd éd, Published by john wiley & sons, New Jersey, 2010, P69

² عبد السلام ابووقف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29

- صعوبة السيطرة والتحكم: في متغيرات البيئة، وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالمتغيرات السياسية والاقتصادية يمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي على البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.

- التأثير المتبادل بين المتغيرات الخاصة بالبيئة: فالعوامل السياسية تؤثر في العوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة انه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

2. أنواع البيئة:

نظرا لتعدد العوامل المؤثرة في البيئة من جهة وتداخلها وتشابكها من جهة أخرى، فان هناك أنواع عديدة لبيئة المؤسسة تختلف باختلاف درجة التغير وعمل عدم التأكد، ولعل من أهمها:¹

● **البيئة الساكنة العشوائية:** وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب توصيف

وتحديد اتجاهاته، وبهذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من البدائل، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

● **البيئة الساكنة وبها تكتلات:** وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المنظمات المتشابهة

والعملاقة، التي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب الشديد وتتوفر على الحد الأدنى من السكون.

● **البيئة المضطربة:** وهي امتداد للبيئة السابقة غير انه لا يوجد بها تكتلات مع وجود المعلومات

والبيانات لدى المنظمات عن بعضها البعض، يتطلب هذا النوع من المنظمات أن تكون على قدر عالي من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

¹ محمد جمال لدين المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي،الدار الجامعية،الاسكندرية،2002،ص208 .

● **البيئة الصاخبة:** وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحوى مستوى عالي من الديناميكية والتعقيدات حيث تتزايد وتتعدد المخاطر، واحتمالات تعرض المنظمة لها بدرجة كبيرة ومن ثمة تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولي جهدا أكبر للمتابعة الدقيقة والمنظمة.

وإذا كانت البيئة مجموع العناصر المؤثرة والغير متحكم فيها من طرف المؤسسة فهي تشكل في واقع الأمر فرص النجاح وكذلك التهديدات المباشرة التي يجب على المؤسسة حصرها ، وتقدير ما بالإمكان فعله على ضوء قدرات والإمكانات المتاحة لها.

إن تحليل البيئة التنافسية يشتمل على تحديد وتقييم القوى الأساسية التي تؤثر في محيط التنافسي المباشر للمؤسسة والذي يمثل أبعاد البيئة الإجمالية.

III. العناصر والأبعاد الكبرى للبيئة:

تظم البيئة عدة عناصر ومتغيرات" التي يجب تحليلها وتجميعها ضمن مجموعات، وعلى هذا الأساس هناك ستة أبعاد رئيسية للبيئة الخارجية والمتمثلة في: البعد الديمغرافي، التكنولوجي، البيئة السوسيوثقافية، البعد الاقتصادي، البعد القانوني والسياسي، بالإضافة إلى البعد الخاص بالشمولية، حيث يمكن القول أن المحيط الصناعي يجمع العوامل التي تؤثر مباشرة في المؤسسة، كالتهديدات المرتبطة بالوافدين الجدد والقوة السوقية للموردين بالإضافة إلى الزبائن وتهديدات السلع البديلة؛

وفي الأخير، المحيط التنافسي يعكس ويترجم نمط ودرجة شدة المنافسة التي تجمع المؤسسات المشتركة في نفس النشاط"¹ هذا ويمكن تقسيم هذه المتغيرات ضمن نطاق أوسع بحيث يرى " (P.Filho) أن المحيط التنافسي يظم ثلاث مجموعات من المتغيرات، المجموعة الأولى تظم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة وترتبط

¹ Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, *Mercator : Théorie et pratique du marketing*, 4^e. éd, Ed Dunood, Paris, 2005.P 18

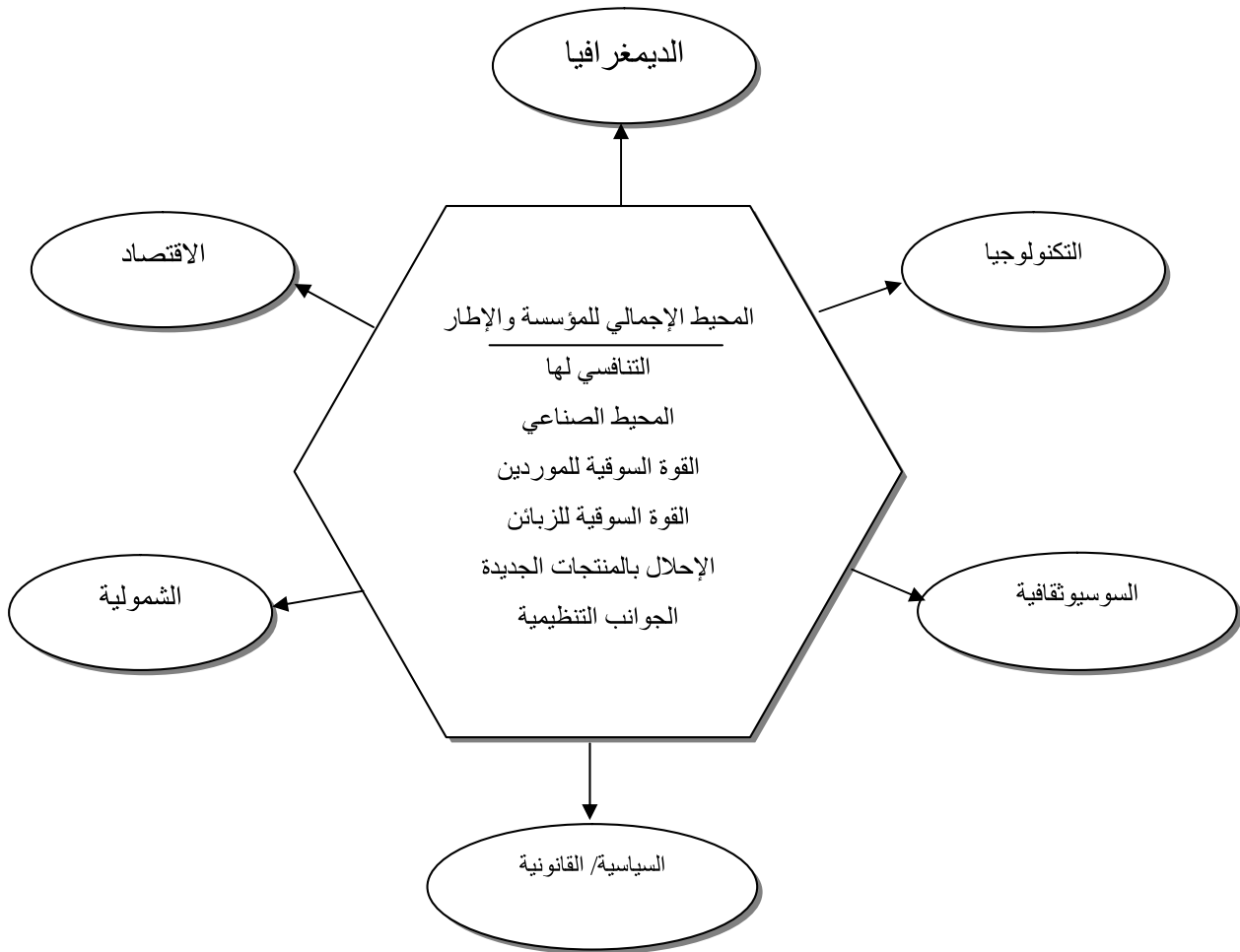
بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثانية

فتتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم¹

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة ما هي إلى مجموعة من العوامل والمتغيرات المؤثرة

على نشاط المؤسسة والتي تكون في تفاعل وعلاقة تبادلية معها مشكلتنا ما يسمى بالفرص والتحديات.

الشكل الموالي (1-3) يوضح مختلف الأبعاد المشكلة للمحيط الخارجي للمؤسسة.



Source : Jean-Pierre Detrie, *Strategor :Politique Générale De L'entreprise*, édition Dunod, 4^e éd, Paris, 2005,P19

الشكل (1-3) أبعاد محيط المؤسسة

¹ عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 151.

هذا وتشمل الأبعاد الستة للبيئة الخارجية، وما يسمى البيئة الكلية للمؤسسة "Macro-environnement"

المستوى العام من التحليل، يضاف إليها البعد الايكولوجي بحيث تتمثل هذه الأبعاد في:

1. **البعد الديموغرافي:** يكتسي البعد الديموغرافي أهمية كبيرا نظرا لارتباطه بتدويل وتطور المؤسسة سواء في الأسواق

الحالية أو المحتملة للمؤسسة كما أن العامل " الديموغرافي ينطوي على خمسة أبعاد أساسية وهي: حجم السكان، هرم

السكان، التوزيع الجغرافي للسكان، توزيع الدخل، بالإضافة إلى الأعراف والديانة".¹

2. **البعد السيوثقافي:** تعمل المؤسسة في وسط اجتماعي تسوده الفروقات من حيث العرف والعادات والتقاليد

والمعتقدات الدينية والثقافات المتعددة، بحيث لا يمكن أن تعمل في معزل عن هذه المؤثرات، "فالبيئة الاجتماعية تمثل

مجموع العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك القيم والقواعد

وممارسات العاملين داخل المنظمة"² فالتقسيم الاجتماعي للسوق على أساس طبقات اجتماعية والفروق التعليمية

والتكوينية بالإضافة إلى التفاوت في لدخل، كلها عوامل من شأنها التأثير على سوق المؤسسة ومسارات تطورها

"فالتغيرات الإدراكية لدى الأسر والعائلات وهيكلهم بالإضافة إلى المخاوف الاجتماعية أو الديناميكية في البلدان

الناشئة.. الخ كلها تعتبر كاتجاهات يمكن أن تؤثر في السوق وسلوك الزبائن، فعلى الشركات الدولية إدماج

الاتجاهات السوسيو ثقافية القوية والمتبادلة لمعرفة أوجه العالم المختلفة وكذلك الاضطرابات التي يمكن أن تطرأ

عليه"³ والتي تصب في ما يسمى الثقافة الأصلية والتطورات الثقافية الخاصة في المجتمع، "فلا يمكن إنتاج منتجات

تتنافى وتتقاطع مع العادات والتقاليد أو أن تكون سلعا ممنوعة دينيا او عرقيا مثل الخمر عند المجتمعات

الإسلامية"⁴

3. **البعد التكنولوجي:** إن التطورات الخاصة بالتكنولوجيا الحديثة في السوق التي تمس المواد الخاصة بالإنتاج كلها

تشكل ما يسمى بالمحيط التكنولوجي للمؤسسة بحيث يتوجب عليها أن تكون على دراية عميقة بالاكتشافات

¹ Jean-Pierre Detrie et Coll., *STRATEGOR :politique général de l'entreprise*, 4^e éd, Edition DUNOD, Paris, 2005, P19.

² نادية عارف، *الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 81.

³ Lendrevie (2006), op.cit pp805. 806

⁴ محمد جاسم الصميدى، *إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)*، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2000، ص 56.

التكنولوجية والابتكارات التي من شأنها أن تشكل تهديدا أو مزايا تنافسية وفرص للمؤسسة وذلك على اعتبار أن التكنولوجيا قد تحدث تطورا عمليا على عمليات الإنتاج برمتها، كما أنها قد تحدث ابتكارا وتحديدا على مستوى المنتجات أو الخدمات.

4. **البعد الاقتصادي:**¹ الدخل الوطني الخام، الدخل الفردي، النمو والركود الاقتصادي، تطور اتجاهات الأسعار ومعدلات الفائدة، ومعدلات التضخم، تطور التجارة الدولية... الخ، كلها مؤشرات عامة ذات تأثير على الطلب المحلي وذلك بصفة إجمالية أو مباشرة وكذلك معدل الفائدة من شأنه التأثير مباشرة على الإنفاق حول المواد البناء العقارية.

5. **البعد السياسي والقانوني:** إن التشريعات الوطنية المحلية بالإضافة إلى التنظيمات المعمول بها، القوانين والأحكام التنظيمية، كلها تتطور مكونا أحيانا ما يسمى بالفرص الجيدة وأحيانا أخرى تشكل قيود أو تهديدات مباشرة للمؤسسة، فمثلا في سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر تلعب سلطة الضبط المواصلات السلوكية واللاسلكية هذا الدور من خلال التدخل وإصدار القوانين والتنظيمات التي قد تشكل فرصا لبعض المتعاملين على حساب المنافسين في السوق.

6. **البعد الايكولوجي Ecologique:** إن حالة الموارد الطبيعية التلوث، المناخ تؤثر بصفة إجمالية على السوق في حال إدماج التنمية المستدامة في السلع التسويقية والإستراتيجية للمؤسسة أو بصفة خاصة على سوق مثل الاحتباس الحراري والاتفاقات الدولية للخدمة والتي تؤثر على إنتاج بعض المنتجات.

المطلب الثاني: الأوضاع المختلفة للمنافسة

في التسويق، "المنافسة تتعلق بالمصارعة بين المؤسسات التي تتعامل مع نفس السوق والتي تشبع في آن واحد نفس الحاجات الخاصة بالمستهلكين"²، وبمفهوم واسع وأكثر شمولية هي "تنافس منتج مع باقي المنتجات الأخرى التي يقوم الزبون

¹ Ibid, p806

² Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, *Le Marketing : Fondements et pratique*, 4^e éd, édition Economica Paris, 2005, p159

بالإحلال بينها كلياً أو جزئياً، أو بعبارة أخرى هي مجموع المؤسسات التي تكون مستبدلة من خلال منتجاتها أو خدماتها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة المعتمدة"¹

وللمنافسة عدة معاني وغالباً ما تشير المنافسة إلى التخفيف من الآثار التي قد تشكل تهديداً على المؤسسة فهي تشير إلى "محاولات المنظمات القضاء والتخفيف من آثار المنتجات البديلة لما تقدمه هي في السوق، ومحاولات صرف العملاء عن تعاطي تلك البدائل."²

ولتحديد الميزة التنافسية التي يتوجب على المؤسسة تحقيقها للبقاء في السوق لابد من التطرق أولاً إلى الأوضاع المختلفة للسوق والتي تصب في تحليل مختلف الأوضاع التنافسية التي لاقت اهتماماً كبيراً من الاقتصاد أكثر منه من التسويق فيتم تحديد عدة أوضاع انطلاقاً من عدد الموردين والمستهلكين في السوق بحيث توجد فروق بين المنتجات المدركة من طرف الزبون عن طريق الخصائص المميزة التي يحكم على أهميتها هذا الأخير.³

وعلى العموم فإنه يمكن تبني وجود أربع أوضاع مختلفة للمنافسة والتي على أساسها تتحدد أسعار وخصائص السلع والخدمات.

I. سوق المنافسة التامة:

يعتبر النموذج الاقتصادي الذي يصور المنافسة التامة نظرياً إلى حد بعيد، لكنه نموذج نافع من حيث التحليل الاقتصادي فهو يساعد على تقدير مختلف الحالات والظروف الموجودة في عالم الواقع، وفي ظل المنافسة التامة لا يوجد في السوق بموجب شروطها إلا سعر واحد وهذا ما يسمى بمبدأ السعر الواحد الذي لا يستطيع أن يؤثر فيه أي واحد من المستثمرين أو البائع.⁴

هذا ولتحقيق سوق المنافسة الكاملة يجب توفر جملة من الشروط وهي كما يلي:⁵

¹ Lendrevie, (2003), op.cit., p 831

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 101.

³ Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, op.cit. p159.

⁴ محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنة، مبادئ الاقتصاد، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، ط1. 2002. ص 345.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 346-348

1. **تجانس السلعة:** بحيث ينبغي أن تكون جميع الوحدات من السلعة متجانسة أي أن كل وحدة منها تشبه تماما

الأخرى، وبهذا الوجه فإن المشتريين سوف ينظرون إلى جميع البائعين على حد سواء ولن يكون لديهم أي اهتمام

معين عند التوجه إلى الشراء (يفترض التجانس كذلك في طريقة التعامل والخدمات المصاحبة)

2. **العدد الواسع من البائعين والمشتريين:** ينبغي أن يوجد عدد واسع من البائعين وعدد واسع من المشتريين بحيث

لن يتيسر لسلوك أي واحد من الباعة أو المشتريين أن يؤثر في سعر السوق.

3. **المعرفة التامة بحالة السوق:** يجب أن تتوفر معرفة تامة لدى المشتريين ولدى البائعين حول كل ما يتعلق بحالة

السوق وهذا يعني أن المشتريين كلهم على دراية تامة وإحاطة كاملة بقوة الطلب لدى المشتريين الآخرين، بالإضافة

إلى ذلك ينبغي أن يكونوا عارفين كل المعرفة بنوايا وخفايا الباعة، وكذلك الطرف الآخر في المعاملة -الباعة - فلا

بد أن يكونوا محيطين بما ينوي الباعة الآخرون، وهم ينطوي عليه نوايا المشتريين.

4. **عدم وجود نفقات النقل¹:** ومعنا افتراض أن جميع المنتجين يعملون بالقرب من بعضهم البعض، بحث يمكن

القول انه لا توجد نفقات النقل.

أما الأهمية الاقتصادية لدراسة نموذج المنافسة التامة فهي تتمثل في:²

- تزويد الباحث الاقتصادي بنموذج مبسط لهيكل السوق، مما يساعد كثيرا على تفهم الأوضاع الأخرى الأكثر

تعقيدا والأقرب إلى واقع الحياة الاقتصادية.

- إن اقتصاد تسيره يد سحرية على حد تعبير أصحاب المدرسة الكلاسيكية التي يتزعمها آدم سميث والذي

ينادي بأن الاقتصاد التقليدي قد قام على فكرة الحرية الاقتصادية، وأن اقتصاد أي بلد ينظم نفسه بنفسه، دون تدخل

الدولة طالما انه ينهج على منوال المنافسة التامة، ولا ريب أن الفائدة من الدراسة الاقتصادية لا تكتمل إلا بإدراك طبيعة هذا

الاقتصاد السحري ومدى الاختلاف بينه وبين واقع الاقتصاد الحديث.

¹ عمر حسين، *اقتصاد السوق*، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999، ص 98

² عمر صخري، *مبادئ الاقتصاد الجزائري الوحدوي*، ديوان المطبوعات الجامعية، OPU الجزائر 1998، ص 12.

II. المنافسة الاحتكارية:

إن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين حيث ينتج كل منهم جزءا بسيطا من مجمل الإنتاج، وتكون السلع المنتجة سلعا متشابهة ولكنها ليست متجانسة أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي سلع بديلة لكن هذا البديل غير تام، "وكتيجة لهذا التمايز أو التنوع في المنتجات المتشابهة فإن المنافسة الاحتكارية تتميز بوجود درجة محدودة من التحكم في الأسعار، كما أن الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها يكون ممكنا، إلا انه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة من المنافسة التامة، ويتم التنافس في السوق بوسائل أخرى غير السعر، وتكون الوسيلة الأساسية في التنافس هي إبراز الصفات والخوض الثانوية التي تتميز بها السلع او (الخدمات)، وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان"¹ أما شروط تحقيق المنافسة الاحتكارية فهي تتمثل في:²

1. مادية ولا مادية الطاقة الإنتاجية: في الحقيقة هناك نوعان من المواد الإنتاجية فالمواد المادية تتكون من الآلات

وغيرها من مكونات الرأسمال الكيني المادي، وأما الموارد اللامادية فهي تتمثل في الخبرة والمعرفة الفنية والمهارات اليدوية ذات الكيان اللامادي، ويمكن أن نطلق على الموارد المادية الثانية اسم "الطاقة الإنتاجية" وترتبط هذه الطاقة عادة بالأفراد معينين ذوي الخبرة الواسعة والتجارب العلمية والدراية الكبيرة في الإنتاج ومع ذلك فقد يرتبط هؤلاء بطاقات إنتاجية أخرى في ذات فرع النشاط الاقتصادي أو في أنواع أخرى منه.

2. تداخل عنصري الاحتكار والمنافسة: إن المنتج يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة تنوع المنتجات ولكنه

يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نتيجة لكثرة عدد المنتجين الآخرين.

3. تنوع المنتجات وكثرة عدد المنتجين: قد يتعذر التمييز بين كل الوحدات المتجانسة المعروضة فيكون من

المحتمل تشكل أسواق منظمة لمثل هذه المنتجات وتسود حالة المنافسة التامة، أما إذا كان هناك بعض أوجه

الاختلاف بين المنتجات من ناحية التصميم، التعبئة.. الخ، وغير ذلك من تفاصيل عملية الصنع، فينظر على أن

¹ نفس المرجع السابق، ص12
² عمر حسين، مرجع سبق ذكره، ص12.

4. كل منتج محتكر لنوع السلعة التي ينتجها ولكنه عرضة لمنافسة المنتجات الاحلالية، وهنا يمكن قياس

درجة الاحتكار الذي يتمتع به هذا المنتج الوحيد بمدى الاختلاف في النوعية بين السلعتين أكثر السلع تجانسا معها.

5. الانحدار السالب لمنحنى الطلب على منتج المؤسسة: من الشرط الثالث الذي يؤدي إلى تفصيل بعض

المستهلكين لمنتجات بعض المؤسسات على منتجات مؤسسات أخرى، مما يؤدي بمنحنى طلب المؤسسة في المنافسة الاحتكارية إلى السلب إلى حد ما، ومردده إلى وجود منتجات بديلة عديدة يمكن إحلالها محل منتج المؤسسة المعنية.

III. احتكار القلة:

لعل أهم ما تتميز به السوق التي توصف باحتكار القلة هو أن المؤسسات في تلك الصناعة قليلة العدد ولكنها ضخمة جدا، بحيث أنها تغطي عمليا حاجة السوق من ذلك النوع من الإنتاج الصناعي الذي يتسم في الغالب بالتقدم التكنولوجي ومن أمثلتها الصناعات النفطية، إطارات عجلات السيارات مثل "Michelin, Bridge stone" إن المنافسة بين هذه المؤسسات ذات احتكار القلة قد تنطوي على مشاكل غير يسيرة في التحليل الاقتصادي، ويمكن إنجاز نقاط أساسية تميز تحليل السوق في احتكار القلة ب:¹

- إن كل مؤسسة لها نصيب مهم في السوق وإمكانية التأثير فيه.
- مستوى الأسعار أكثر استقرارا مما في سوق المنافسة التامة، ولكنه بطبيعة الحال أقل استقرارا في السوق احتكارية.

ويمكن أن نميز بين نوعين من احتكار القلة:

- **احتكار القلة التام:** وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع منتج متجانس،

وهنا تسهل معرفة وضع توازن الصناعة بأسرها في السوق.

¹ - محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنيينة، مرجع سبق ذكره، ص 383-384.

• احتكار القلة مع تنوع المنتج: وهو الذي يتسم بقلة عدد البائعين المتنافسين فيما بينهم على إنتاج وبيع

منتج متنوع، وهنا يتعدى معرفة وضع توازن الصناعة بأسرها في السوق.

وعادة يميل محتكري القلة إلى عدم المغامرة في الدخول ضمن نطاق المنافسة الحادة على مستوى السعر، ذلك أن

إي تحرك من احد المنافسين في هذا الاتجاه سوف يؤدي إلى رد فعل مماثل من طرف المنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى

تخفيض حاد في الأسعار.

IV. الاحتكار Pure Monopoly

يراد بالاحتكار وجود مجهز أو منتج وحيد للسلعة، وقد يتخذ الاحتكار شكل مؤسسة تجارية أو تجمعاً يترايط عدة

مؤسسات لكل منها إدارتها الخاصة فتتحد أو تعمل معا لغرض مشترك هو تسويق منتجاتها أي أنها تضع أسعار مشتركة،

" ولكن حتى إن وجدت منشأة واحدة في السوق فقد لا يكفي ذلك لتمكين هذه المنشأة من ممارسة الاحتكار، وذلك

إذا ما توفرت بالسوق بدائل قريبة للسلعة أو الخدمة التي يقدمها المحتكر"¹، وتبقى النقطة الأساسية في الاحتكار، كون أن

المشتررون يواجهون بائعا واحدا يحدد واحد من الأمرين²:

- السعر الذي يبيع به السلعة؛

- الكمية التي يرغب في بيعها من السلعة؛

وهذا يعني أن ليس في وسع المحتكر أن يحدد السعر والكمية حقا لأنه ليس في وسعه أن يسيطر على الكلب، فإذا قرر

السعر الذي يبيع بموجبه فإن منحى الطلب هو الذي سوف يحدد الكمية التي يمكن أن تباع بالسعر الذي اختاره هو -

المحتكر - أما إذا كان يرغب في أن يبيع كمية معينة في الشهر مثلا، فإن منحى الطلب هو الذي سوف يحدد السعر

الذي بموجبه يمكن أن تباع تلك الكمية، وتعتمد سلطة المحتكر للتأثير في السعر، أي تحديد السعر الذي يختاره على

عاملين:

¹ فريد بشير طاهر، عبد الوهاب الأمين، *الاقتصاد الجزئي*، ط3، مركز المعرفة، البحرين، 2010، ص 238.

² محمد عزيز، مرجع يبق ذكره، ص 362.

- توفر البدائل القريبة.

- القدرة على تقييد وعرقلة المؤسسات الجديدة من الدخول إلى الصناعة.

فإذا تيسر لعدد البديلة التي تكون أسعارها قريبة بشكل ملائم من سعر السلعة المحتكرة فإن سلطة المحتكر على السوق ستقل بشكل ملحوظ، وقد عرفت السلطة الاحتكارية بأنها: "القدرة في الحصول على أرباح غير عادية خلال أمد طويل"¹

ويمكن أن نستخلص بعض الخصائص والفروق المميزة بين المنتج المحتكر وبين المؤسسة العاملة في ظل المنافسة التامة وذلك في النقاط التالية:²

• **من حيث السعر:** إن المحتكر لا ينظر إلى السعر وكأنه شيء يتلقاه من الخارج، بل في وسعه أن يغير سعر سلعته، أما المؤسسة في حالة المنافسة التامة فإنها ستقبل السعر كما هو موجود وسائد في السوق.

• **من حيث مرونة الطلب:** مرونة تامة في المنافسة التامة ودون المرونة التامة في حالة المحتكر.

• **من حيث المؤسسات الجديدة:** فالمحتكر يتمتع بسلطة قانونية او فعلية تحول دون دخول المؤسسات الجديدة لإنتاج السلعة المعينة، فيحقق أرباحا غير عادية عكس المنتج في المنافسة التامة والتي تحقق أرباحا عادية.

وينشأ الاحتكار نتيجة للأسباب التالية:³

1/. ربما مؤسسة ما تحتكر إنتاج مادة أولية إستراتيجية

2/. براءة الاختراع والاكتشافات العلمية، فإذا اخترعت مؤسسة ما آلة جديدة فإنه لا يحق لأي مؤسسة أخرى

استعمال نفس الآلة إلا بعد مرور فترة زمنية معينة، ويترتب على براءة الاختراع هذه الحق في احتكار إنتاج السلعة موضوع الاحتكار.

1 - نفس المرجع، ص 361.

2 - نفس المرجع، ص 363.

3 - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 100.

3/. ربما تتخذ حكومة ما إجراءات محددة من شأنها الحد من استيراد سلع معينة للحفاظ على صناعة وطنية ناشئة

من المنافسة الأجنبية "كفرض رسوم جمركية، الحصص الخ" مما يسمح للحكومة أو مؤسستها العاملة باحتكار إنتاج هذه السلع المعينة.

V. الاحتكار الطبيعي:¹

إذا كان للمنشأة الكبيرة نصيب كبير من إجمالي طلب السوق، فسيكون بإمكانها التوسع في الإنتاج مع خفض السعر البيع إلى مستويات تعرض المنشآت المنافسة للخسارة، بل وتجبرها على الخروج من السوق في المدى البعيد، الأمر الذي يمنع دخول منافسين جدد إلى أسواق، ويحدث ذلك سواء بتخطيط من المنشأة الكبيرة أو دون قصد منها، ولذلك يطلق على هذا النوع من الاحتكار مسمى الاحتكار الطبيعي.

الجدول الموالي (3- 1) يوضح مختلف الأشكال والأوضاع التي تتخذها المنافسة في السوق والتي على ضوءها تحدد

المؤسسة الاستراتيجية التسويقية المختلفة للتعامل مع كل وضع

المشتريين	الموردون (fournisseurs)		
	واحد	محدود	كبير
واحد	احتكار ثنائي (Monopole bilatéral)	احتكار شراء محدود (Monopsone)	احتكار الشراء (Monopsone)
محدود	احتكار محدود (Monopole limité)	احتكار القلة ثنائي (Oligopole bilatéral)	احتكار الشراء المحدود (oligopsone)
كبير	احتكار (Monopole)	احتكار القلة (Oligopole)	المنافسة التامة (Concurrence)

Source : Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, *Le Marketing : Fondements et pratique*, 4^e ed, Edition Economica Paris, p159

الجدول (3- 1) الأوضاع المختلفة للمنافسة.

¹ فريد بشير طاهر، مرجع سابق، ص ص 241-242

فالمنافسة تتعلق بتزاحم المؤسسات العاملة في السوق لتلبية نفس حاجات المستهلكين في سبيل المحافظة على حصتها السوقية وزيادتها لدى يتوجب على المؤسسة فهم آلية عمل المنافسة انطلاقا من تحليل الأوضاع التنافسية انطلاقا من الفروق بين عدد المشترين والمنافسين وكذلك بين المنتجات للتعرف على مختلف الأشكال الخاصة بالمنافسة، "فإذا كان هناك مورد واحد في السوق فإنه يكون في موقف الاحتكار **Monopole** وكذلك الأمر إذا كان هناك مشتري واحد فإنه أيضا يكون في موقف احتكار الشراء **Monopsonie** وهذا وضع شائع بالنسبة للمنتجات الأساسية في المجتمع كالغاز والماء والكهرباء ففي مثل هذه المواقف لا يمكن ممارسة المنافسة إلا من خلال المنتجات البديلة، وشركات السكك الحديدية يمكن منافستها بوسائل النقل الأخرى، كالباصات والطائرات عندما يسيطر عدد محدود من العارضين أو الموردين على السوق تكون في وضع احتكار الأقلية **oligopole** وعند سيطر أقلية من المشترين فإن السوق تكون في حال احتكار محدود للشراء **oligopsonie** تتميز في حالة احتكار الأقلية بمنافسة شديدة مع اتفاق ضمني إلى حد ما وتعد سوق آلات التصوير والسيارات من أهم الأمثلة عن احتكار الأقلية التي يميز فيها الموردون منتجاتهم بميزات مختلفة من اجل تبرير فروق الأسعار بينهم وبين المنافسين، أما إذا كان هناك عدة موردين وعدة مشترين فإننا نكون في وضع احتكار الأقلية الثنائي **oligopole bilatéral** الذي اخذ ينتشر تحت السيطرة التدريجية للتوزيع وعندما يكون هناك عدد كبير من العارضين أو الطالبين وليس بمقدور أي منهم التأثير في السوق وتكون المنتجات قابلة للحصول تماما **substituable** فإن ذلك يكون في وضع المنافسة الكاملة والبسيطة والتي غالبا ما تكون نادرة في الحياة العملية على الرغم مشاهدتها في بعض المنتجات الزراعية تكون المنافسة في مثل هذا الوضع قوية جدا ومستوى الأسعار مرتبط بكميات المعروضة من مصلحة الشركات الخروج من هذا الوضع عن طريق تميز منتجاتها من خلال سياسات العلامة التجارية ومراقبة الكميات المعروضة من خلال ميزات أصلية وجديدة كشبكات التوزيع والخدمات على نحو يجعل العارض اقرب ما يكون لوضع المحتكر.¹

¹ عمر بن حمدو الحمود، *تقنيات التسويق*، ط1، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب 2005، ص139.

المبحث الثاني : تحديد المزايا التنافسية في القطاع السوقي

وبعد دراسة المؤسسة لبيئتها الإجمالية وتحديد مختلف الأوضاع التنافسية التي يتخذها سوق المؤسسة أو القطاع السوقي المصرفي و"حتى تحقق المؤسسة التوقع عليها بتحديد الميزة التنافسية المناسبة التي يمكن من خلالها أن تصل إلى الصورة الذهنية المميزة التي تريد احتلالها في أذهان المستهلكين في قطاع سوقي معين قياسا إلى الصورة الذهنية التي يحتلها المنافسون في إدراك المستهلكين خلال نفس القطاع السوقي"¹، إن إحلال الخدمات في الأسواق لا يتم في واقع الأمر إلا عن طريق ربط تموقع مؤسسة أو علامة أو خدمة بالمزايا والمنافع التي تقدمها أكثر وأفضل مما تحققه المنافسة.

المطلب الأول: الايطار المفاهيمي للميزة التنافسية

يعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات تداولاً في مجال التسويق والأعمال والتجارة والمناجمت بحكم احترام المنافسة التي هي في افرازات ظاهرة التدويل والعمولة التي طغت على الحياة الاقتصادية فلم يعد مصطلح التنافسي يقتصر فقط على تقنيات الصراع في السوق وإنما تعدي العمل على ضمان البقاء والاستمرارية فيه ولكن قبل التطرق إلى مفهوم المنافسة سنتعرض لبعض المفاهيم المتشابهة التي يمكن التمييز بينها فيما يلي:

I. ما هي الميزة التنافسية والمصطلحات المتشابهة لها:

التنافسية: يمكن تعريف التنافسية على أنها "القدرة على إنتاج سلع وخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"².

هذا ويمكن تعريفها على أنها "عبارة عن تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر معقول للزبائن مع امتلاك المؤسسة للاداءات عالية في السوق مقارنة بالمنافسين ذلك عن طريق احتياجات وتقدير الحصة السوقية النسب للمؤسسة"³ وهنا تتعلق المنافسة بجانبين الأول يتعلق بالمنتج والأخر متعلق بالسوق والمنافسين فالتنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل فرص المؤسسة في الحصول على حصة من السوق المحلي أو الدولي كما أن البعض عرفها على

¹ Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz(2005), op.cit, p179

² - رزيق كمال وفارس مسدور(2002)، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة بسكر، الجزائر، (29- 30 أكتوبر 2002) ص105

³ Richard Percerou, *Entreprise: Gestion et Compétitivité*, édition Economica, Paris, 1984. p53.

أما القدرة على الصعود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد¹ هذا وقد تم تصنيف هذا المفهوم إلى تنافسية الدولة أو ما يصطلح بالقدرة التنافسية للقطر والاقتصاد الوطني ككل وتنافسية القطاع وتنافسية المؤسسة بحيث يختلف مفهوم التنافسية وفقا لمستوى التحليل.

وتختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق من حيث الكثافة والانتساع نوع النقاط الاقتصادي إلى جانب مدى وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية الشكل الموالي (3-2) يوضح مختلف العوامل والتيارات المؤثرة على التنافسية.

درجة التحكم بالمتغيرات الداخلية للمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة	حدة المنافسة بالأسواق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	درجة التميز التكنولوجي	درجة التغلغل في السوق العلمي
	مركز المؤسسة في السوق	
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	درجة امتلاك العلوم التكنولوجية المحلية	شروط الاستيراد بالتخفيضات أو الخصومات

المصدر: فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز الثقافية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 12.

الشكل (3 - 2): العوامل المؤثرة على التنافسية

مصطلح التنافسية: لقد تناولنا سابقا هذا المصطلح والذي يدل في مجمله هي حالة التحدي والصراع الحاصل

غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين فهي تمثل حلقة وسيطة بين التغير البيئي لآراء المؤسسة المتواصل

¹ - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز الثقافية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 11.

من اجل البقاء، حيث أن كل منافس يهدف إلى إزاحة متنافسه والحصول على الموارد والانفراد بميزات تنافسية تميزه عن خصمه وتمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.¹

الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية كامتداد لمفهوم الميزة البيئية لـ "ريكاردو" بحيث يعتبر "مايكل بورتير" "Michael porter" أول من تطرق إلى الميزة التنافسية يوضح نموذج لها مبني على مجموعة من المتغيرات الجزئية حيث عرف الميزة التنافسية "بأنها القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للزبون وهذه القيمة إما تأخذ شكل فروق في الأسعار بين المتنافسين مع المحافظة على نفس المستوى من الأداء للمنتج، او انفراده بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلكين وتعوض الفرق في الأسعار."²

ويضيف بورتير بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة يمكن تطبيقها ميدانيا بحيث تتكون أكثر فعالية قياسا إلى تلك المستعملة من طرف المنافسين وبعبارة أخرى بمجرد إحداث عملية ابتكار "إبداع" بمفهومه الواسع³ كما عرفها فيليب كوتلر بـ "ميزة على المنافسين، تكتسبها الشركة عن طريق تقديمها قيمة أكبر للمستهلكين، وذلك إما من خلال أسعار اقل أو عن طريق تقديم منافع أكبر والتي تبرر الأسعار الأعلى."⁴

كما أن هناك من ربط الميزة التنافسية مباشرة بالإحلال والتموقع كونها تعبر عن "قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"⁵

كما أن هناك من يرى الميزة التنافسية من منظور استراتيجي "كونها تشير إلى قدرة المؤسسة على صياغة الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط."⁶

¹ موساوي زهية، خالد خديجة (2005)، *نظرية الموارد والجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات*، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (8-9 مارس 2005) ص169.

² Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, *Stratégies : Concepts, méthodes, mise en œuvre*, édition Dunod, paris 2005, p94.

³ Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel Des Nation*, édition inter-édition, Paris 1993, p48

⁴ فيليب كوتلر وجاري ارسمتروودج، مرجع سبق ذكره ص434

⁵ ثامر بكري، *استراتيجيات التسويق* دار اليازوري عمان الأردن 2008. ص192

⁶ مصطفى محمود أبو بكر، *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. ص13.

وعلى هذا الأساس فإن الميزة التنافسية "هي كل ما تختص به المؤسسة وتتميز به عن غيرها بما يعطي قيمة مضافة

للزبائن فهي تابع لمتغير درجة إدراك الزبون للقيمة التي يعطيها المنتج"¹

أما "Jean-jacque Lambin" فقد عرفها بأنها مجمل الخصائص والصفات التي يستحوذها المنتج أو العلامة

والتي تمنح المؤسسة بعض الافضليات على المنافسين المباشرين"².

هذا ويؤكد بوتر "بأن الميزة التنافسية تنشأ من خلال مجمل وظائف المؤسسة والمرتبطة بالتنظيم، الصنع، التسويق

وتطوير المنتج وتحليل مصادر الميزة التنافسية يستوجب على المؤسسة تشخيص مجمل نشاطاتها بصفة دقيقة"³.

وتعرف الميزة التنافسية أيضا "على أنها كفاءات مميزة ومستدامة التي تنشأ من خلال التكيف مع السوق وشروط

المنافسة باستمرار والتي تقود في النهاية إلى مردودية وربحية عادية"⁴.

لقد تباينت الآراء في تصنيف الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية إلا أن "Arter" حاول إثبات بأن المزايا التنافسية

تتوافق مع تلك المؤسسات القادرة على خلق القيمة المتفوقة من خلال تخفيض التكلفة أو تمييز المنتج أو الخدمة بطريقة

يدرك بها المستهلكون مزيدا من القيمة التي تدفع إلى دفع سعر أعلى وعليه يمكن الاستدلال على نوعين أساسيين من المزايا

التنافسية وهما ميزة التكلفة الأقل وتميز المنتج أو "الخدمة"

● **التكلفة الأقل: Cost leadership:** أو ما يصلح عليه بـ **L'avantage par les couts** وتعني "قدرة

المؤسسة على تصميم وتضيق وتسويق منتج او خدمة اقل تكلفة مقارنة بالمنظمات المنافسة وهذا يؤدي إلى

تحقيق عوائد أكبر أو بعبارة أخرى في قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق (خدمات) بسعر اقل من معدل السعر

لدى المؤسسات المنافسة"⁵.

¹ Nicole P .Hoffman(2000), *An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage : Concept, Paste, Present, Future*, Academy of Marketing Science Review, Volume 2000, N° 04, available:

www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf

² Jean-Jacques Lambin, *Le Marketing Stratégique*, 2^{ème} ed, édition Science Edition, paris, 1993, p209

³ Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel*, édition Dunod, Paris 1999, p42

⁴

⁵ - باسل فارس قنديل(2008) "اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" مذكرة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين. ص 63.

ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم ما يسمى بالأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصادر همة

للميزة الكلى قوية على أساس أن تراكم التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تخلق القيمة لدى المؤسسة تكون اقل قياساً بالمنافس.

● الميزة التنافسية الخاصة بالتميز "Differentiation" ويقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم خدمة او منتج

متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من جهة نظر المستهلك "جودة أعلى خصائص خاصة بالمنتج خدمات ما بعد

البيع.. الخ" أي يتمثل في تمييز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدور الحيازة والتملك على خصائص

فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".¹

لدى من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج أو الخدمة من خلال أنشطة سلسلة القيمة وتوظيف قدرات

وكفاءات المنظمة لتحقيق الجوانب الخاصة من التمييز من خلال:²

- النوعية: وتعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج ذي مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنافسة.

- التسليم: ويعني إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب دون تأخر.

- المرونة: وهي التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو الكلفة وغيرها والقدرة على

الاستجابة لها.

- الابتكارية: وتعني قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة من حيث التصميم أو التصنيع أو التغليف أو كل

ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية وهذا يحدث عندما

تستطيع المنظمة استغلال قدراتها الجوهرية في المحافظة على الميزة التنافسية.

II. خصائص الميزة التنافسية:

¹ Michael Porter, *L'avantage Concurrentiel : Comment Devancer Concurrents Et Maintenir Son Avance*, édition Inter-édition, Paris 1986, p85

² - باسل فارس قنديل، مرجع سبق ذكره، ص63.

تتميز خصائص الميزة التنافسية سواء كانت داخلية "التكلفة اقل" أو خارجية "التميز" بمجموعة من الخصائص

يمكن إبرازها فيما يلي:¹

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق السوق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات تتم بالنسبة مقارنة بالمنافس أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في ايطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة قدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر ووفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدين القصير والطويل.

III. أبعاد وأسباب تسمية الميزة التنافسية

1./ أبعاد الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية:

إن أسبقيات التنافسية تمثل الأركان الأساسية في بناء المزايا التنافسية والتي يمكن للمنظمة أن تتبناها سواء أكانت تمثل في قطاع إنتاج السلع أو الخدمات حيث صنفت هذه الأسبقيات إلى أربع أسس عامة تتمثل في²: الجودة، الكفاءة، الابتكار والاستجابة لحاجات العميل.

● **الجودة:** تعتبر تأثير الجودة المنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً فتوفير منتجات عالية الجودة يزيد من

قيمة هذه المنتجات في نظر العملاء، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للمنظمة بفرض سعر عالي

¹ . طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007. ص ص109، 103.

² . رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 1998. ص ص196.

لمنتجاتها أما التأثير الثاني لها على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالمية والتكاليف المنخفضة للوحدة، حيث أن اقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى اقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف اقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للمنظمة فقط برفض أسعار عالية لمنتجاتها ولكن يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف.

● **الابتكار:** "يمثل الابتكار احد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية كون أن الابتكار المتزايد في جدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى العالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات الثقافية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة الابتكارية مصدرا متجددا للتنافسية"¹.

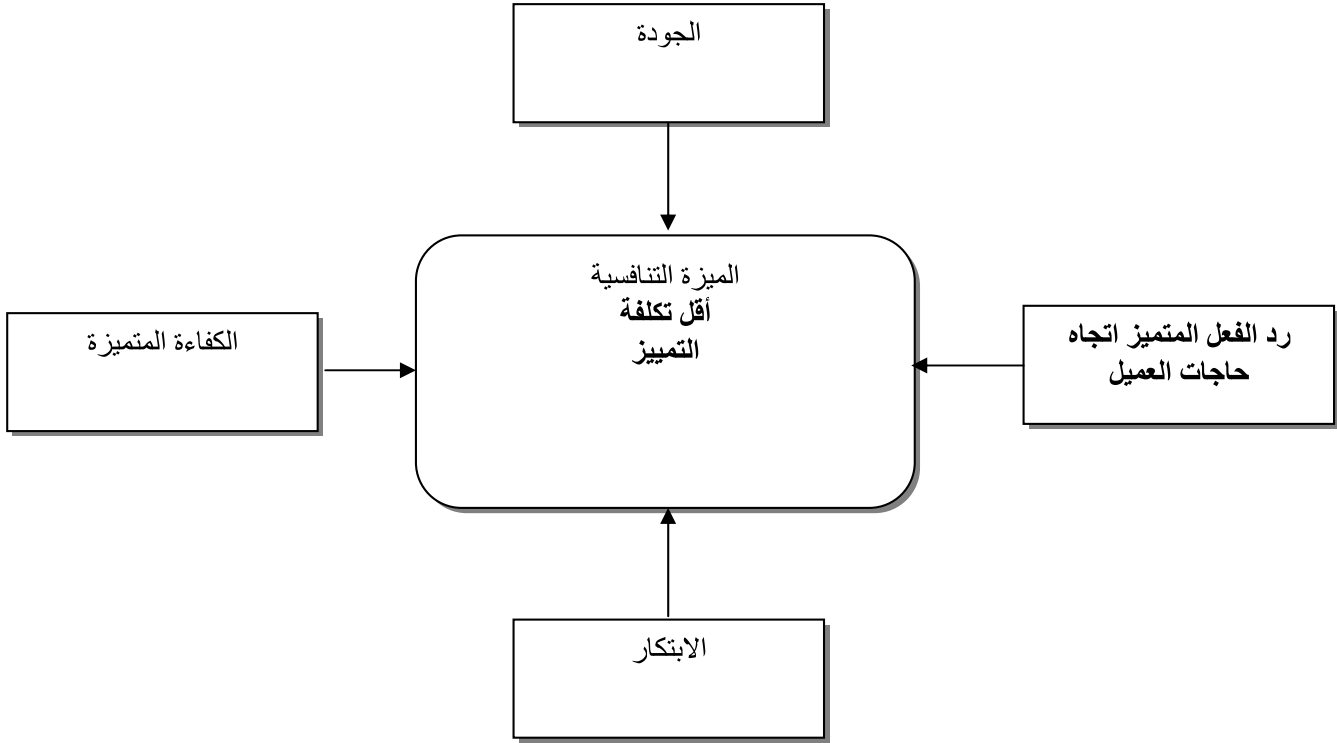
● **الاستجابة للعميل:** تتمثل أسبقية الاستجابة إلى حاجات الزبون في تقديم منتجات أو خدمات متنوعة حسب الطلب أي بتطوير المؤسسة على تغيير نوع المنتج حسب حاجات الزبون وتبعا للتغير في طلبات السوق والتي تسمى بالايضاء أي "القدرة على التكيف والاستجابة للحاجات المنفردة لكل زبون وتغيير وتصميم المنتج بحيث تم تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع تفصيلاته"².

● **الكفاءة:** كلما كانت المنظمة أكثر كفاءة كلما انخفض مقدار المدخلات المطلوبة للإنتاج مخرجات معينة وبذلك يساعد عامل الكفاءة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة للكثير من المنظمات يتمثل في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس بالمخرجات بالنسبة لكل موظف ومع اخذ كل الثوابت في الاعتبار فإذا ما حققت المنظمة مستوى عالي من إنتاجية الموظف في مجال صناعي معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من التكاليف الإنتاج، أي ستمتلك هذه المنظمة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة.

الشكل الوالي (3-3): يوضح مختلف الأبعاد الخاصة بالمزايا التنافسية

¹ - نبيل مرسي خليل، *التنافسية في مجال الأعمال*، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1996. ص85.

² James R. Evans, *Applied Production and Operations Management*, 4th, West Publishing Company Co, U.S 1992. p44.



المصدر: الرفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ج1، دار المريخ، الرياض 1998. ص.196

الشكل (3-3) أبعاد الميزة التنافسية

2/. أسباب تنمية المزايا التنافسية:

في الحقيقة هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة إلى تنمية مزاياها التنافسية لعل أهم هذه الأسباب تتمثل في:¹

- ظهور تكنولوجيا جديدة: حيث يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات تصميم المنتج،

طرق التسويق، الإنتاج والتعلم، والخدمات المقدمة للزبون.

- ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغييرها: عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير

أولويات الحاجات، ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تظهر فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة

أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، والفكرة ليست فقط في الوصول إلى

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996. ص.85.

قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا في إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

● **تغيير تكاليف المدخلات أو درجة توفرها:** عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبة للمدخلات مثلا: اليد العاملة، المواد الأولية، الطاقة، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية، الإعلان والآلات.

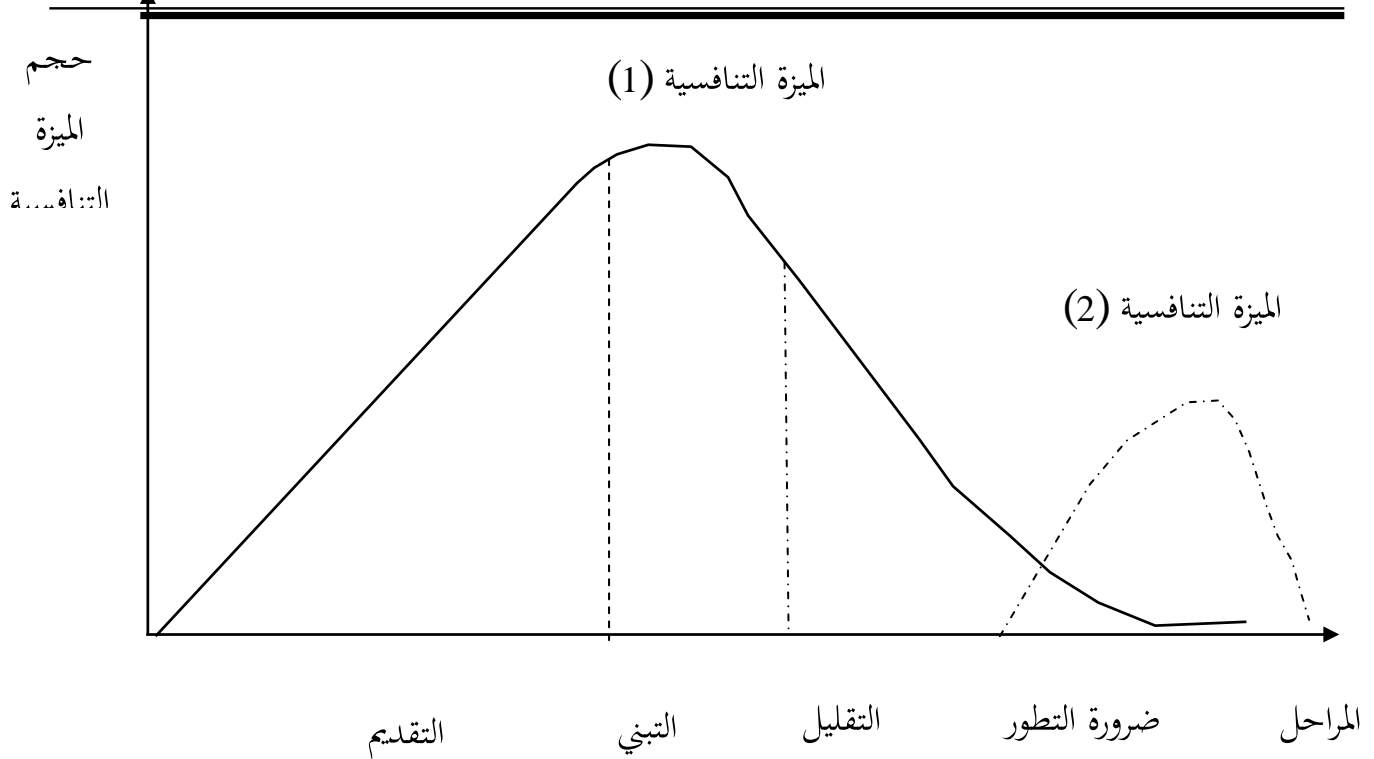
● **حدوث تغيرات في القيود الجمركية:** هناك مجموعة أخرى من المؤثرات قد تؤثر أو تغير الميزة التنافسية مثل: طبيعة القيود الحكومية في المجالات مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق والحواجز التجارية.

المطلب الثاني: محددات المزايا التنافسية ومعايير الحكم عليها

1./ محددات المزايا التنافسية

تحدد المزايا التنافسية انطلاقا من بعدين أو متغيرين أساسيين يمكن من خلالهما معرفة مدى قوة الميزة التنافسية في مواجهة المنافسين انطلاقا من:

(أ). **حجم الميزة التنافسية:** تتحقق لمؤسسة ما صفة الاستمرارية والحجم إذا أمكنها المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج أو الخدمة قياسا إلى المنافسة، هذا وكلما كانت الميزة التنافسية التي تشتغل بها المؤسسة أكبر كلما كانت متطلبات تحقيقها أو التحقيق من آثارها أصعب وعلى سياق الخدمات والمنتجات التي تمر بدورها حياة، فإن الميزة التنافسية تمر أيضا بمراحل متباينة عليها اسم دورة حياة الميزة التنافسية والتي يمكن شرحها انطلاقا من الشكل (3-4) حيث يتضح من خلال المنحنى أن الميزة التنافسية تمر بـ:



المصدر: نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافسي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003. ص 86.

الشكل (3-4): دورة الحياة في الميزة التنافسية

- **مرحلة التقييم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة التي تخلق الميزة التنافسية كونها تحتاج إلى الكثير من التفكير ولاستعداد البشري، والمادي، "وكلما طالت هذه الفترة كلما تطلب المزيد من الاستثمارات واستخدام تكنولوجيا متقدمة تتيح لها فرصة التفوق على منافسيها في ذات الصناعة".¹

- **مرحلة التبني:** تعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار أن التنافس يبدو في التركيز عليها تكون الوفورات الناجمة على هذه الميزة في أقصى حدودها.

- **مرحلة التقليد وتراجع حجم الميزة التنافسية:** بحيث تتراجع حجم الميزة التنافسية شيئا فشيئا وتتحه نحو النزول نظرا لتقليد المنافسين ومحاكاتهم لهذه الميزة بصفة واسعة وبالتالي تنخفض وتراجع أسبقية المؤسسة عليهم مما يؤدي إلى انخفاضها في الوفورات الناجمة عن هذه الميزة.

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البيروني، عمان، الأردن، 2008. ص 196.

- مرحلة ضرورة التطوير: وفي هذه المرحلة يتوجب على المؤسسة تحسين ميزتها الحالية وتطويرها بشكل أسرع أو

إنشاء ميزات تختلف تماما عن المزايا الحالية بشكل جذري، وإذا أخفقت المؤسسة في تحسين أو تسلك مزايا جديدة فإنها بالضرورة تستفيد أسبقيتها التنافسية وعندها يكون من الصعب عليها العودة إلى موقعها التنافسي من جديد.

وحيث أن المؤسسة لا يمكنها تملك المزايا التنافسية إلى الأبد فإنها مطالبة بفحص وتتبع مراحل دورة حياة المزايا

التنافسية واختيار الوقت المناسب لإجراء التحسينات وتطوير أو خلق ميزة جديدة تضمن للمؤسسة الأسبقيات التنافسية في السوق.

(ب). نطاق التنافس¹: يعتبر النطاق عن مدى اتساع الأنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية

من خلال التركيز على قطاع سوقي معين أو الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو استخدام نفس قنوات التوزيع

لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: نطاق قطاع السوقي،

النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة، حيث يوضح الجدول الموالي (3 - 2) مختلف هذه الأبعاد.

¹ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 88. 89.

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1 - نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمته، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
2 - النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا "قرار التصنيع" أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة "قرار الشراء"، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ويتيح من جانب آخر درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد
3 - النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم
4 - نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة

المصدر: نبيل محمد المرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية، 2006. ص100.

الجدول (3-2): أبعاد نطاق التنافس

2/. معايير الحكم على الميزة التنافسية:

تتخذ نوعية وجودة الميزة التنافسية انطلاقا من ثلاثة معايير وهي:¹

أ/. مصدر الميزة: من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفقا لدرجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسيطر نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيات العمليات، تمييز المنتج التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقة وطيدة مع العملاء محكمة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة... الخ، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

● يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المرين تدريبيا خصوصا، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات السوقية والوطيدة مع كبار العملاء.

● تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المنافسة، التعلم المتخصص والبحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقة وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة إلى الخ.، ويمكن القول أن المزايا التنافسية المترتبة عن التكلفة الأقل، أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن التميز المنتجات أو الخدمات.

ب/. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليده جميعا.

¹ - نبيل مرسي خليل، نفس المرجع، ص 99.

ج/ درجة التحسين وتطوير التجدد المتميز في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لدى قد يتطلب قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مركبة مرتفعة.

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

لقد تعدد المقاربات الخاصة بتحديد المصادر التي تستمد منها المؤسسة المزايا التنافسية وإن كان الباحثون قد اتفقوا ضمناً على بعض النقاط في تعريف الميزة التنافسية إلا إنهم اختلفوا من حيث تحديد مصادر هذه الأخيرة، وضمن الإطار التصوري سنركز في تحليل مصادر الميزة التنافسية على مقارنة الصناعة لبورتر كونها محل إجماع الباحثين مع التطرق إلى بعض المصادر الأخرى.

I. نموذج تحليل الهيكل الصناعي لبورتر كمصدر للميزة التنافسية:¹

وفق هذا النموذج فإن التنافسية تعتبر أهم عامل في تحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة فهي تجدد مدى ملائمة نشاطات المؤسسة وإسهامها في تحقيق النتائج الموجودة، أما الميزة التنافسية فهي تعني البحث عن أفضل موقع تنافسي في القطاع الصناعي في ظل تأثير عوامل المحيط التنافسي للاستفادة من نقاط ضعف المنافس، ويؤكد PORTER على أن العامل الأول الذي يتحكم في مردودية المؤسسة يكمن في مدى جاذبية القطاع، نتيجة للأرباح التي يحققها أما العامل الثاني فيتمثل في الموقع التنافسي النسبي مقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة، حيث يتأثر هذين العاملين بمدى وحجم القوى المكونة للمحيط التنافسي ودرجة التفاعل بينها.

إن نموذج الهيكل الصناعي للذي جاء به PORTER يقوم على أساس أن الميزة التنافسية تتمثل في القدرة على خلق القيمة التي يكون عندها الزبون مستعداً لدفع مقابل مالي أعلى، وعليه فإن هذه القدرة تتحكم فيها عدة قوى تنافسية مشكلة ما يسمى بالمحيط التنافسي.

¹ Michel Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Published by Free Press, New York 1998. p1

1 - القوى التنافسية الخمس ل PORTER:¹

فحسب بورتر " تتأثر جاذبية القطاع التي تريد المؤسسة خدمته والاستثمار فيه بمجموعة من العوامل والقواعد التي تحكم المنافسة والقوى المشكلة لها بحيث يكمن الهدف الأساسي للمؤسسة في تغيير هذه القواعد وتحييدها لصالح المؤسسة، وضمن "بورتر" قواعد المنافسة التي هي في تفاعل متبادل بينها في خمسة قوى رئيسية، حيث يتباين تأثير كل القوى الأخرى، كما يختلف هذا التأثير من مؤسسة إلى أخرى داخل القطاع الواحد أو من قطاع إلى آخر، فيتمثل تأثير القوى الخمس على مردودية القطاع في الضغوط التي تمارسها هذه القوى على مستوى كل من الأسعار والتكاليف وحجم الاستثمارات المطلوبة، كما يرى PORTER أن امتلاك الميزة التنافسية وتحقيقها يرتبط بهيكل الصناعة الذي يظهر تموقع الشركة داخل هذا الهيكل ومن المنطلق فإن المحيط التنافسي (الذي يضم القوى الخمسة)، يحدد جانبا من المزايا التنافسية ومستوى الأداء في القطاع".²

هذا ويمكن تفصيل هذه القوى الموضحة في الشكل (3 - 5) والمشكلة لهيكل المنافسة في إطار البيئة الإجمالية

في:

• **المزاحمة بين المتنافسون داخل القطاع:** تنشأ هذه الوضعية في حال ما إذا رغبت مؤسسة أو أكثر تحسين موقعها التنافسي داخل القطاع فتبادر بخفض الأسعار وتجديد تشكيلة الخدمات أو المنتجات المقترحة، إلى جانب زيادة حجم الاتفاق على الحملات الترويجية لتوسيع الحصة السوقية، وعلى هذا الفعل ينتج رد فعل المنافسين لتدارك ما تم فقده من الحصة السوقية، فيعمد المنافسون على خفض الأسعار إلى مستويات متدنية من المستوى السابق، وعرض خدمات مساندة للعرض الرئيسي وخدمات ما بعد البيع.. الخ، وتؤدي هذه الحالة إلى فقدان المؤسسات المبادرة والأسبقية في التميز التي كانت تمتلكها مما يدفعها مجددا إلى ردود أفعال متوالية، وكلما كانت الفترة الفاصلة بين ردود الأفعال قصيرة كلما تأثرت جاذبية القطاع في بقاء المؤسسة ضمن هذا النشاط بشكل سلبي.

¹ Ibid, p4,5

² Curtis M. Grimm, Hum lee, Ken G. Smith, *Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*, Published by Oxford University Press; U.S.A. 2006. p31.

وتتحكم في ردود أفعال المنافسين عدة عوامل تحدد مدى رغبته للاستمرار في السوق، حيث يعتبر معدل نمو القطاع

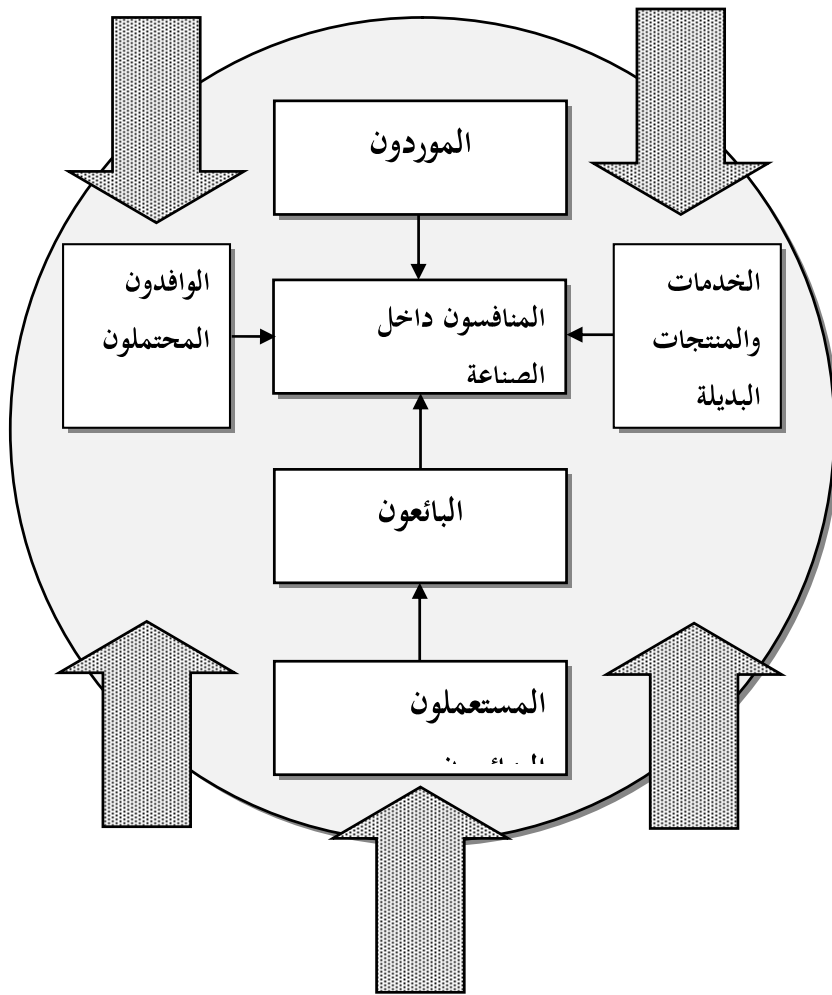
من بين أهم هذه العوامل كونه يؤثر بصفة مباشرة على العلاقة بين المنافسين أو كلما كان هذا المعدل ضعيفا كلما زاد

الضغط على المؤسسة المنافسة لاسترجاع حصتها السوقية بسبب انخفاض رقم الأعمال.

✓ تهديدات الداخلون المحتملون¹: يتعدى نموذج PORTET للقوى المشكلة المحيط التنافسي تحليل تأثير

المنافسين داخل القطاع إلى دراسة الوافدون الجدد الذين يمتلكون قدرات جديدة تهدد استقرار السوق، ويرتبط تهديد

الداخلون الجدد المحتملون إلى السوق بمدى قوة حواجز الدخول.



Source : Don Sexton, *TRUMP University Marketing 101 : How to Use the Most Powerful Ideas in Marketing to Get More Customers and Keep Them*, 2nd éd, Published by John Wiley & Sons, New Jersey, 2010, p71

الشكل (3 - 5): القوى الخمس المحددة لمروية القطاع

¹ Michel .E Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor*, Published by Free Press, New York 1998 1998. p7.

التي يفرضها المنافسون داخل القطاع وقدرتهم على تجاوزها، فكلما كانت الحواجز ضعيفة كلما زادت كثافة المنافسون داخل القطاع واحتدم الصراع على الحصة السوقية، وعادة ما تصطدم المؤسسات الجديدة بحقيقة ولاء الزبون لعلامات معينة لا يرغب في تغييرها نتيجة الثقة المبنية والمكتسبة من التعامل المسبق بالإضافة إلى تميز هذه المنتجات عنده أو عدم قدرة المنتجات الجديدة على الوصول لقنوات التوزيع، كما أن بعض الصناعات الثقيلة والبتروكيمياوية تتطلب إنجازات ضخمة ليس بمقدور كل المؤسسات توفير رسميها اللازمة وهو ما يشكل حاجزا أمام دخولها إلى هذا النشاط، إضافة إلى ذلك فإن تهديد الوافدون الجدد ينخفض كلما زاد تأثير اقتصاديات الحجم السلمية، والميزة المطلقة والسياسة الحمائية.

• القوة التفاوضية للموردين:

يكمّن التأثير الذي يحدثه الموردون على المؤسسة، في إمكانية التأثير على مردوديتها، وذلك بتحكم هؤلاء في أسعار المواد الأولية أو النصف المصنعة، وزيادة على ذلك، فرضهم لشروط بيع معينة أو امتلاكهم الحق في بعض الأنشطة التسويقية كالتوزيع مثلا، إن الموردين لهم القدرة على التأثير في بعض الحالات التالية:

✓ عندما يكون العرض مركز.

✓ عدم وجود منتجات احتلالية تنافس المنتجات التي يتعامل بها الموردون.

✓ المنتجات التي في حوزة الموردين ضرورية للمؤسسة للقيام بمهامها.

ونتيجة ذلك، بإمكان المؤسسة أن تبني عدة استراتيجيات لمواجهة الوضعيات المختلفة ومنها على سبيل المثال:

- إستراتيجية التوزيع وذلك بتنوع مصادر التموين مما يقلل درجة التعدية تجاه الموردين.

- إستراتيجية الإنتاج العمومي حيث تأخذ وضعية من الأعلى إلى الأسفل، فهي تحقق للمؤسسة ميزات مالية

وتقنية، واستراتيجيات متنوعة منها، التقليل من الضغوطات المتبادلة الوسيطة واسترجاع ... الموردين، والتحكم في النوعية،

وتقليلها من عدد عمليات التقنية والسيطرة على الحصة السوقية.

● **القوة التنافسية للزبائن:** إن إرضاء الزبون من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة ما يشكل عادة ما يرغب في شراء منتجات تتميز بجودة عالية لكن بأقل تكلفة ممكنة، وهذا ما يشكل ضغطاً على المؤسسة في ممارسة نشاطها فتحت هذا القيد تعمل المؤسسة على إرضاء الزبون باستعمال أقل عدد ممكن من الموارد، وقد يؤدي هذا الأمر إلى اختلاف مصلحة رغبة له، وقررة الزبون في التفاوض يمكن أن تعاز للعوامل التالية.

- حجم مشتريات الزبون، نسبة المشتريات من القطاع إلى التكاليف الكلية للزبون، تكاليف التحويل، عدد المؤسسات المتنافسة مقارنة مع عدد المشتريين، مدى توفر المعلومات عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق.

● **تهديدات المنتجات البديلة:** ويتمثل هذا التهديد في إمكانية إحلال خدمات أو منتجات المؤسسة بأخرى خارج القطاع، يمكن أن تؤدي نفس الوظيفة لكن بسعر أقل، وتؤثر هذه المنتجات على السياسة السعرية للمؤسسة وعلى الأرباح المحققة من طرف القطاع ككل ويزداد تأثيرها كلما كانت أقرب إلى المستهلك من حيث إشباع حاجاته مع أفضلية سعرية مقارنة مع المنتجات الأصلية فمثلاً إمكانية إحلال الألمنيوم مكان الحديد في بعض الصناعات يؤثر سلباً على الأرباح في صناعات الحديد والصلب.

II. سلسلة القيمة لـ PORTER كمصدر للتنافسية وأداة للتمييز:

يقوم نموذج سلسلة القيمة على تحليل وتجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة أي أن المؤسسة هي عبارة عن محفظة للنشاطات من الناحية الإستراتيجية وذلك بغرض فهم سلوك التكلفة لديها بالإضافة إلى المصادر المحتملة لتحقيق المزايا التنافسية "التكلفة الأولى أو التميز" فالتحليل الدقيق من سلسلة القيمة على ميزة التكلفة أو الكشف عن مواطن التميز لديها "ويعتبر هذا المفهوم مستوحى من مفهوم نظام الأعمال الخاص بـ "McKinsey"¹ فالموقف التنافسي حسب هذا النموذج يرتبط بقدررة المؤسسة النسبية على تفعيل هذه الوظائف بتكلفة أقل أو طريقة أحسن من المنافسين"²

¹ Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, op.citp,94.

² Michel et porter(1998), op.cit, p34.

الشكل الموالي (3- 7): يوضح نموذج سلسلة القيمة ل Porter حيث يعرض هذا الشكل سلسلة قيمة

المؤسسة كمجموعة مترابطة من الأنشطة والوظائف التي تؤدي داخليا بحيث يعتبر كل نشاط مستقلا في أداء عمله، إلا انه يرتبط مع الأنشطة الأخرى في المؤسسة ككل باعتبارها سلسلة للقيمة، حيث تخلق القيمة الكلية للأنشطة هامش للربح بزيادة الإيرادات على كلفة الإنتاج وتؤثر هذه القيم سلبيا وإيجابيا على هذه السلسلة فإن كانت هذه القيم ايجابية بالإضافة إلى إنها تساهم في تحقيق امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية قياسا للمؤسسات المنافسة الأخرى.

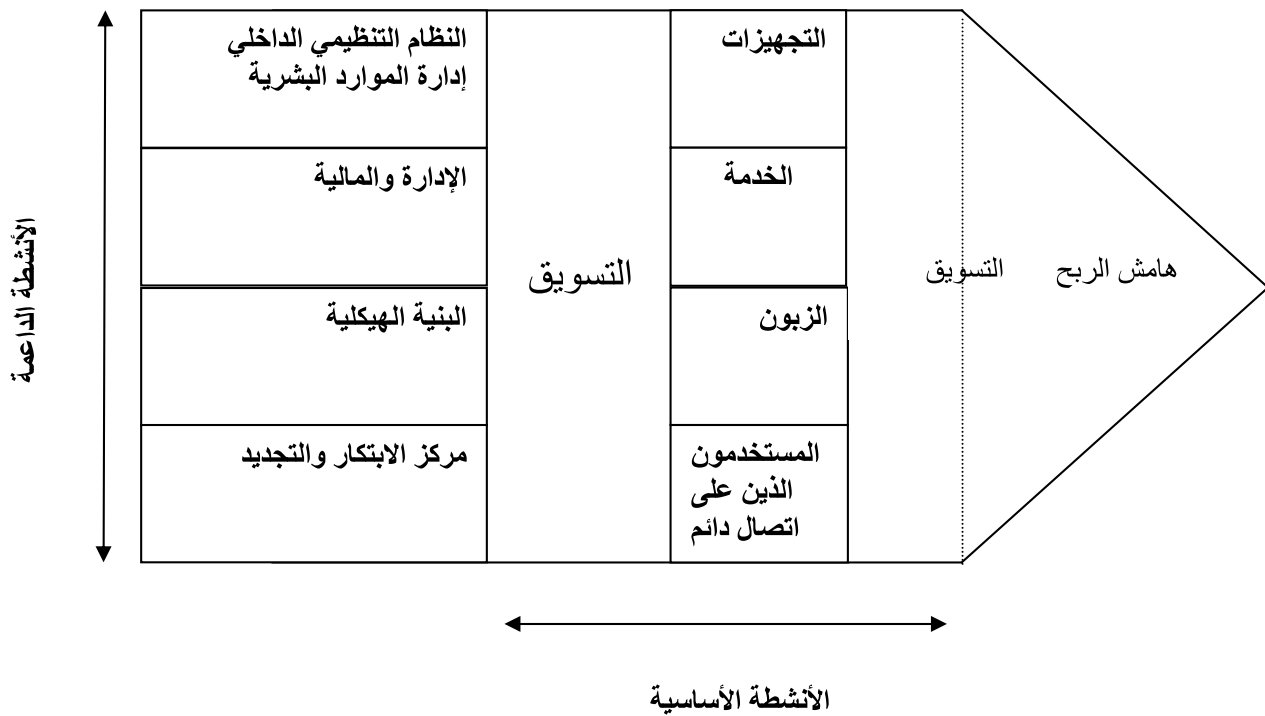


Source : David Huron, *Décisions et stratégies Marketing*, édition Gualino Editeur, Paris 2007, p 184.

الشكل (3- 6): سلسلة القيمة ل PORTER كأداة للتمييز

وبتكيف هذا النموذج على قطاع الخدمات، يمكن اعتماد نموذج servuction الذي يسمح بإسقاط مفهوم سلسلة القيمة على هذا القطاع "فتحديد المزايا التنافسية للمؤسسة، يعتمد على معرفة كل المتغيرات التي قد تكون مصدرا لميزة تنافسية او (ضعف جوهري) في سلسلة قيمة الخدمة، ومقارنة هذا المستوى مع المؤسسات المنافسة، وعمليا يمكن تقييم نموذج إنتاج الخدمة servuction إلى مراحل أساسية بحيث تتيح عملية تفحص كل مرحلة إلى معرفة وتحديد ما إذا

كانت المؤسسة تستفيد من مزايا تنافسية او ضعف جوهري¹ الشكل التالي يوضح سلسلة القيمة الخاصة بالخدمات، بحيث تقسم وظائف المؤسسة إلى (أنشطة أساسية، متمثلة في أداء التجهيزات، الخدمة، الزبون، أفراد المشرفون على تقديم الخدمة والذين هم في اتصال دائم مع الزبون) وأخرى داعمة.



الشكل (3-7) سلسلة قيمة الخدمة

Source : Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, *Marketing Et Services: Du Transactionnel Au Relationnel*, Chenelière Education, Montréal, Canada, 2006, p158.

¹ Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, *Marketing Et Services : Du Transactionnel Au Relationnel*, Chenelière Education, Montréal, Canada, 2006, p158

III. الاستراتيجيات التنافسية أساس بناء المزايا التنافسية:

● تستند المؤسسة في صراعها التنافسي على "مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تفعيل الموارد وعناصر التفوق لدعم الموقف التنافسي للمؤسسة" بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها بما يسمى بالإستراتيجية، فالاستراتيجيات إذن تأخذ أهمية كبيرة في تحديد موقع المؤسسة داخل المنافسة بحيث يمكن لها تبني أي واحدة منها حسب الظروف والوضعيات التي تتخذها المنافسة وهي:

● **إستراتيجية السيطرة بالتكلفة:** تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تحقيق تكلفة اقل من المنافسين، كما أخذت هذه الإستراتيجية حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في فترات السبعينات تزامنا مع ظهور فكرة منحى الخبرة، "إلا انه عادة ما تتطلب إستراتيجية القيادة في التكلفة إتباع إستراتيجية التميز في نفس الوقت"¹

● **إستراتيجية التميز:** "هي إستراتيجية تنافسية تنطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في المنتج أو الخدمة، وبشكل الذي يتم إدراكه من قبل المستهلك على انه شيء فريد ومميز"²، أي أن هذه الإستراتيجية تعتمد على تفريق الخدمة او المنتج وتميزه عن المنتجات والخدمات الأخرى في السوق بحيث يتقبل المستهلك ارتفاع التكاليف الناجمة عن إتباع هذه الإستراتيجية.

● **إستراتيجية التركيز:** هي إستراتيجية موجهة إلى قطاع محدد من السوق المستهدف أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم والتي تكون مهمشة من طرف المؤسسات الأخرى، وبدلا من التعامل مع السوق ككل حيث تسعى المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف من خلال تقديم خدمات ذات أسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على حفظ التكلفة، أو من خلال تقديم متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء، بسبب التركيز على التمييز لذلك فإن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما التركيز مع خفض التكلفة أو التركيز مع التمييز.

¹ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، ط4 الإسكندرية، 2007، ص109
² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص147.

المبحث الثالث: بعض أدوات تحليل التنافسي.

هناك عدة أدوات لتحديد الوضعيات التنافسية والإستراتيجية للمؤسسة، والتي تعنى بتحديد مجالات النشاط الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي لمحفظه النشاط، وقد ظهرت في النصف الأخير من القرن الماضي عدة نماذج لتحديد مركز كل نشاط استراتيجي على إبعاد محددة لتسهيل عملية المقارنة بينها، ثم اتخاذا القرار بشأن تخصيص الموارد واختيار الإستراتيجية الملائمة ومن بين هذه النماذج، نموذج BCG و ADL و McKinsey الجدول التالي (3-4) يوضح مختلف معايير توظيف هذه النماذج وفقا للبعد الخاص بالمحيط والمؤسسة.

معييار المحيط	معييار المؤسسة		
مصنوفات	مصنوفة BCG1	نمو القطاع	حصة سوقية نسبية
كمية	مصنوفة BCG2	نمو القطاع	وضعية تنافسية
	مصنوفة ADL	نضج القطاع	وضعية تنافسية
مصنوفات	مصنوفة McKinsey	جاذبية الصناعة	تقييم مؤهلات النجاح
كيفية			

Source : Gérard Garibaldi, *L'Analyse Stratégique : Méthodologie de la prise de décision*, 3^e éd, Editions d'Organisation, Paris, 2008, p266

الجدول (3-3) أهم نماذج تحليل الاستراتيجي لمحفظه النشاط

المطلب الأول: نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة بوسطن الاستشارية B.C.G

I. تعريف مصفوفة BCG:

أو ما يصطلح عليه بـ "BCG1" هو من أقدم الأدوات المستعملة في تحليل محفظة نشاط المؤسسة، وأفضلها من المنظور البيداغوجي¹، وكما انه يعتبر هذا النموذج الأسهل من ناحية التحليل فهو يقوم على أساس كمي، بافتراض أساسي يقوم على أثر الخبرة على مستوى الأداء عبر الزمن، وذلك باستخدامه بعدين هما:

- **معدل النمو السوقي:** يقيس جاذبية كل ميدان نشاط استراتيجي DAS للمؤسسة وهو ممثل في المحور

العمودي ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{إجمالي مبيعات الصناعة (ن+1) - إجمالي مبيعات الصناعة (ن)}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة للسنة (ن+1)}}$$

- **حصة السوق النسبية:** تحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة لكل DAS مقارنة مع المنافسين ممثلة في المحور

الأفقي، والتي تمثل بالعلاقة:

$$\frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الاستراتيجي}}{\text{مبيعات وحدة النشاط لأكبر منافس}}$$

كما أن مفهوم مجال النشاط الاستراتيجي (DAS) "يشير إلى قطاع أعمال، خط إنتاج أو أي مركز ربحية داخل

المؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة وتخدم مجموعة معينة من العملاء وتتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي اصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تخطيط استراتيجي لها.

ويشير مفهوم محفظة الأنشطة، إلى مجموعة مجالات نشاط الاستراتيجي بالمؤسسة والتي تخدم كل منها سوق ومنتج

معين، كما يشير مفهوم السوق إلى القطاعات السوقية من قبل مجال النشاط الاستراتيجي فلا بد من التحديد الدقيق للسوق

الذي يتعامل فيه المجال بما يمكن من الدقة في قياس معدل نمو هذا السوق"².

¹ Gérard Garibaldi, op.cit, p266

² - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص182.

كما أن منهجية تطبيق هذا النموذج تتمثل في الخطوات التالية¹

- تقسيم المؤسسة إلى ميادين نشاط إستراتيجية DAS؛
- تقييم كل ميدان نشاط استراتيجي مقارنة بالمنافسين، وباستخدام بعدين هما: معدل النمو والحصة السوقية؛
- تحديد موقع كل ميدان من الميادين على المصفوفة.

ويقاس حجم الدائرة بالعلاقة التالية:²

حيث: D هو قطر الدائرة، و n هي الحصة النسبية لميدان النشاط الاستراتيجي

$$D = \frac{1}{2} \sqrt{n}$$

إن المصفوفة BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات الخدمات المتعددة من اجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع

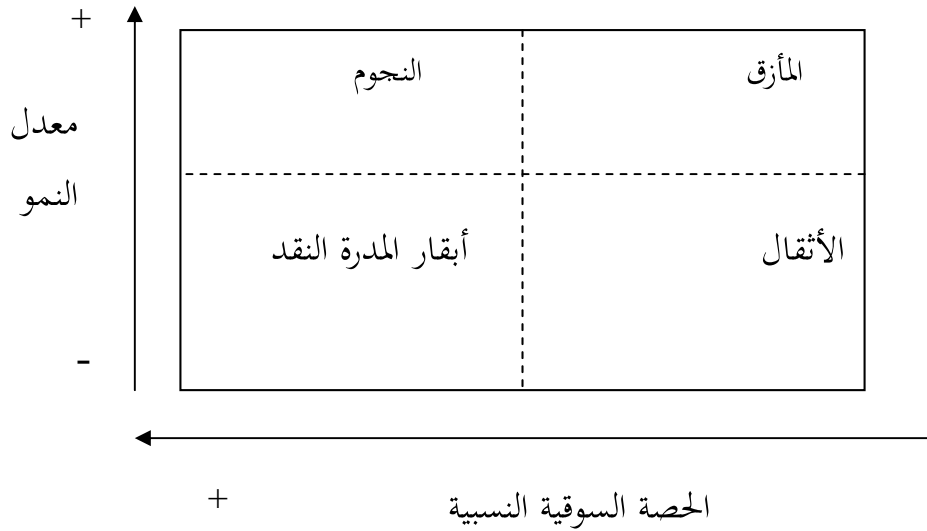
والاستقرار أو الانكماش، كما يمكن تجميع جميع ميادينها لتعبر عن الوضعية التنافسية للمؤسسة فالهدف الأساسي من تحليل

مصفوفة الحصة هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة، والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الإستراتيجية الملائمة، ووفق

هذه المصفوفة يتم توزيع ميادين النشاط الرئيسية إلى أربعة مجالات وهي:

¹ Kamel Hamdi, *Diagnostic et Redressement D'entreprise*, édition Es-Salem, Cheraga, Alger, 2002, p 96

² Tugrul Atamer, Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, 2^e éd, édition Dunod, Paris, 2003, p184



Source : Yves Parrot, *Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel*, éd Editions d'Organisation, Paris 2007, p64

الشكل رقم (3 - 8): مصفوفة حصة السوق / معدل النمو

1- مربع علامات الاستفهام: يشير إلى حصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عالٍ، مما يعني ضعف

المركز التنافسي للنشاط، فهو يحتاج إلى مصادر مالية كبيرة لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجوم، ويتميز هذا المجال بـ:

- انخفاض مبيعات المؤسسة مقارنة بمنافسيها
- انخفاض الأرباح نتيجة لانخفاض المبيعات.
- عدم امتلاك المؤسسة بعد لمتوقع قوي في أذهان الزبائن مقارنة بالمنافسين.

2- مربع النجوم¹: وهي أنشطة ذات حصة سوقية مرتفعة نسبياً أي مركز تنافسي قوي، ومعدل نمو سوقي

مرتفع إلا أن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا تكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافس لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أبقار المدرة للنقد، ووفقاً لمركز النجوم فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

¹ ردينة عثمان يوسف، *الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق*، دار الزهران، عمان، 2000، ص186

3- منطقة أبقار¹: يشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة، فتكون الحصة السوقية مرتفعة، والتدفقات

النقدية تزيد عن احتياجاته، وان الأرباح إضافية والفائض من يستخدم لتدعيم المركز التنافسي، لكن معدل النمو الخاص بالنشاط يتميز بالتدهور والانخفاض، والأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج والخدمة في مرحلة النضج فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة فسوف تبدأ بالتراجع إذ يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.²

4- منطقة الأثقال: تشير إلى الحصة السوقية المنخفضة ومعدل نمو سوقي المتدهور قد تحتاج إلى كمية من

استثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة و تقابلها مرحلة التدهور حسب دورة حياة الخدمة وهذا لوجود خدمات منافسة او خلل في احد السياسة التسويقية الخاصة بالمزيج أو ضعف في التموقع لعدم مواكبة الخدمة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

إن الجاميع التي تعرضنا لها تؤدي بنا إلى قرارات هامة خاصة بإبقاء واستبعاد الأنشطة مع إستراتيجية الحصة

السوقية وكل ذلك يتوقف على حالة التدفق النقدي والجدول رقم (10) في الصفحة الموالية يوضح ذلك.

II. عيوب نموذج BCG³:

على الرغم من المزايا التي يتمتع بها هذا النموذج و المتمثلة في سهولة تحويل محتوياته الى قيم رقمية قابلة للمقارنة

والاستقصاء، إلا انه تعتره مجموعة من النقائص المتمثلة في:

- البساطة أكثر من اللازم عند استخدام المستويات (عالي- منخفض)؛

- إن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة قوية، حيث أن المنتج الذي له حصة سوقية

منخفضة قد يكون مربحا أيضا

¹ - نفس المرجع ، ص188.

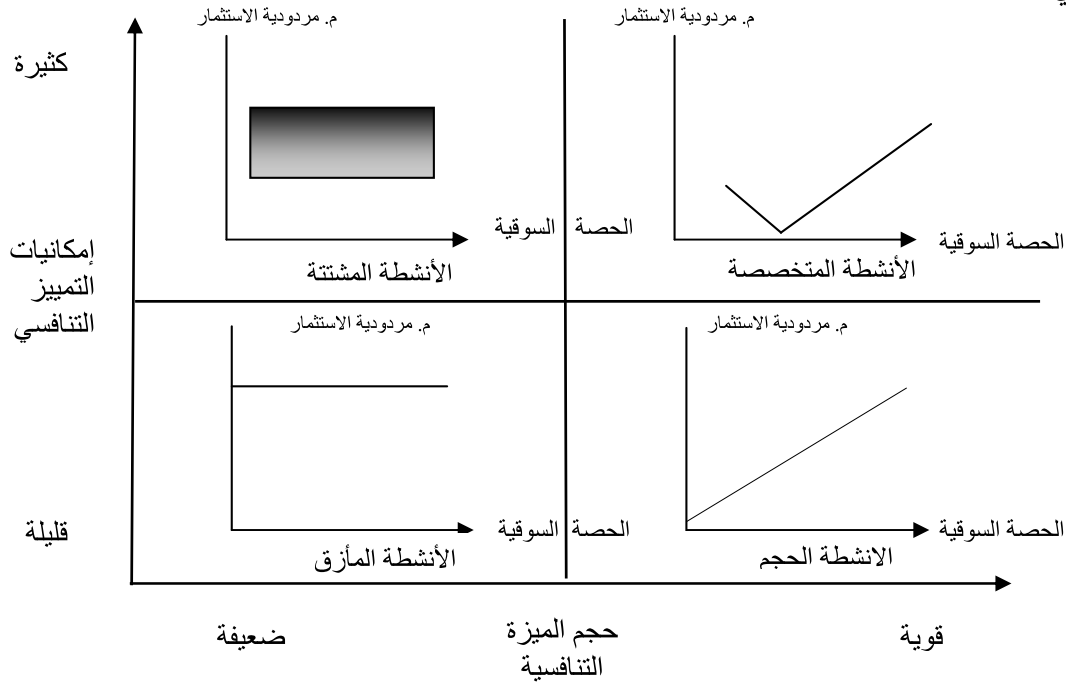
² - نفس المرجع ، ص188.

³ ثابت عبدالرحمن الادريسي، جمال الدين حمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2002، ص300.

- تجاهل المنافسين الصغار والتركيز فقط على المنافس الأكبر،
 - الحصة السوقية هي مظهر واحد من مظاهر الوضع التنافسي للمؤسسة.
 - استقلالية مجالات النشاط عن بعضها البعض؛
- وبناء على هذه النقائص ظهرت في سنة 1980 مصفوفة BCG المطورة¹ والتي تنقسم لأربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك.

- الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي.
- عدد الإمكانيات للتميز التنافسي (قليلة إلى كثيرة) ممثلة في المحور العمودي.

وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار وهي موضحة كآتي:



Source : Gérard Garibaldi, *L'Analyse Stratégique : Méthodologie de la prise de décision*, 3^e éd, Editions d'Organisation, Paris, 2008, p398

الشكل (3-9): مصفوفة BCG المطورة.

¹ Gérard Garibaldi, op.cit, p397.

هذا ويلاحظ أن هذا النموذج المطور قد وزع ميادين النشاط الإستراتيجية للمؤسسة كما يلي:¹

1- أنشطة المآزق: حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي ضعيف والمؤسسة لا

تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافس والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فأحر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.

2- أنشطة صناعة الحجم: فحجم الميزة التنافسية قوية لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي،

فيمكن استغلال أثر الخبرة وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا، والمؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، وهذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.

3- أنشطة الصناعة المشتتة: فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التمييز التنافسي،

فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق

4- أنشطة الصناعة المتخصصة: تمتاز بتمييز كبير المنتجات ومرتبطة بتوقعات المستهلكين أي كل مؤسسة

تخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبية، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء الصغيرة من القطاعات السوقية إلى أقصى حد وبتمييز كبير عن المنافسين.

¹ Ibid, pp 386-392.

المطلب الثاني: نموذج التحليل الاستراتيجي لـ A.D.L

I. تعريف مصفوفة ADL:

سمي هذا النموذج نسبة إلى الباحث الذي قام بتطويره وهو Arther.D.Little وتعتبر هذه الأداة الثانية من أدوات

التحليل الاستراتيجي المعروفة والتي ظهرت في سنوات السبعينات و هي أداة كيفية مقارنة بمصفوفة BCG ، ويقوم

النموذج على أساس بعدين هما دورة حياة النشاط او ما يسمى بنضج الصناعة والوضع التنافسي للمؤسسة:

(1). **نضج الصناعة:** على غرار دورة حياة الخدمة او المنتج، تمر الصناعة بأربعة مراحل وهي (الانطلاق، النمو،

النضج، الانحدار).

(2). **الوضعية التنافسية:** تعكس الوضعية التنافسية قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون من عوامل المنافسة

مثل: النمو، العائد الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي... الخ، الجدول الموالي (3-4) بوضوح جميع المراحل

التي تمر بها عملية نضج الصناعة .

المرحلة المؤشرات	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
1- معدل النمو	أكثر سرعة من الناتج الوطني الخام	أسرع من PNB	معادل أو أقل من PNB	ضعيف جدا ومنحدر إلى السلب
2- احتمال النمو	- غير معروف - غير مرضي	- نسبيا معروف - غير مرضي	- معروف - مرضي	- معروف جدا - مرضي
3- خط المنتجات	ضيق وجد محدود	واسع	واسع - ترسيد في الخط	- ضيق - واسع في قطاعات جذابة
4- عدد المتنافسين	قليل	كثير	كثير	عدد متوسط
5- الحصة السوقية وتوزيعها مع استقرارها	- مجزأة - غير ثابتة	- مركزة - ثابتة نوع ما	- استقرار الحصة - جد ثابتة	مركزة أو جد مجزأة (حسب القطاع) - جد ثابتة
6- ثبات العملاء	غير مستقرة	أكثر استقرار	أقل استقرار	جد مستقرة
7- سهولة النفاذ إلى القطاع	سهلة	أكثر صعوبة	جد صعبة	عدم الرغبة في النفاذ
8- التكنولوجيا	تطور سريع في التكنولوجيا غير معروفة	متغيرة	معروفة الوصول لها سهل	معروفة الوصول لها سهل

Source : Jean- pierre Helfer, Jacques Orsoni, Michael Kalika, *Management : Stratégie et Organisation*, édition Vuibert, Paris, 1996, p136

الجدول (3-4) مراحل نضج الصناعة

أما الجدول التالي فهو يوضح الوضعيات التنافسية الخمس وخصائصها حسب هذا النموذج:

الخصائص	الوضعية التنافسية
- القدرة على مراقبة سلوك المنافسين (أداء واستراتيجيا) - وضع عدة خيارات إستراتيجية مستقلة عن المنافسين (تميز)	1 - مهيمنة
القدرة على وضع السياسات بدون خطر على وضعيتها في الآجال الطويلة	2 - قوية
رفع قدرات الاستغلال للمؤسسة من اجل قيادة بعض الاستراتيجيات امتلاك خطوط كبيرة للحفاظ على الوضعية التنافسية في الآجل الطويلة	3 - مقبولة
أداءات غير مرضية لتبرير مواصلة أنشطتها خطوط متوسطة (أو أقل من المتوسط) في الحفاظ على الوضعية التنافسية	4 - ضعيفة
أداءات غير مرضية حاليا وهناك احتمال تحسين الوضعية أقل بقاء في الآجال القصيرة، لكن مطلوب تحيينها لوضعية للتمكن من حظوظ البقاء في الآجل الطويلة	5 - حدية

Source : kamel Hamdi, *Diagnostic et Redressement D'entreprise*, édition Es-Selem, Cheraga, Alger,2002 , p 101.

الجدول (3-5): أهم خصائص الوضعيات التنافسية حسب ADL

II. أهم التوجيهات الممكن الحصول عليها من نموذج ADL:

على العموم يمكن تقسيم المصنوفة إلى أربعة مجالات أساسية:¹

• **المنطقة الأولى: خانة النمو الطبيعي:** حيث تتمتع المؤسسة بأحسن القدرات التنافسية ويرشدنا النموذج هنا

إلى النمو المكثف في جميع الأسواق، وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها.

• **المنطقة الثانية خانة النمو الاختياري:** تنافسية المؤسسة هي الأفضل وتطور السوق ممكن التنبؤ به، بالإضافة

إلى أن أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمرحبة.

¹Gérard Garibaldi, op.cit, pp 288-290.

● المنطقة الثالثة خانة إعادة التقويم والتوجيه: تتمتع المؤسسة هنا بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم

زيادة الحصة السوقية وخاصة ذات النمو الضعيف والتي هي أقل من المنافسين المتواجدين في ميدان التنافس،

وضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو.

● المنطقة الرابعة خانة التخلي: المؤسسة لا تتمتع بتنافسية والقطاع ليس جدابا مع امتلاك المؤسسة لحصص

سوقية ذات خطر تكلفة أكثر من العوائد المتوقعة، وهنا ضرورة التخلي والانسحاب من هذه الحصص.

الوضعية التنافسية \ نضج الصناعة	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوي				
ملائمة				
مقبولة		النمو	النمو الانتقائي	الإنعاش وإعادة التوجيه
هامشية				التخلي

Source : Gérard Garibaldi, *Analyse stratégique : Méthodologie de la prise de décision*, 3^e édition, d'organisation paris 2008, p289

الجدول رقم (3-6): التوجيهات الإستراتيجية لمصفوفة A.D.L

المطلب الثالث نموذج التحليل الاستراتيجي لمجموعة ماك كنزي McKinsey

طورت هذه المصفوفة في سنوات السبعينات من طرف مجموعة ماك كنزي للاستشارات مع شركة General

Electric وتسمى أيضا نموذج الإشارات الضوئية، وهي تحوي تسع خانوات

I. تعريف مصفوفة ماكينزي:

هي طريقة كيفية على عكس مصفوفة BCG الكمية، وهي تركز في تقييمها لمحفظة النشاط على بعدين:

الوضعية التنافسية وجاذبية الصناعة، فهي تحدد فائدة او عدم فائدة قطاع سوقي عن طريق تقاطع الوضعية التنافسية

للمؤسسة مع جاذبية كل قطاع¹

1- المحور الأفقي جاذبية النشاط²

او ما يسمى بقيمة قطاع النشاط وهو يقدر انطلاقا من

- حجم السوق، وحواجز الدخول والخروج

- مستوى الهامش، واتجاهات الأسعار

- هيكل التوزيع، ومعدل نمو القطاع

- عدد المنافسين والحصة السوقية لرائد السوق؛

المحور العمودي: الوضعية التنافسية³

وتقاس بدرجة تحكم المؤسسة في عوامل النجاح الرئيسية أفضل من كبار المنافسين في نفس الصناعة، الذي يؤشر

على مدى قوة المؤسسة بالنسبة لوحدة النشاط أو للميدان DAS موضع التحليل، بحيث تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة بـ:

- موارد المؤسسة المالية، وسلسلة القيمة الخاصة بالقطاع

- مستوى الكفاءات، والتحكم في التكنولوجيا؛

¹ Yves Pariot, op.cit, p65

² Ibid, 65

³ - Ibid. p197.

- جودة الخدمة او المنتج وولاء الزبون،

- القدرة على التكيف، صورة العلامة ودرجة اتساق العرض السوقي؛

- الحصة السوقية للمؤسسة، وقدراتها الإنتاجية، إلى جانب قواها التوزيعية.

و تختلف هذه العوامل من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة وتمثل عوامل النجاح الرئيسية،

العناصر الرئيسية التي يجب أن تركز عليها المؤسسات في الصناعة حتى يمكنها تحقيق أهدافها.

عالية	Rentabiliser	استثمر، طور	استثمر، طور	
متوسطة	اجني الاستثمارات وانسحب	Rentabiliser	استثمر، طور	
ضعيفة	اجني الاستثمارات وانسحب	اجني الاستثمارات وانسحب	Rentabiliser	
				الوضعية التنافسية
	ضعيفة	متوسطة	قوية	

Source : Yves Pariot, *Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel*, éd Editions d'Organisation, Paris 2007, p66.

الشكل (3-10) مصفوفة McKinsey

المبحث الرابع: إستراتيجيات إحلال الخدمة/العلامة في الأسواق .

إن المؤسسة الخدمية في قطاع اتصالات الهاتف النقال عليها تبني تموقع إستراتيجي الذي بواسطته تستطيع تمييز عرضها السوقي بالشكل الذي يضمن ارتفاع معدلات الولاء عند زبائنها و ضمان التفوق على منافسيها فاختيار التموقع الإستراتيجي "يبنى بشكل واسع على أساس الكفاءات والمهارات ومصادر المزايا التنافسية والاعتبارات الخاصة بالفرص و التهديدات المتعلقة بالسوق و البنية الخاصة بالمحيط الخارجي للمؤسسة"¹.

فالمؤسسة بعملها في الأسواق التنافسية "قد تدعي أنها الأفضل عن كل المؤسسات الأخرى بطرق عديدة: نحن الأسرع، نحن الأكثر أمانا، نحن الأقل سعرا، نحن الأكثر رفاهية، نحن الأكثر إستقرارا، نحن الأكثر تعاطفا و ودية ، نحن نمتلك أعلى جودة، نحن نمتلك أفضل قيمة... و القائمة متواصلة، بيد أن Ries and Trout شدد على ضرورة إنتقاء إستراتيجية واحدة من الكل، و بذلك فإن نقطة وحيدة ستكون قابلة للترسيخ و البقاء في أدهان الزبائن المستقبليين، ف Reis and Trout يعتبرون مبدئيا أن التموقع شبيهه بالتطبيقات الخاصة بالاتصالات، فالخدمة أو المنتج يمكن تعريفه بطريقة أفضل بالإعراب عن شعور نحو مجموعة من الزبائن، وإلا سوف نتموقع بشكل سيء أو أننا لن نذكر بما فيه كيفيا ، فيتوجب علينا إما أن نعت على أننا الأوائل، أو أن خدماتنا هي الأفضل"².

إن المؤسسة حيال تبنيها إستراتيجية التي من خلالها تقوم بإحلال خدماتها في الأسواق التنافسية عليها أن تختار

محورا أساسيا لتمييز عرضها السوقي أمام المنافسين.

المطلب الأول: التمييز كأساس للتموقع

I. مصادر التمييز³:

في الحقيقة هناك عدة أنماط لتموقع العلامة بحيث يجب الاعتماد على نوع التمييز الخاص بالخدمة أو المنتج، أو يمكن أحيانا أن يتمركز حول المزايا و الحلول المقدمة، و أيضا يمكن أن يعتمد على مناسبات الإستعمال المحددة كما يمكن أن

¹ Michael Boehlje and Allan Gray(2004), *Strategic Positioning for the Farm Business:Options and Analysis Tools*, Working Papers, Center for Food and Agricultural Business Purdue University,USA.

<http://www.agecon.purdue.edu/commercialag/resources/docs/genericstrategies.pdf>

² Mustafa Karadeniz(2009), *Product Positioning Strategy in Marketing Management*, Journal of Naval Science and Engineering, Istanbul, Turkey, Vol. 5 , N° 02, p104

³ David Huron, op.cit, p180

يوجه التموقع نحو صنف الإستعمال و يمكن أن يبنى على أساس علامة المنافسين، و يمكن أيضا أن نختار تموقعا نابعا و مشتقا من صنف المنتج، و في الأخير فإن التموقع يطبق بواسطة وسائط و قنوات الإتصال و التوزيع المختلفة، و في النهاية فإن التمييز يتلقى من طرف الزبائن، كما أن التمييز ينظر إليه كوسيلة لمكافحة الزبائن المنتظمين من جهة الولاء، هذا و يمكن حصر مصادر التمييز في :

1. التمييز عن طريق الخدمة¹: إن المؤسسة الخدمية عادة ما تعاني من صعوبة في تمييز عرضها السوقي أمام

المنافسين، فاندحام الضوابط التنظيمية في العديد من القطاعات (إتصالات، النقل، توزيع الطاقة، البنوك) تدعم المنافسة عن طريق السعر، فإذا كان المستهلكون يتلقون الخدمات كونها جنيصة نسبيا فإنهم سيهتمون أقل بالجوانب المتعلقة بنوع المورد و المزايا مقابل السعر، و للخروج من هذا المأزق، يمكن للمؤسسة الخدمية تمييز صورتها و عرضها السوقي إنطلاقا من إضافة عنصر الإبتكار إلى الخدمة المقدمة و ذلك إما على مستوى جوهر الخدمة المقدمة أو على مستوى عناصرها التكميلية الأخرى، فالبعض من شركات الطيران تقدم ضمن رحلاتها خدمات خاصة بالإتصال عن طريق الهاتف، بيع منتجات، و خدمات أخرى سكرتيرية .

2. التمييز عن طريق المستخدمين²: يمكن تحقيق التمييز على مستوى المستخدمين و الأفراد الذي يتطلب العديد

من المعايير المتعلقة بنوعية هؤلاء المستخدمين، و التي حددها على الأرجح كل من Prasuramam, Zeithml et (1988) في نموذجهم الشهير SERV QUAL ففي الميادين الخاصة بالخدمات تظهر أهمية المستخدمين بشكل أكثر حسية فهؤلاء يتصلون بشكل خاص مع الزبائن وغالبا ما يعتبر كعامل لتحقيق الولاء، فهناك العديد من الأعمال تظهر في الخدمات حيث أن إرضاء الزبائن يرتبط بشكل وثيق بإرضاء المستخدمين.

3. التمييز عن طريق التوزيع و الصور³: ينشأ التمييز أيضا على مستوى التوزيع وعلى العموم فإن المؤسسات في

يومنا هذا تظهر في جميع القنوات، و لكن عددا محدودا من هذه القنوات يظهر أصلية العلامة مقابل المنافسين،

¹ Kotler(2006), op.cit, p482.

² David Huron, op.cit, p182.

³ Ibid, p182

و هنا الفرق... والوسائل الخاصة بالتمييز تظهر أيضا على مستوى الصورة التي قد تكون إيجابية أ صلبية؛ فالإتصال و عناصر الصورة يمكنها التأثير على التمييز.

II. إختيار محور للتمييز¹:

باعتبار أن التمييز هو أساس أي إستراتيجية خاصة بالتموقع "و بصرف النظر عن إستراتيجيات Me-too فإن المسوقون يبحثون عن تمييز عروضهم مقابل المنافسة، فالمصادر الممكنة للتمييز التسويقي هي عديدة فمن الممكن بتجميعها ضمن أربع محاور للتمييز :

- التموقع على أساس الأداء او خصائص الخدمات؛
- التموقع على أساس متصور العلامة او الخدمة؛
- التموقع على أساس الجمهور الذي يوجه له العرض؛
- التموقع على اساس شكل او حالات الاستهلاك؛

المطلب الثاني : إستراتيجيات إحلال الخدمة/ العلامة:

لا تختلف استراتيجيات إحلال الخدمات في الأسواق التنافسية عن تلك المطبقة على مستوى المنتجات، التي تكون في العادة أكثر ملموسة "فإستراتيجية التموقع تتألف من ثلاث خطوات:الكشف عن لمزايا التنافسية الممكنة لخلق تموقع معين، انتقاء المزايا التنافسية الأكثر ملائمة ثم اختيار الإستراتيجية الشاملة للتموقع، وفيما بعد يتوجب على المؤسسة تأمين عملة التوزيع والاتصال الفعالة في السوق المعني بالتموقع المختار"²

"ومن اجل إحلال الخدمات والمنتجات في السوق يجب الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- ما هو التموقع الذي يجب أن نشغله ألان في الأذهان والمدرك من طرف المستهلكين؟.
- ما هو التموقع الذي نريده نحن لنا؟

¹ Jacques Lendrevie(2006), op.cit, 826

²Mustafa Karadeniz(2009), op.cit, p104

- ما هي الشركات التي يتوجب علينا مواجهتها حيال القيام بتموقعنا؟.
- هل تتوفر لدينا الموارد المالية الكفيلة بغل هذا التموقع؟.
- هل نملك إرادة قوية في تبني إستراتيجية ملائمة للتموقع؟.
- هل مقاربتنا الابداعية تتوافق مع استراتيجيتنا للتموقع؟.

فعدد قليل من الاستراتيجيات التموقع يمكن أن توظف لها برامج ترويجية¹، وعلى العموم فإن المؤسسة بخدمتها للأسواق وفي ايطار بحثها عن تثبيت تموقع معين في أذهان زبائننا وبالإعتماد على المزايا التنافسية يمكن أن تحقق التموقع المراد من خلال احد هذه الاستراتيجيات، كما يمكنها الاعتماد على استراتيجيات متعددة والمتمثلة فيما يلي:

I. استراتيجيات إحلال الخدمات:

1. التموقع اعتمادا على خصائص او الصفة المميزة للخدمة:

عادة ما تكون المقاربة التي يتم على أساسها إحلال الخدمة/ العلامة أمام المنافسين² بالإعتماد على الخصائص او الصفة المميزة أو المنافع والفائدة التي يقدمها العرض، وأحيانا يمكن الإحلال على أساس الخدمة الأكثر من المنافع التي تقدمها الخدمة، فالمسوقون كثيرا ما يلجأون إلى محاولة تحديد وإبراز الصفات المميزة للخدمة والتي تكون ذات أهمية في نظر المستهلكين، ومن جهة أخرى تعتبر الأساس في اتخاذ قرار الشراء²، فمثلا: "تؤكد منظمة عصائر صورته الذهنية على أن منتجها هو الأقدم ويصف احد الفنادق نفسه على انه الأطول من بين الفنادق، إن تثبيت الصورة الذهنية (التموقع) على أساس الصفة المميزة هو اختيار ضعيف طالما انه لم يتبنى فائدة ما بصورة واضحة"³

¹ George E. Belch, op.cit, p52

² Ibid, p52

³ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الاسواق وتغزوها وتسيطر عليها، ترجمة، فيصل عبد الله باكر، دار مكتبة جريب، جدة، العربية السعودية، 2001، ص 68

2. تثبيت التموقع اعتمادا على المنافع (الفائدة):

يروج في هذه الحالة للمنتج او الخدمة على أنها تقدم فائدة ما، أي أنها تحاول إيجاد الحلول لمشاكل العملاء، فعادة ما يميل العملاء دوما إلى تثبيت الصورة الذهنية المعتمدة على الفائدة (المنافع)، فمثلا يحقق signal التموقع من خلال تركيزه على زيادة بياض الأسنان، وأما Crest فيركز على المنفعة الخاصة بالقضاء على التسوس.

"هذا ويمكن تثبيت التموقع على أساس المنافع عن طريق أي من الأصناف الثلاث الأساسية الخاصة بحاجات المستهلك: الوظيفية الرمزية، والتجريبية... إن التمييز بين الحاجات والمنافع ينطوي ويدور ببساطة حول المنظور، فالمستهلكين لهم حاجات، والعلامة بدورها تملك عدة خصائص التي تستجيب وتلبي هذه الحاجات، وظف إلى ذلك أن المنافع ما هي إلا خصائص الحاجة المشبعة التي تقدمها العلامة، وبإختصار فإن المنافع والحاجات ما هي إلا وجهان لعملة واحدة"¹

3. تثبيت التموقع اعتمادا على الاستعمال/تطبيق: Use/ Application Positioning:

يتم في هذه الحالة تثبيت الصورة الذهنية للخدمة على أنها الأحسن تطبيقا في حالات معينة "فمثلا تقدم Snake light كحل مبتكر لمشكل الاحتفاظ بمصباح جيبي كاشف عند العمل...، هذا وتستعمل هذه الإستراتيجية كثيرا للدخول إلى الأسواق على أساس استعمال خاص او تطبيق، حيث تعتبر وسيلة ناجعة وفعالة لتوسيع نطاق استخدام الخدمة"².

4. تثبيت التموقع اعتمادا على المستعمل User Positioning³:

وهنا يتم إحلال الخدمات عن طريق ربطها بمستعمل معين او جماعة من المستعملين بحيث يتم تثبيت التموقع بالنسبة لمجموعة مستهدفة من ستعملي الخدمة، فمثلا تصنف Sun Microsystems بأنها الأفضل بالنسبة لمهندسي التصاميم.

¹ Terence A. Shimp, op.cit, p125

² George E. Belch, op.cit, pp52, 53

³ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص 68

5. تثبيت التموقع اعتمادا على المنافسة¹:

تعتبر الخدمة في هذه الإستراتيجية عن تميزها واختلافها عن خدمات المنافسين، بحيث تعتمد المنظمة على هذا النوع من التموقع خاصة إذا ما كانت للخدمة نقطة اختلاف قوية ذات أهمية لدى الزبائن، "فمتى تم التموقع على أساس المنافسين، يجب على المسوقين أيضا توظيف إستراتيجية أخرى فضلا عن تمييز العلامة"².

6. تثبيت التموقع على أساس فئة الخدمة Positioning by service Category:

حيث تلجأ المؤسسة الخدمائية إلى هذا النوع من الاستراتيجيات الخاصة بالإحلال بغرض جعل خدماتها منافسة عندما لا تكون لديها نقطة اختلاف، وذلك بوصف خدماتها او منتجاتها على أنها الرائدة في فئتها، مثل شركة زيروكس بالنسبة لآلات النسخ او مجموعة Air Liens.

1. تثبيت التموقع اعتمادا على صنف الخدمة³ Positioning by service class:

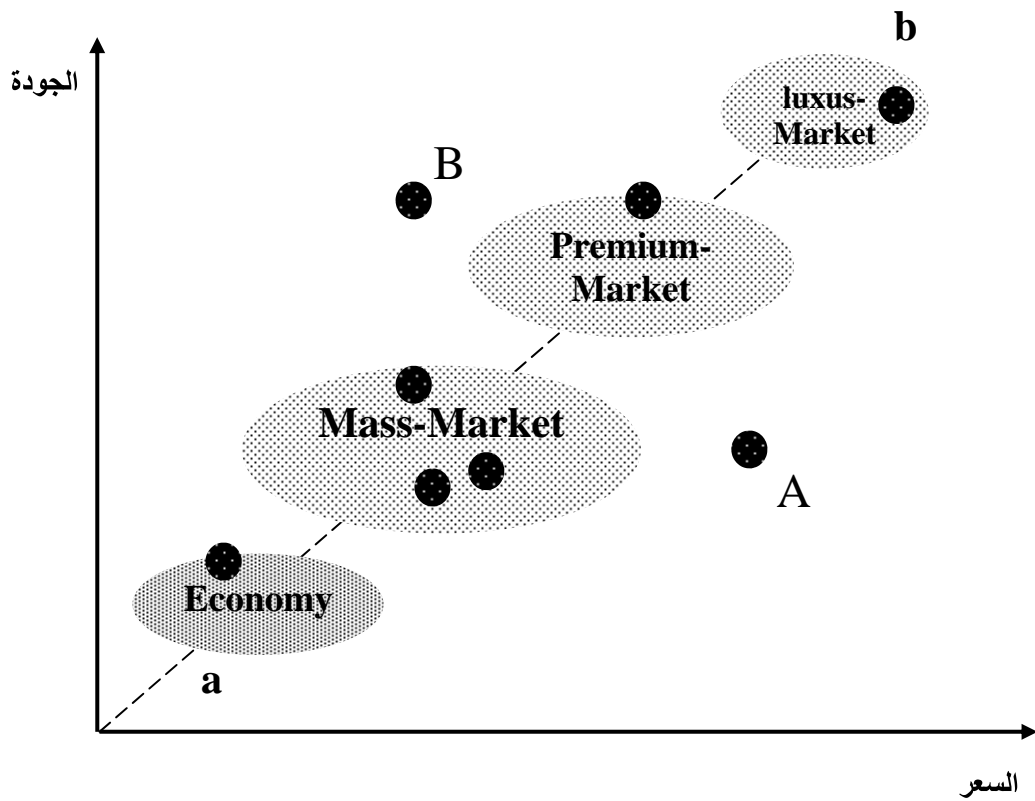
غالبا ما تتركز المنافسة خارجا على مستوى صنف الخدمة، فعلى سبيل المثال: شركة Airlines تظهر كمنافس لفروعها الأخرى الخاصة بالنقل بالسكك الحديدية والحافلات وذلك بشكل متبادل، Amtrak تموقع نفسها كبديل للطائرات وذلك بالتركيز على اقتصاديات التكاليف والمتعة والمزايا الأخرى، مصنعو الاسطوانات الموسيقية CD يتوجب عليهم منافسة قارئ MP3، فإستراتيجية البديلة تكمن في إحلال أنفسنا اعتمادا على الأصناف الأخرى من الخدمات.

2. تثبيت التموقع اعتمادا على الجودة/السعر⁴:

لطالما يستخدم المسوقون الخصائص المرتبطة بالسعر/الجودة في إحلال خدماتهم، بطريقة يظهر بها الصورة القوية للعلامة التي تعكس الجودة العالية حيال التكلفة، والتي تعتمد بشكل ثانوي على جودة المنافع المستمدة من استعمال العلامة، إن العلامات الرائدة تتموقع على المستوى العالي من السوق من خلال توظيف هذه

¹ نفس المرجع السابق، ص68² George E. Belch, op.cit, p54³ Ibid, p54⁴ Ibid, p52

المقارنة للتموقع، وبطريقة أخرى يمكن استعمال السعر/الجودة لتثبيت التموقع من خلال التركيز على الجودة او القيم التي تقدمها العلامة بأسعار جد تنافسية، فعلى سبيل المثال: Lands' End توظف هذه الإستراتيجية عن طريق اقتراح أن الجودة لا تتطلب أن تكون مكلفة وغير متحملة، وعلى الرغم من كون السعر ذوا اعتبار كبير إلا إن الجودة يجب أن تقارن به او أن تكون أعلى منه وهذا من اجل إستراتيجية للتموقع أكثر فعالية؛ الشكل الموالي يوضح العلاقة الطردية بين بعدي السعر والجودة والتي على أساسهما تتحدد نوعية الأسواق الخاصة بالتموقع.



Source : *Positioning as a Strategic Decision*, Recklies Management Project GMBH,

www.themanager.org/pdf/positioning.pdf

الشكل(3-11): التموقع على أساس الجودة والسعر

1. التموقع على أساس "نحن الأصليون L'original"¹:

ويتعلق التموقع هنا بالمؤسسات الأولى والسابقة التي شيدت لأصناف منتجاتها أو خدماتها مواقع أكثر قوة ودلالة مثل العلامات التجارية الخاصة بـ "Chiquita -Frigidaire- Kodak" بحيث يعكس التموقع (نحن أصليون) المبلغ الأكبر الذي يدفعه الزبون مقابل اقتنائه للمنتج أو الخدمة، فعلى المدى البعيد تشير البحوث إلى أن العلامات "الرائدة" تتحصل على الحصة السوقية الأكثر أهمية من العلامات الجديدة في السوق.

2. تثبيت التموقع اعتمادا على الرموز الثقافية² Positioning by Cultural Symbols :

Aaker and Myers أضفوا إستراتيجية تكميلية خاصة بالتموقع والتي تستخدم من خلالها الرموز الثقافية من أجل تمييز علامات الخدمات فعلى سبيل المثال: Buster Brown, Ronald, Jolly Green Giant, the Keebler elves، McDonald, Chiquita كل من هذه الرموز ستكون ناجحة في إبراز تمييز الخدمات والمنتجات عن المنافسين. وفي الأخير يمكن القول أن الكثير من المنافسين سيتبنون على الأغلب نفس الاستراتيجيات السابقة التي تتبعها المؤسسة، مما يتطلب على رجال التسويق بدل مزيد من الجهود التي تشمل تطوير وتوسيع صورة المؤسسة التي غالبا ما ترتبط بالنتائج المالية والوضعية السوقية لها، أو بناء علامة تجارية قوية ومميزة بحيث يضيف رأسمال العلامة قيمة إضافية مميزة للخدمات، محددتين بذلك تمركزا جيدا وقوي للعلامة التجارية في الأسواق التنافسية التي تتسم بالصراع الحاد بين المؤسسات المتنافسة لتمييز منتجاتها، فيواجه الزبون كل يوم أو يتصل بالعديد من الخدمات أو المنتجات التي كثيرا ما تلي نفس الإشباع لاحتياجاته ورغباته، وحتى يتمكن من إجراء عملية الاختيار والمفاضلة بين مختلف العروض البديلة فإنه يتخذ قرار الشراء من منطلق إدراكه للقيمة التي تتيحها له المنتجات المختلفة، وتعرف القيمة بالفرق بين ما يحصل عليه الزبون نتيجة امتلاكه أو استخدامه للمنتج أو الخدمة وما بين التكلفة الكلية المصاحبة لشراء هذه الخدمة أو المنتج.

¹ Bessouh Nadira(2005), *Le Positionnement du Produit : Application Au Cas Henkel Algérie*, mémoire de fin d'études pour obtention d'un Magister en marketing, université de Tlemcen, p66

² George E. Belch, op.cit, p53

"فالمنظمة الناجحة هي التي لها قدرة الإجابة على سؤال العميل: لما يجب أن أشتري منك؟ ، من خلال إبراز عدة مزايا وصفات لمنتجاتها او خدماتها، والتي تمثل عرضا متكاملًا للعلامة التجارية، حيث تعبر العلامة عن القيمة التي يتحصل عليها العميل عند التعامل مع المنتج او الخدمة، والمنظمة تحاول إظهار بأنها لا تبيع منتجات او خدمات ولكنها تبيع مجموعة من الفوائد، كما أنها لا تبيع قيمة شرائية، ولكنها تبيع قيمة استعمال"¹

فعادة يختار المستهلكون الخدمات التي تعطيهم أكبر قيمة، كما أن المسوقون يعملون دوما على تحديد مواقع لعلامتهم التجارية على أساس المنافع الرئيسية التي يقدموها بالنسبة للعلامات التجارية المنافسة، "إن التموقع الكامل للعلامات التجارية يسمى بـ Brand's Value Proposition اقتراح قيمة العلامة التجارية - المزيج الكامل للمنافع التي تتموقع عليه العلامة التجارية وتتميز"²

.II . استراتيجيات إحلال العلامة:³

ولتثبيت وبناء التموقع الخاص بالعلامة التجارية عادة ما يلجأ المسوقون إلى تطبيق الاستراتيجيات التالية:

¹ فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق، مرجع سابق، ص 72

² Philip Kotler, Gary Armstrong, op.cit, p208.

³ Ibid, pp208-210

		السعر		
		أكثر	نفس	أقل
المنافع	المزيد	الأكثر مقابل المزيد	الإكثر مقابل نفس الشيء	الإكثر مقابل الأقل
	نفس			نفس الشيء مقابل سعر أقل
	أقل			الأقل مقابل الأقل بكثير

Source : Philip Kotler, Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, 12th Edition, Published by Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008, p208.

الشكل (3-12) القيم المقترحة الممكنة للعلامة

1. إستراتيجية أكثر مقابل المزيد More for more : تشمل هذه الإستراتيجية more for more في تقديم خدمات او منتجات الطبقة المرتفعة والراقية وذلك بتحميل الزبون يعر أعلى لتغطية التكاليف المرتفعة، فتقول كل من مجموعة فنادق Ritz-Carlton Hotels ومعدات الكتابة Martaban وسيارات مرسيدس بنز، إن جودتها فائقة، او أنها حرفية، او متينة او عالية الأداء او أنها style مع تحميلها الزبون سعرا متوافقا مع كل ذلك، بحيث لا يقتصر عرضها السوقي في تقديم الجودة المرتفعة فقط، بل يتعدى إكساب الزبون المكانة الاجتماعية الراقية، فهو رمز المكانة الاجتماعية وأسلوب الحياة الراقي وكثيرا يتجاوز الفرق في السعر الزيادة الحقيقية في الجودة، وبصفة عامة على المؤسسات أن تبحث عن الفرص لتقديم علامات "أكثر مقابل المزيد" في أي فئة من المنتج او الخدمة الأقل تطورا، كما أن العلامات التجارية "أكثر مقابل المزيد" يمكن أن تكون مهددة، وغالبا ما تغري المقلدين الذين سيدعون تقديم نفس الجودة ولكن بسعر اقل فالسلع وخدمات

الرفاهية لها مبيعات معتبرة خلال الأوقات والفترات الجيدة لكن سرعان ما تتعرض للمخاطر أثناء فترات الركود الاقتصادي عندما يميل المشترون إلى الحرص والاقتصاد في إنفاقهم.

2. إستراتيجية أكثر مقابل نفس الشيء the more for the same: يمكن للمؤسسات مهاجمة منافسيها من "أكثر مقابل المزيد" وذلك عن طريق تقديم علامة ذات جودة مقارنة لكن بسعر اقل، محاولة بذلك تثبيت توقع علامتها بالتركيز على إستراتيجية "أكثر مقابل المزيد" ولكن بسعر اقل من العلامة الأصلية، وهذا ما ذهبت إليه شركة TOYOTA عندما قدمت سيارة Luxus باقتراح قيمة "أكثر مقابل نفس الشيء" مقارنة مع Mercedes وBMW.

3. استراتيجية نفس الشيء مقابل سعر اقل the same for less: يمكن أن يكون تقديم "نفس الشيء مقابل سعر اقل" اقتراحا لقيمة قوية، فكل فرد يجب الصفقة الجيدة، فعلى سبيل المثال تقدم Dell كمبيوترات مكافئة من حيث الجودة ولكن بسعر اقل مقابل الأداء، كما تطور شركات أخرى علامات مقلدة ولكن بسعر اقل في محاولة لجذب الزبائن بعيدا عن رائد السوق، فعلى سبيل المثال تعمل AMD على تقديم صيغا اقل سعرا من رقائق المعالجات Intel رائد السوق.

4. إستراتيجية الأقل مقابل الأقل بكثير Less for much less: دائما يوجد سوق لتلك الخدمات او المنتجات التي تقدم الأقل للزبون وبتالي فهي تكلفه اقل، فقلة من الناس يرغبون وقد يتحملون "الأفضل جدا" في كل شيء يشترونه، وفي غالب الأحيان يسر المستهلكون بخدمات او منتجات ذات أداء اقل من المثالي، او يتنازلون عن بعض الخدمات والمزايا مقابل سعر اقل، فيفضل الكثير من المسافرين عدم دفع ما يعتبرونه إضافات غير ضرورية في إقامتهم، كحمام السباحة، او المطعم الملحق بالفندق ويشمل التمتع "الأقل مقابل الأقل بكثير" تلبية منخفضة الأداء للمستهلكين او توفير اقل متطلبات الجودة ولكن بسعر أكثر انخفاضا، مثال على ذلك شركة Southwest air lines التي تطبق هذه الإستراتيجية، والتي تعتبر اكبر

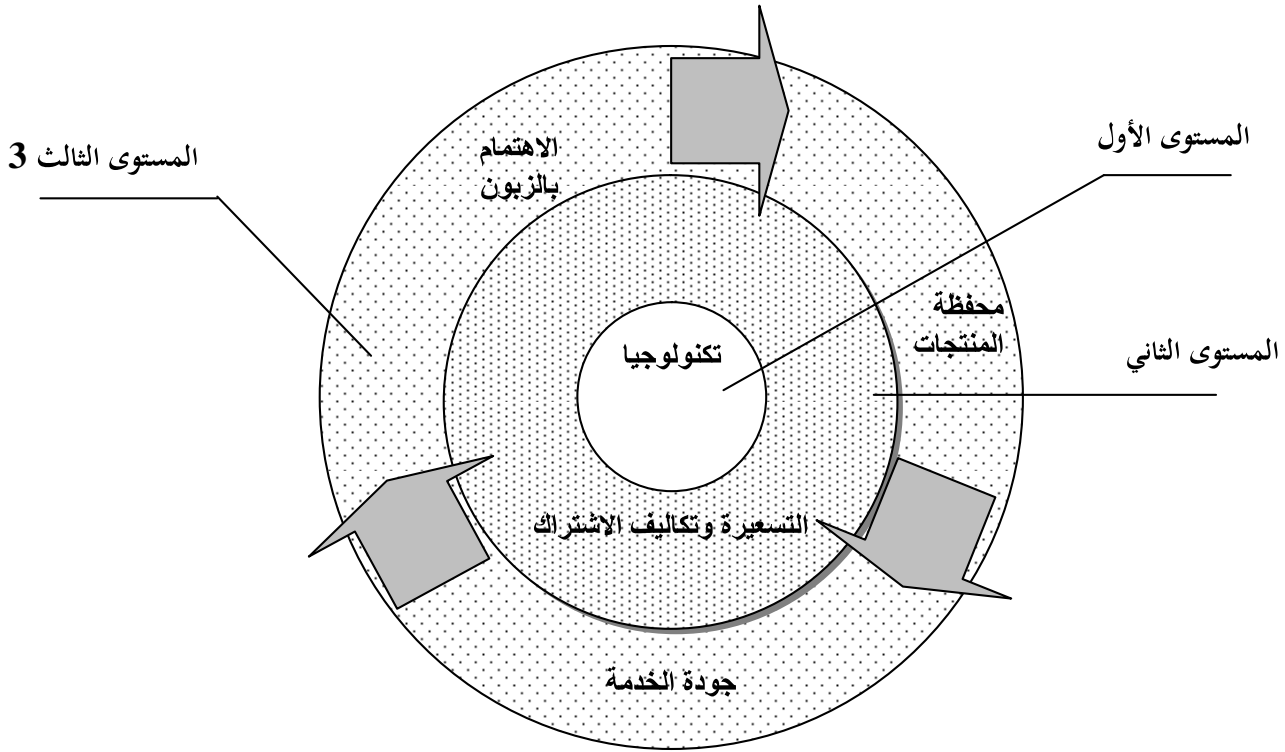
شركة من حيث الأرباح في الولايات المتحدة، وذلك بعرضها أسعار جد منخفضة لقاء عدم تقديمها للطعام وعدم تخصيص المقاعد واستخدام وكلاء سفر.

5. إستراتيجية الأكثر مقابل الأقل More for less : إن القيمة الراجعة هي تقديم "الأكثر مقابل الأقل"، حيث تدعي الكثير من المؤسسات إنها تطبق هذا، وفي المدى القصير يمكن لبعض الشركات إن تحقق هذا التمويع العالي، فمثلا عند افتتاح Home depot أعمالها لأول مرة كان لديها أفضل المنتجات انتقاء وأفضل الخدمات بأدنى الأسعار مقارنة بمنافسيها، إلا أن المؤسسات على المدى الطويل ستجد من الصعب جدا عليها الاستمرار في هذه الإستراتيجية للتمويع، فتقدم الأفضل والأكثر عادة ما يكلف أكثر مما يجعل من الصعب على المؤسسة تسليم الوعد الخاص بـ "مقابل الأقل"، كما أن المؤسسة التي تحاول تسليم الوعدين معا (الأكثر-مقابل الأقل) يمكنها أن تفقد حصتها لصالح المنافسين الذين سيكونون أكثر تركيزا، فإزا أرادت Home depot مواجهة المنافسة المحددة من محلات lowe's stores مثلا، عليها أن تقرر ما إذا كانت تريد التنافس على أساس الخدمة او على مستوى الأسعار الأقل.

فعلى كل علامة تجارية أن تتبنى إستراتيجية لتثبيت التمويع مصممة أساسا لخدمة كل من احتياجات ورغبات أسواقها المستهدفة، بحيث تخصص إستراتيجية "الأكثر مقابل المزيد" لسوق مستهدف واحد، بينما تستعمل إستراتيجية "الأقل مقابل الأقل بكثير" في قطاع سوقي مستهدف آخر.

الشكل الموالي يوضح المستويات المختلفة التي يمكن التمويع على أساسها في سوق اتصالات الهاتف النقال، بحيث يظهر المستوى الأول يتمثل في التكنولوجيا بحيث تقدم المؤسسة تكنولوجيا عالية والتي لا يمكنها الحفاظ على مزايا تنافسية بشكل المستدام

أما المستوى الثاني فيتمثل في التمويع على أساس التسعيرة وتكلفة الاشتراك وخصوصا في المدى القصير، المستوى الثالث يظهر في التمويع على أساس الاهتمام المتعلق بالزبائن و وجودة الخدمة وذلك في المدى البعيد.

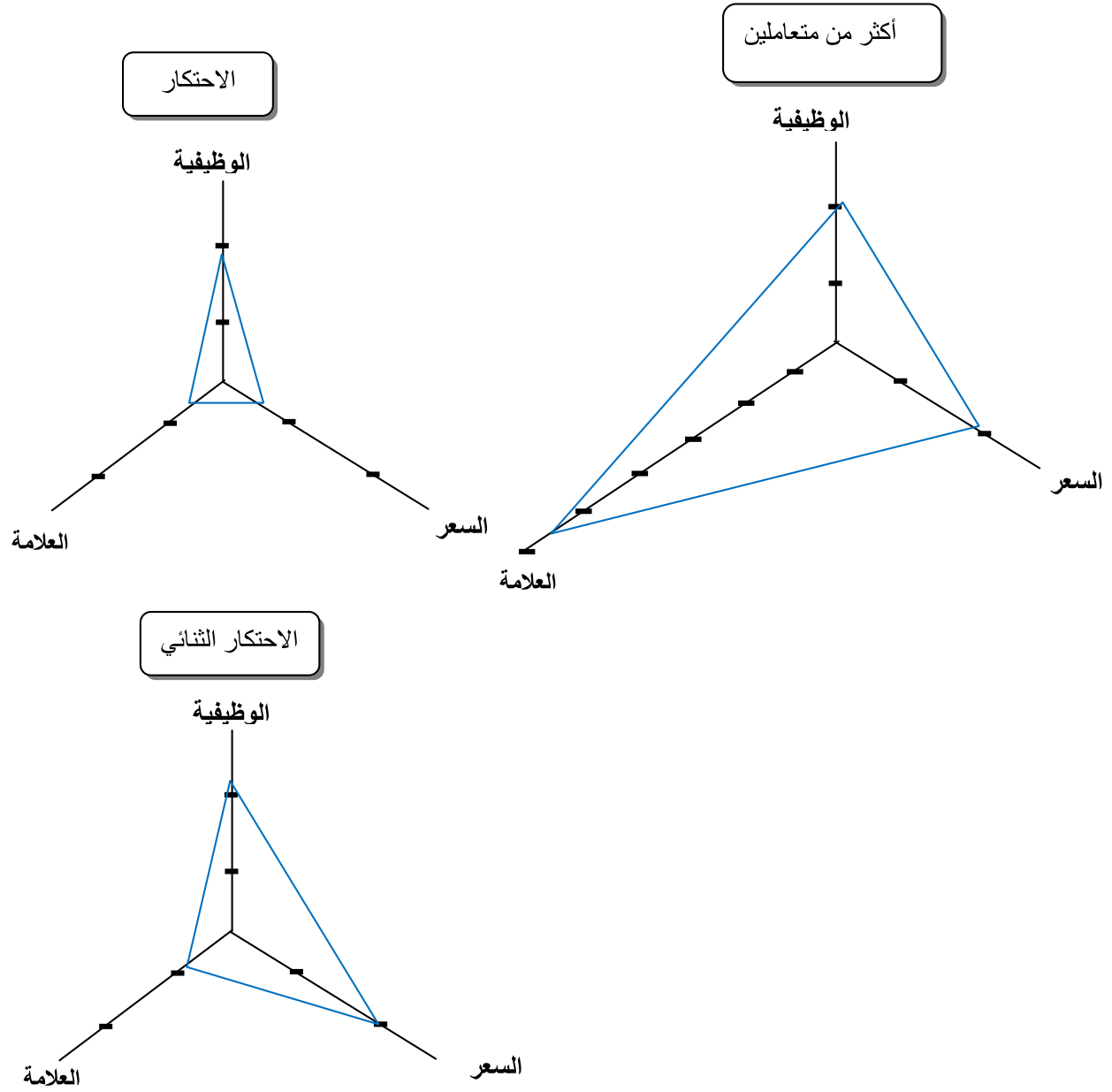


Source : Stanley Brown, *CRM Customer Relationship Management : La gestion de la relation client*, Edition Pearson Education, Paris, 2006, p264.

الشكل (3-13) الإمكانيات الخاصة بالتموقع في قطاع الاتصالات.

أما الشكل الموالي فهو يوضح مختلف الأبعاد التي عادة ما تعتمد عليها المؤسسات اتصالات الهاتف النقال في التمييز تثبيت التموقع حسب الوضعيات المختلفة للمنافسة في السوق، بحيث تهتم المؤسسة في حال وجودها ضمن الاحتكار الطبيعي بالجوانب الوظيفية الخاصة بالخدمة وإهمالها بالطبع الجوانب الأخرى المتعلقة بالتمييز على أساس السعر، بحيث تكون غير ملزمة بإبراز القيم الخاصة بالعلامة نظرا لاحتكارها السوق، أما في حالة الاحتكار الشائهي فان المؤسسة تتجه نحوى بناء التمييز عن طريق السعر بشكل كبير وفي نفس الوقت تحاول إبراز وتثبيت صورة العلامة ومجموع المنافع التي تقدمها في أذهان المستهلكين وذلك في محاولة منها لكسبي رضا الزبون والمحافظة على مستويات عالية من الولاء لديه، دون إهمال الجوانب الوظيفية المتعلقة بالخدمة، بيد أنها في حال وجود أكثر من منافس، ستتجه بالضرورة إلى التركيز أكثر حول بناء التمييز على أساس المنافع التي تقدمها العلامة، إذ انه من غيري المجدي التركيز

على الأبعاد الأخرى بصفة أكبر نظرا للتقارب الذي سيحدث بين المنافسين فيما يخص السعر والجوانب الوظيفية للخدمة.



Source : Javier.A, Xavier.A, Fadi.K(2008), *Telecom Branding in the Middle East and Africa*, The Delta Perspective, May 2008, p3, www.analysees.co.uk/PDF/Telecom-Branding.pdf

الشكل (3- 13) الأبعاد التموقع في قطاع الاتصالات حسب الوضعية السوقية

III. إستراتيجية إعادة تحديد التموقع:

قبل التطرق إلى إستراتيجية إعادة التموقع لابد أولاً أن نشير إلى مجمل الأخطاء التي قد يقع فيها المسوقون حيال القيام باختيار أو تنفيذ إستراتيجية التموقع والتي قد تكون سبباً وحيها لإعادة التموقع، بحيث على المؤسسة تجنب الأخطاء التالية عند اختيار التموقع:¹

- **تحث التموقع:** المؤسسة هنا تصبح غير قادرة على تقديم سبب كاف للمستهلك لشراء علامتها، لعدم وجود مزايا محددة.

- **حول التموقع:** المؤسسة على الرغم من توقعها هنا بشكل قريب من الزبائن المحتملين إلا أنهم لا يشعرون بأنهم معينين.

- **التموقع المربك:** لان المؤسسة تظهر هنا ميزتين متعارضتين.

- **التموقع الغير متصل:** بما أن المؤسسة قد تظهر مزايا هي في الحقيقة لا تتم أحد.

- **التموقع عديم المصدقية:** في حال أن المؤسسة تظهر ميزة يعتبرها الزبائن ويعتقدون أنها لا تمد بصلة للخدمة التي تقدمها المؤسسة؛

فالخطر الذي تواجهه المؤسسة الخدمانية في السوق يكمن في الفشل في التكيف مع المتغيرات الخاصة بالسوق وعدم الاهتمام بمحاولة إعادة تحديد توقعها في أذهان المستهلكين وذلك للحفاظ على موقعها التنافسي في السوق وذلك بانتهاج إستراتيجية إعادة تحديد التموقع، "فأمام التغير الديناميكي للمنافسة والزبائن، يتوجب على المسيرين تقييم ما إذا كانت علامتهم تتموقع بالشكل الجيد والمناسب"²، وهي تعبر عن " إستراتيجية النهائية للتموقع التي تعتمد على تغيير أو تعديل تموقع العلامة او (الخدمة)؛

¹ Philip Kotler (2003), op.cit., p372

² Terence A. Shimp, op.cit, p129

إن إعادة تحديد التوقع يستخدم عندما تتدهور أو تدخل المبيعات في حالة ركود أو عند استباق الحصول على فرص إضافية ناجمة عن تحديد توقع آخر في السوق، وهي عملية تتسم عادة بالعديد من الصعوبات نظرا للانعكاسات الإدراكية الناتجة عن المواقف السابقة اتجاه العديد من الخدمات والعلامات¹، "إن إعادة دفع العلامة تطبق في معظم الأحيان إستراتيجية إعادة تحديد توقع الخاصة بالمؤسسة والذي يتمحور حول العديد من العناصر، تدعيم الصلة مع الزبون، البحث عن قراءة ومنطق عام للمؤسسة أو الجماعة، أو التكيف مع التغيير الواضح في المؤسسة"². وبعد تحديد الاستراتيجيات ووضع البدائل المختلفة المتاحة لرجال التسويق، تحدد ما هي الإستراتيجية الأكثر ملائمة للمؤسسة وخدماتها والتي على أساسها يبنى التوقع الخاص والقاعدي للخدمة، إن بناء هذه القاعدة يحتاج إلى ستة خطوات عملية هي:³

1. التعرف على المنافسين

2. تقييم ادراك الذهني الخاص بالمستهلكين للمنافسين؛

3. تحديد التوقع الخاص بالمنافسين؛

4. تحليل تفضيلات المستهلكين

5. اتخاذ قرار تحديد التوقع

6. مراقبة عملية التوقع.

وعلى العموم يمكن القول أن توقع المؤسسة في سوق اتصالات يتمحور أساسا حول الجوانب الوظيفية للخدمة أو ما يسمى بإستراتيجية التوقع على أساس الفائدة التي تقدمها، أو تبني المقاربة الخاصة بالجودة/ السعر، أو (و) إتباع احد الاستراتيجيات الخاصة بتثبيت الصورة الذهنية للعلامة التجارية في ذهن المستهلك.

¹ George E. Belch & Michael A. Belch, op.cit, p55

² David Huron, op.cit, p189

³ George E. Belch & Michael A. Belch, op.cit, pp55-58.

من الصعب التمييز بين الاستراتيجيات الخاصة بإحلال الخدمات واستراتيجيات إحلال العلامة نظرا للتربط والتداخل الموجود بينهما والذي يتحدد انطلاقا من المزايا التنافسية التي على أساسها تتموقع المؤسسة وإستراتيجيتها والوضعيات المختلفة للسوق والمحددة لطبيعة المنافسة، إن التموقع بوصفه مركز الإستراتيجية التسويقية والذي على أساسه تبني المؤسسة الخدماتية إستراتيجيتها التسويقية وتترجمها إلى مختلف برامج الخاصة بمخطط الأعمال الخاص بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، يكتسي أهمية قصوى في تحديد المسارات المختلفة للنجاح وكسب الرهان التسويقي أمام المنافسين.

الفصل الرابع

دراسة حالة

قياس تموقع موبيليس

تمهيد:

عرف سوق تكنولوجيايات الإعلام والاتصال (TIC) طفرة نوعية على كمستوى التطورات التي شهدها منذ بداية الألفية الحالية والتي مكنت الجزائر من احتلال مراتب معتبرة إقليميا وعربيا خاصة تلك التي عرفها قطاع اتصالات الهاتف النقال. وبخدمتها في سوق تنافسي يتسم باحتكار القلة وكونها ثاني أكبر متعامل تعتبر (ATM) أو مجمع اتصالات الجزائر للهاتف النقال من أبرز المؤسسات الاقتصادية العمومية التي استطاعت إلى حد بعيد مواجهة التحديات المرتبطة بالمنافسة وإحداث نوع من التوازن في الحصة السوقية على حساب رائد السوق وعلى الرغم من الصعوبات المتعلقة باضطرابات البيئة المتعلقة أساسا بتشبع السوق وتراجع تنافسيته.

ففي هذا الفصل سنتطرق إلى المظاهر التنظيمية والتطويرية التي عرفتها شركة موبيليس (ATM) ومنافسيها أورسكوم تيليكوم (OTA) والوطنية للاتصالات (WTA)، كما سنتناول في المبحث الثاني تحليل الوضعية التنافسية للشركة ودراسة تموقعها التنافسي بالنسبة لمنافسيها والتطرق إلى التموقع المراد لها وفي الأخير سنقوم في المبحث الثالث بتحليل الاستبانة لتحديد التموقع المدرك لموبيليس لدى جمهور المستهلكين مع اختبار جهة من الفرضيات التي تجيب على إشكالية هذا البحث.

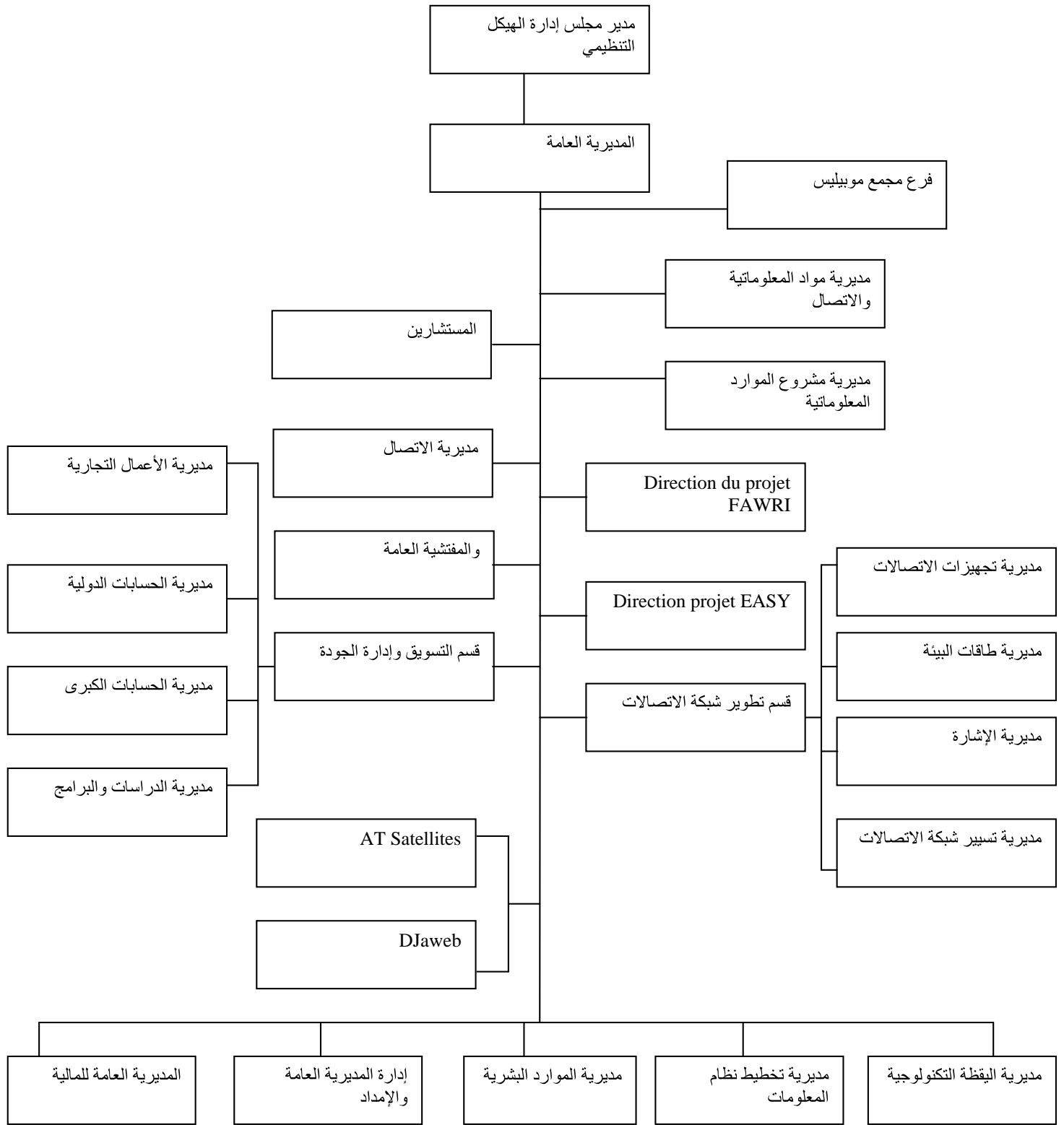
الجزء الأول: دراسة استطلاعية حول سوق اتصالات النقال بالجزائر

المبحث الأول: تقديم حول مختلف المتعاملين في السوق

المطلب الأول: لمحة حول شركة موبيليس .

فرع مجمع اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM): أو كما يطلق عليه "موبيليس" العلامة التجارية لهذا الفرع وهو أحد الفروع الثلاث لشركة مجمع اتصالات الجزائر (ATM) الذي انشأ بموجب القرار "2000/09 المؤرخ في 05 أوت 2000"¹، والمتضمن إنشاء مؤسستي بريد الجزائر واتصالات الجزائر بعد فصلهما لتصبح هذه الأخيرة شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدر بـ: 50.000.000.000.00 دج² بتاريخ 11 ماي 2002 كما أنها تستحوذ على استثمارات معتبرة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي بلغت في الفترة الممتدة ما بين 2004 و 2008 ما يزيد عن 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل 2.5 مليار دولار ومن أهم فروع هذا المجمع فرع اتصالات الجزائر الفضائية (ATS) المتخصص أساسا في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية (Algérie Telecom Satellite) وفي اتصالات الجزائر للانترنت "جواب Djaweb" المتخصص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت إليه مهام توفير وتطوير الانترنت ذو السرعة الفائقة، ومن خلال تفحص الشكل (1-4) الذي يعكس بصفة عامة الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وفروعها حيث يتبين أن اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM) هي فرع مستقل ماليا واقتصاديا، كما أنه يعد من أكبر فروع المجمع الذي سيواجه التحديات المرتبطة بالبيئة التنافسية المضطربة.

¹ - الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر. www.algeriatelecom.dz
² - حسب نفس الموقع



Source: notice d'information – Algérie télécom- 03 septembre 2006

الشكل (4-1) الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر.



الشكل (4-2) فروع اتصالات الجزائر.

نبذة عن نشأة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (ATM): تعتبر شركة موبيليس فرع اتصالات الجزائر للهاتف النقال

شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي إفتتاحي مقدر بـ (100.000.00 دج) مائة مليون دينار جزائري في أوت 2003

تاريخ تفريع الشركة كمتعامل مستقل للهاتف النقال بالجزائر.¹

أهداف شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال:

في الحقيقة تسعى موبيليس العلامة التجارية (ATM) منذ نشأتها إلى تحقيق حملة من الأهداف الأساسية التي يمكن

استيفائها من المنشورات الداخلية للشركة ومجالاتها وموقعها الإلكتروني والمتمثلة في:

- سيعها من اجل تقديم أحسن الخدمات بما يحقق إشباع رغبات الزبائن.
- عملها على التكفل الجيد بالزبائن المشتركين لضمان وفائهم للشركة.
- الالتزام بالابتكار والتطوير بما يواكب التطورات التكنولوجية الحديثة.

قراءة في مجموع القيم التسويقية للشركة:²

¹ Mobilis le journal N° 1 p 07. 2006.

² www.mobilis.dz

تسعى شركة موبيليس على عكس صورة ايجابية في أذهان زبائنها وذلك بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة ذات نجاعة عالية للمشاركين والتي تحقق بها أعلى مستويات الإشباع لديهم بالإضافة إلى التنوع والابتكار في عروضها المقدمة، هذا ويمكن حصر القيم التسويقية التي تتعهد بها الشركة: 1- الشفافة ، 2- الوفاء، 3- الديناميكية، 4- الابتكار.

ولا شك أن الشركة من خلال رسالتها التسويقية تسعى إلى تبني مجموعة من المفاهيم والأفكار المرتبطة بالتسويق

الاجتماعي الذي يعني بالجوانب الأخلاقية والبيئية والقانونية ببعده الإنساني " Humanistic marketing "

والايكولوجي " Ecological marketing " ومحاولتها ترسيخ أسس التسويق الداخلي في ثقافة عاملها من خلال

تعهدا بالإصغاء الدائم لزبائنها والتزامها بتقديم دور هام في مجال التنمية المستدامة، وإسهامها في التقدم التكنولوجي مع

احترامها للتنوع الثقافي ومشاركتها في حماية البيئة مع تمسكها بروح الدور الجماعي، تظفي شركة موبيليس على رسالتها

مبادئ التسويق العلاقي " Relationship marketing " فهي بتقديمها لهذا الالتزام تبني في الحقيقة نظريا المفاهيم

التسويقية الحديثة كونها تخدم زبائنها في أسواق عالية التنافسية وهذا ما يفسر تغير علامة الشركة لتصبح أكثر تعبيرا عن

الوطنية وثقافة المؤسسة.

التوقع المستهدف (المرغوب) للشركة:¹

إن شركة موبيليس تسعى إلى تمييز عرضها السوقي من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية، مع ضمان خدمة أكثر

إرضاء للزبون بخلق خدمات ومنتجات مبتكرة بحيث تظهر كمتعامل أكثر قربا من شركائه وزبائنه ومن هذا كان شعار

العلامة التجارية بالأسواق الوطنية ويحمل عبارة "أينما كنتم".

أهم خدمات الشركة:²

توفر شركة موبيليس في السوق حزمة من المنتجات التي تتمثل في عدة تشكيلات للخدمات المختلفة بها: اشتراكات

0661، موي كنزول، قوسطو، موبيليس كارت، موي بلوس (+Mobi –GPRS)

¹ www.mobilis.dz

² - نفس الموقع

موبي بوست "Mobiposte" موبي كور بوريت "Mobi Corporate" إضافة إلى مجموعة من خدمات التعبئة الالكترونية: أرسلني، راسيمو وزيادة على هذا، بطاقات التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

والملاحظ أن جل منتجات الشركة تحمل عبارات "Mobi" "موبي" اختصارا لاسم الشركة واسم المنتج.

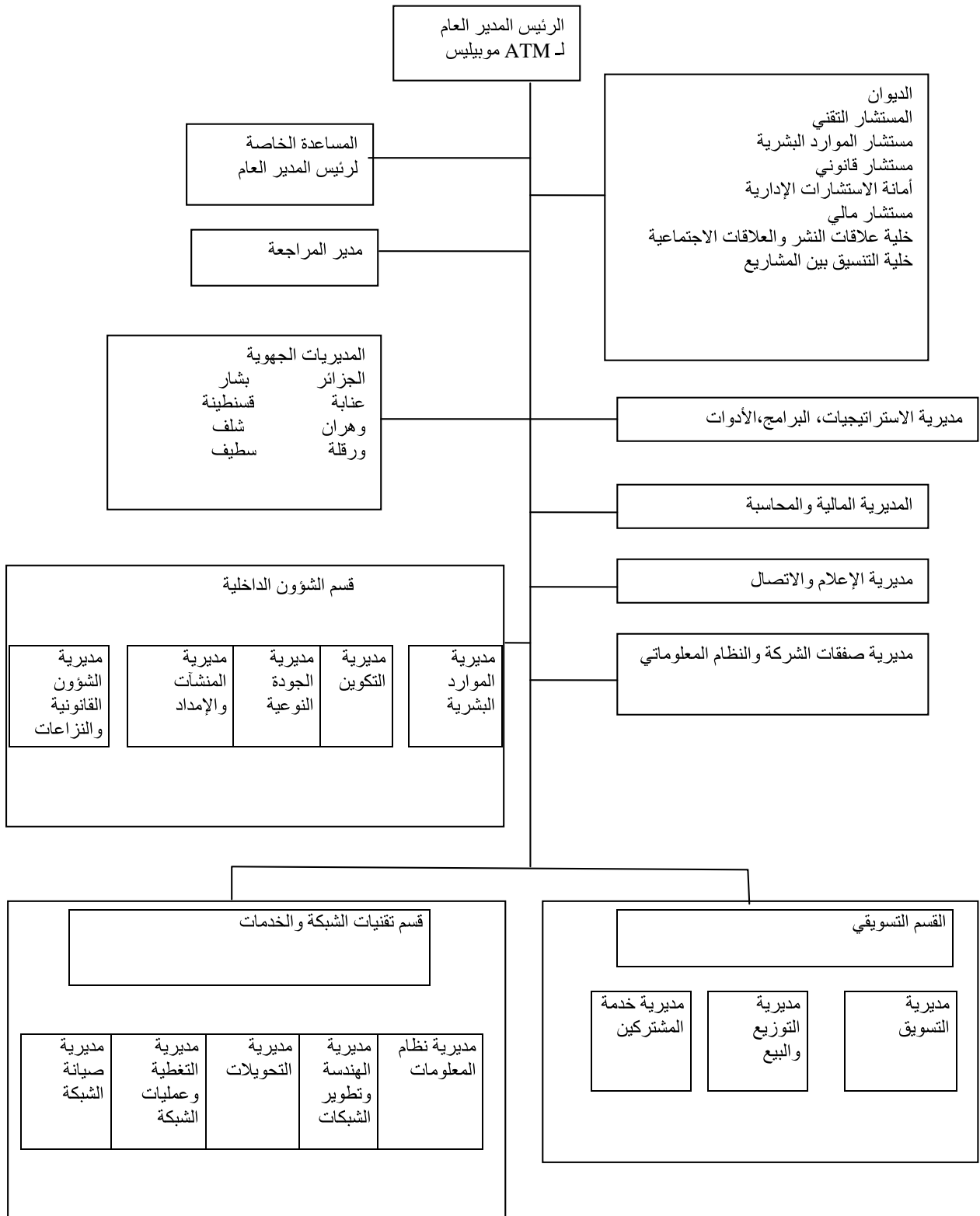
الهيكل التنظيمي لموبيليس:

يتم تسيير شركة موبيليس من طرف فريق مؤطر جزائري كامل كما أنها تحتوي على 7 مديريات رئيسية، 6 منها وظيفية، أما المتبقي فهو عبارة عن مديريات جهوية.

إن الهيكل التنظيمي للشركة الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لبنية هذه المؤسسة وكذلك المهام الموكلة لكل قسم عرف عدة تغيرات أهمها الهيكل التنظيمي الذي بدأ مفعوله بداية من فيفري 2006¹ والذي لم يتغير بشكل كبير في وقته الحالي كما هو موضح في الشكل (4-3) حيث نجد في أعلى هرم المؤسسة الرئيس المدير العام متبوعا بالمديريات الرئيسية وهي مديرية المواد البشرية، مديرية المالية، مديرية العلامة والاتصال، مديرية الاستراتيجيات، البرامج والأدوات، مديرية النظام المعلوماتي، مديرية صفقات الشركة بالإضافة إلى ثمانية مديريات جهوية.

وإلى جانب المديريات المذكورة آنفا تحتوي موبيليس بينتها الهيكلية على عدة أقسام تتمثل في قسم التجاري والتسويقي، قسم تقنيات الشبكة والخدمات وقسم الشؤون الداخلية والمهم هنا أن التشخيص الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يدل بشكل واضح على اهتمام هذه الأخيرة بالعمليات والبرامج التسويقية وذلك في إدماج الوظائف التسويقية في قسمين قسم الشؤون الداخلية والقسم التسويقي " بالإضافة إلى تخصيص مديرتين هما العلامة والاتصال ومديرية الاستراتيجيات، البرامج والأدوات والتي تعنى برسم السياسات التسويقية العامة للمؤسسة والتوجيهات الإستراتيجية المستقبلية لها .

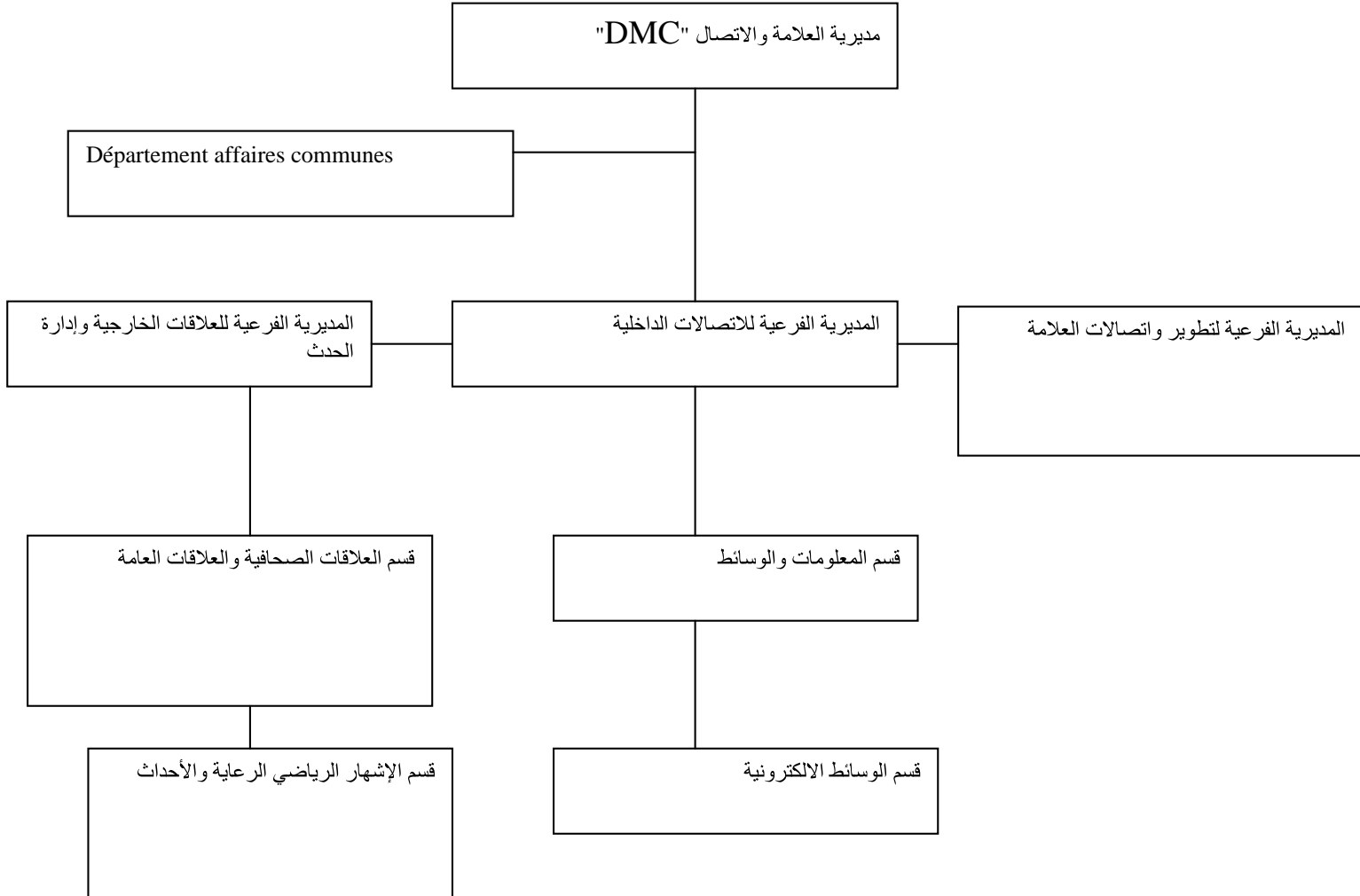
¹Mobilis le journal N° 1 p 07. 2006.



الشكل (4-3) الهيكل التنظيمي لـ ATM

الشكل الموالي (4- 1) يوضح البنية الهيكلية التنظيمية الفرعية الخاصة بمديرية العلامة والاتصال حيث نجد هذه الأخيرة

منفصلة عن مديرية التسويق كون الشركة تولي اهتماما بالغا بتطوير العلامة والاستراتيجيات الترويجية من خطط وسياسات الاتصال المختلفة والاتصال بالجمهور الهيكلي.



المصدر: جريدة موبيليس العدد: جوان 2007

الشكل (4 - 4): الهيكل التنظيمي لمديرية العلامة والاتصال.

شبكة التوزيع والتغطية: تعتبر شركة موبيليس الأولى في حجم الشبكة التوزيعية وكذلك التغطية بحيث تملك

شبكة بأكثر من 4500 محطة تغطية "BTS"¹ و120 وكالة تجارية موزعة على مناطق الوسط، الشرق والغرب

والجنوب وهي أضخم شبكة توزيع بدون منازع حيث تصب في تحقيق شعار موبيليس "أينما كنتم"

¹ - BTS. Base transcribe station.

وهو يعكس حجم الاستثمارات المعتبرة التي وظفتها الشركة في تطوير شبكات توزيعها، يضاف إلى هذه

الوكالات أكثر من 19862¹ نقطة بيع موزعة على كافة التراب الوطني.

الموزعون الرسميون للشركة:

بالإضافة إلى الحجم الكبير للوكالات التجارية ونقاط البيع المعتمدة لدى الشركة يوجد أربعة موزعين أساسيين تعتمد

عليهم موبيليس في توفير حزمة خدماتها لدى نقاط البيع والوكلاء وهم بريد الجزائر **Algerika & Assilou com**

بالإضافة إلى جي تي أس فون **GTS phone**

محطات هامة في تطوير شركة "ATM"²:

لقد مرت الشركة بعدة محطات رافقت مسيرة تطورها كونها ثاني أكبر متعامل للهاتف النقال بالجزائر حيث يمكن القول

أن الشركة قد حققت انجازات كبيرة مقارنة للمدة الزمنية القصيرة في عمر موبيليس وفيما يلي أهم التطورات والمحطات

التي تعكس مسيرة هذه الشركة.

في سنة 2003: استفادة الشركة من عقد مبرم مع شركة إركسن لإنشاء شبكة للهاتف النقال بنظام "GSM" بطاقة

تقدر بـ 500.000 خط.

في ديسمبر 2003 تصل ATM إلى حدود 150.000 مشترك كلهم اتسفاذوا من خدمات الشركة الخاصة بالدفع

البعدي مقارنة بـ "OTA" التي كانت تستحوذ على 873440 مشترك في نفس الخدمة بتاريخ 31 أوت 2003 و

1289310 مشترك في ديسمبر من نفس السنة بالنسبة لنفس المتعامل.

في سنة 2004: بدأت شركة "ATM" بتنصيب هياكلها بوسائل وإمكانيات محدودة وفي نفس السنة أنشأت أول

مركز لخدمة الزبائن مع إبرامها الاتفاقية مع بريد الجزائر لتوزيع منتجاتها عبر كامل مكاتبه الموزعة على التراب الوطني

¹ www.mobilis.dz

² وثائق المؤسسة سواء كانت داخلية أو إعلامية من مواقع وجراند ومجلات وتقارير مختلفة.

كما سجلت الشركة أول خطوة في بناء العلاقات العامة عن طريق مشاركتها في الصالون الدولي للاتصالات بالجزائر.

وفي أواخر شهر سبتمبر 2004 "ATM" تحقق أول قفزة نوعية في تقسيم الحصص السوقية للمتعاملين لتحتفل ببلوغ

المليون مشترك واستحوذ على 24% من الحصة الإجمالية السوقية للهاتف النقال مقابل 6% لـ "WTA" و 70% لـ

"OTA" بعد دخول المنافس الثاني لشركة موبيليس بعد شركة "OTA" وهو "WTA" تحت علامة نجمة.

سنة 2005: قامت موبيليس في هذه السنة بتوظيف العديد من الاستثمارات في مجال تطوير شبكتها الداخلية ومعدلات

التغطية الوطنية برفع عدد محطات "BTS" إلى 1940 محطة وإبرام 18 اتفاقية جديدة للخدمة خارج الوطن أو من

يصلح عليه بـ "ROAMING"¹ وطرح شريحة جديدة للخدمة الدفع المسبق تحت اسم "موبيليت مع تكثيف

الأنشطة الترويجية وإدخال نظام GPRS²

وفي نهاية ديسمبر لنفس السنة حققت موبيليس حصة سوقية على حساب رائد السوق مقدر بـ 35.93% مقابل

10.81% للوطنية و 53.27% لـ أورسكوم.

سنة 2006: حققت موبيليس في هذه السنة أحسن معدل تغطية وطنية بـ 71.16% بالزيادة في محطات التغطية

القاعدية "BTS" التي وصلت إلى 3424 محطة وطرحها شريحة جديدة خاصة بالدفع المسبق تحت اسم "قوسطو -

GOSTO" من أجل خلق مزايا إضافية لهذه الخدمة بالإضافة إلى إطلاق خدمة جديدة للمؤسسات تحت اسم

"Mobi control"

وفي هذه السنة سجلت موبيليس حصة سوقية مقدرة بـ 35.77% بعد وصولها إلى 6880171 مشترك.

في سنة 2007: تميزت بتكثيف موبيليس لنشاطاتها وحملاتها الترويجية بعد احتدام المنافسة برفع نسبة التغطية الوطنية

لتصل حدود 96.70% بفضل زيادة عدد محطات القاعدية للتغطية التي بلغت 4103 "BTS" ليتم إعلانها كأحسن

¹ - تتمتع خدمة Roaming بإمكانية إرسال واستقبال المكالمات في الخارج بنفس الرقم.

² - "Global packet radio service" يعتمد هذا النظام على تحويل المعطيات إلى حزم بين الهاتف ومحطات الراديو بحيث تصل قوة إلى أكثر من عشر مرات قوة نظام GSM

شبكة للهاتف النقال في الوطن من طرف سلطة الضبط البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وإطلاقها خدمة Black Berry.

أما بلغة عدد المشتركين فإن الحصة السوقية لموبيليس تراجعت نوعا ما لصالح "WTA" الوطنية بالرغم من نمو عدد مشتركها حيث حققت 35.2% مقابل 48.6% لـ OTA و 16.2% للوطنية "WTA" لتصل شركة "ATM" بذلك إلى حدود 10 ملايين مشترك 9692762 مقابل 13382353 لـ OTA و 4487706 لـ نجمة. أما سنة 2008: فقد تعدت الزيادة في تكثيف حملات موبيليس الاشهارية والإعلان عن منتج جديد للدفع المسبق والبعدي باسم premium مع توسيع تشكيلة الدفع البعدي، كما سجلت توسيع شبكتها التوزيعية إلى 116 وكالة تجارية بالإضافة إلى 4200 "BTS" وبعد فرض الشروط الصارمة لسلطة الضبط "ARPT" فيما يخص تحديد هوية الشرائح المجهولة والالتزام الصارم من طرف الشركة لقرارات "ARPT" تراجعت الحصة السوقية لموبيليس في نوفمبر 2008 إلى 29% لصالح الوطنية بـ 19% وجازي بـ 52% ليلغ عدد مشتركها 7177602 مشترك مقابل 14492091 لـ جازي و 4998174 لـ "WTA".

في سنة 2009: أهم ما ميز هذه السنة هو زيادة استثمارات الشركة وتكثيف حملاتها الاشهارية والترويجية إلى جانب بداية تراجع حصة موبيليس الخاصة بمشتركي الدفع القبلي.

المطلب الثاني: تطور شركة أوراسكوم اتصالات الجزائر "ORASCOM Télécom Algérie"

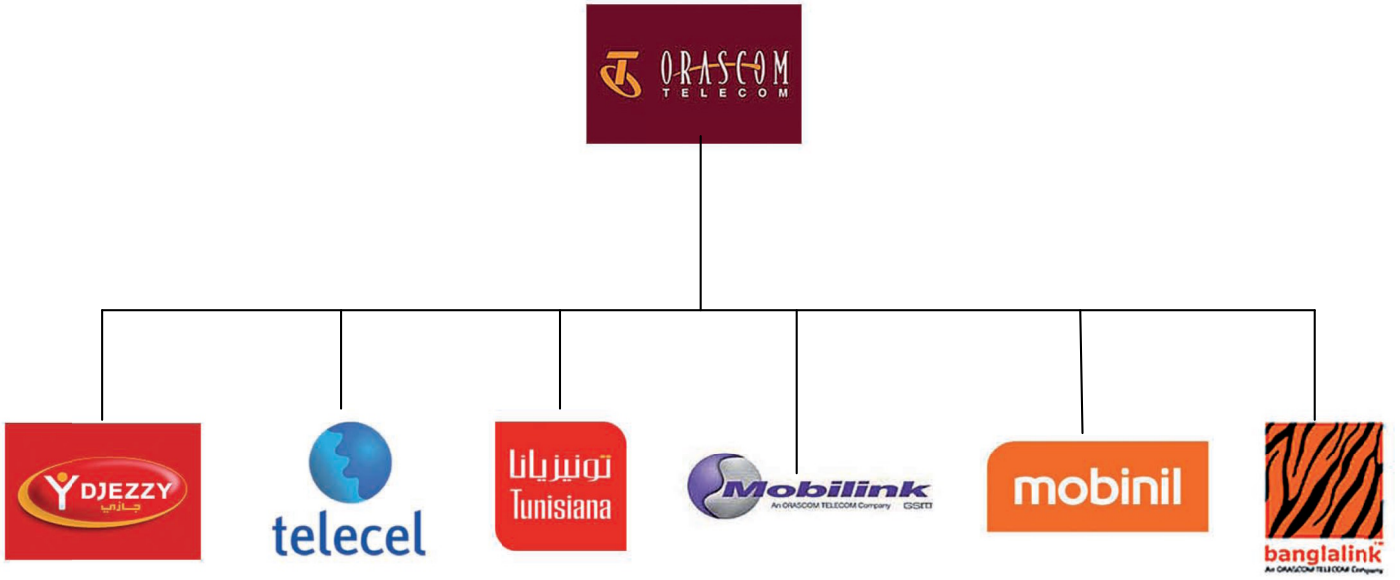
في هذا المطلب سنتطرق إلى التطور التاريخي لشركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر واقتحامها إلى السوق الجزائري بالإضافة إلى استعراض أهم عروضها ومزيج خدماتها.

I. تقديم الشركة الأم "مجمع أوراسكوم للاتصالات"¹: هي من أكبر الشركات الرائدة في الشرق الأوسط كانت

بدايتها من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي لهذا المجمع "Orascom Telecom Holding" هذه الشركة القابضة أنشأت سنة 1998 حيث كانت أولى انطلاقاتها من مصر وإفريقيا والشرق الأوسط وباكستان حيث اكتسحت مجال الاتصالات من نوع "GSM" من باب الواسع فحازت على أكثر من 20 رخصة لتغطية هذه المناطق، أوراسكوم تيليكوم التي تتموقع في سوقها باعتبارها الرائدة في العديد من الأسواق كانت بدايتها من مصر تحت علامة "موبينيل" "Mobinil" حيث تابعت توسيع شبكة الهاتف النقال عبر العديد من البلدان من بينها تونس تحت اسم "تونيزيانا" "Tunisiana" والأردن وسوريا وباكستان تحت علامة "Mobiling" حيث تعتبر رائدة في هذه السوق والبنغلادش، ولبنان تحت علامة "Alfa" بالإضافة إلى كل من الكونغو الديمقراطية، تشاد، زيمبابوي، ساحل العاج، العراق، وكندا تحت علامة "Wind Canada" ففي سبتمبر 2001 وصل عدد مشتركين إلى أكثر من 3.5 مليون مشترك ليتخط اليوم أكثر من 73 مليون مشترك في سنة 2011 بفضل استراتيجياته المتبعة التي مكنته من احتلال الريادة في العديد من أسواق هذه المناطق فبعد 05 سنوات فقط من وجوده استطاع هذا المجمع فرض وجوده في جمعية النظام العالي للهاتف النقال حيث اختير مسؤوله الأول ليكون المسؤول التنفيذي المعتمد في الجمعية "Association du GSM" في شهر جانفي 2003.

الشكل الموالي يوضح بعض العلامات التي تتموقع فيها شركة أوراسكوم تيليكوم في الأسواق الدولية.

¹ www.orascomtelecom.com



المصدر: الوثائق الداخلية لجازي

الشكل (4-5) بعض فروع أوراسكوم تيليكوم القابضة.

أهداف شركة أوراسكوم تيليكوم:

إن هدف شركة أوراسكوم تيليكوم القابضة هو أن تكون الأولى كمتعامل أساسي في سوق اتصالات الهاتف النقال بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا بتقديم أفضل الخدمات لربائنها بجودة وقيمة لمساهميها وبوسط عملي وديناميكي لعمالها.

II. تقديم حول أوراسكوم اتصالات الجزائر¹ Orascom télécom Algérie

أو ما يطلق عليها "OTA" تحت علامة جازي التي حازت على الرخصة الثانية من وزارة البريد والتكنولوجيات الحديثة بعد الرخصة الأولى التي منحت إلى مجمع البريد واتصالات الجزائر وهذا بعد منافسة أكبر الشركات العملاقة المنافسة في

هذا القطاع بقيمة مقدارها 737 مليون دولار أمريكي، حيث أصبحت أوراسكوم تيليكوم القابضة منطوية في الجزائر

تحت علامة Djezzy و أعلن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07 ليكون الاسم

¹ www.orascomtelecom.com

التجاري لأوراسكوم تيليكوم الجزائر وهي شركة مساهمة رأسمالها: 41.566.820.000.00 دج مقرها الاجتماعي في الدار البيضاء الجزائر.

قامت شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر بدأ عملياتها عن طريق تقديم خدمات الدفع البعدي "post payés" في فيفري 2002 للخواص وقطاع الأعمال أما خدمات الدفع المسبق "pré-payé" تحت علامة "جازي كارت" فقد قدمها هذا الجمع إلى السوق في أوت 2002 وفي أوت 2004 قدمت "OTA" عرض جديد تحت اسم "ألو OTA" ولقد تطورت شركة OTA بصورة متسارعة محققا في نفس الوقت تقدما وأرباحا فائقة نظرا للظروف التي كان يعاني منها المتعامل التقليدي "موبيليس" في السوق فاغتنتم شركة جازي الظروف الخاصة بانفتاح السوق الجزائري على ما يسمى بـ "NTIC" آنذاك مع إقبال كبير وواسع من طرف المستهلكين على هذا المتعامل الأجنبي حيث أصبح المتعامل الأول والمفضل لدى جمهور المستهلكين بعدما دخلت "جازي" السوق الجزائري في الوقت المناسب وباستثمارات معتبرة، ويلاحظ هذا النجاح الباهر في تحقيقها رقم أعمال خيالي 1.5 مليار دولار في سنة 2006، وزيادة استثماراتها التي قاربت 2 مليار دولار في نفس السنة والوصول إلى 3.5 مليون مشترك بعد سنتين فقط من مزاولة نشاطها وهي أرقام لم تكن يوما تطمح إليها لولا النمو الهائل لهذه السوق.

الجدول التالي يوضح أهم المساهمين في فرع مجمع أوراسكوم تيليكوم

المساهمين	حصة الأسهم المتووية %
Orascom télécom SHE	% 47.7
Cevital	% 3.34
Moga Halding L.T.d	% 9.18
Oratel	% 34
AIG african	%5.78

المصدر: الوثائق الداخلية للشركة

الجدول (4-1) أهم المساهمين في فرع مجمع أوراسكوم تيليكوم.

وتتوفر لدى جازي ثمانية موزعين متخصصين في توزيع الخدمات وهي:

- ISI COM
- MAGIPHONE
- MOBI ONE
- NOMADIC PHONE
- NOVA PHONE
- PROSERVE
- RING
- MNPI

بالإضافة إلى شبكاتها المتواجدة على مستوى التراب الوطني.

● مزيج خدمات شركة جازي: OTA

تمتلك شركة جازي مزيج عريض من الخدمات التي توجهها إلى مجموع المستهلكين حيث تتيح لهم عروضها مجموعة من الاختيارات والبدائل كما تمكنهم من الاستفادة من المجموعة من المزايا التي تنافس بها باقي المتعاملين في السوق والمتمثلة في:

جازي كارت "DJEZZY CARTE" تحت شعار عيش LA VIE

بطاقة ألو "ALLO OTA" تحت شعار غير ألو ولا والو

جازي الدفع البعدي "Post-Payé" وتشمل "Classic Control, Business Millenium"

وكالعادة قام المتعامل بتقييم خدماته لتستهدف قطاعين متميزين في السوق، القطاع الأول يخص الاشتراك الدفع المسبق

حيث قامت "OTA" بتنوع خدماتها "جازي كارت Allo" لتستهدف شرائح واسعة في هذا القطاع، أما صيغة الدفع

البعدي "post-payé" فقد وجهت إلى الخواص وقطاع الأعمال وحتى الأفراد العاديون ليتلاءم مع رغباتهم عن طريق

عروض مختلفة

المطلب الثالث: تطور الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر نجمة

سنتناول في هذا المطلب الوطنية لاتصالات الجزائر تطورها وعملية دخولها إلى سوق اتصالات الهاتف النقال باعتبارها ثالث متعامل في هذا السوق

تقديم حول الشركة الوطنية لاتصالات الهاتف النقال:¹

هي شركة رائدة في مجال الاتصالات في الخليج ودول الشرق الأوسط، شركة مساهمة كويتية تأسست بموجب مرسوم أميري بتاريخ 10 أكتوبر 1997، شهدت الوطنية للاتصالات نموا سريعا ونوعيا فهي تستحوذ على عدد كبير من المشتركين في كل من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا كما تملك فروعها لها أعمى في كل من الكويت والمالديف، السعودية، الجزائر وتونس وفلسطين تحت اسم الوطنية تيليكوم معادا الجزائر فإنها تنطوي تحت علامة نجمة وتونس تونيزيانا* Tunisiana والعربية السعودية "Bravo" ويبلغ عدد مشتركها في هذه المناطق أكثر من 15 مليون مشترك في سنة 2009 كما أنها حققت رقم أعمال تفوق 475.5% مليون دينار كويتي في نفس السنة 2009، في مارس 2007 استحوذت شركة كيوتل القطرية على نسبة 51% من أسهمها "Qtel"

حول شركة كيوتل القطرية "شركة اتصالات قطر"²

شركة اتصالات قطر "Quater télécom" Qtel شركة متعاملة في خدمات الاتصال والمرخصة من قبل المجلس الأعلى لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في قطر، هي شركة عملاقة وطموحة في آن واحد بحيث تكمن رؤيتها "ي أن تكون من بين أكبر عشرين شركة اتصالات في العالم بحلول 2020" للشركة أعمال واستثمارات في 17 دولة من العالم ولا تزال تتوسع في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وجنوب شرق آسيا بحيث تستفيد أكثر من 560 مليون من خدماتها بشكل مباشر وغير مباشر منهم حوالي 57.5 مليون مشترك مباشر في خدمات "كيوتل" ولدى شركة رؤية إستراتيجية

¹www.wataniya.com

²www.qtrel.com

* أصبحت ملك للوطنية لاتصالات بعد ارتفاع حصتها في تونيزيانا بـ 75% بتاريخ 05 جانفي 2011 وفي أصبحت تابعة لـ كيوتل

لتقديم خدمات متعددة ومتميزة لعملائها ومشتريها في مختلف مناطق العالم تشمل جميع تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة.

كما أنّها شركة ضخمة تظم العديد من الشركات القابضة والمجمعات تساهم فيها كذلك بحصص متفاوتة من: واي - ترايب، نافلينك النورس ومجمع الوطنية للاتصالات.

كما أنّ "كيوتل" مسجلة في سوق الدوحة للأوراق المالية بالإضافة إلى أبو ضبي والبحرين و GDR في لندن.

تقديم حول الشركة الوطنية للاتصالات "نجمة"¹

تعتبر "WAT" أول متعامل يستخدم الوسائط في سوق اتصالات الهاتف النقال "opérateur Multimédia"

حيث تحصل هذا المتعامل على رخصة الاستقلال الوطنية لخدمات الاتصالات اللاسلكية في 02 ديسمبر 2003

وذلك بفضل عرضها الذي وصل إلى 421 مليون دولار أمريكي وقد بدأت هذه الشركة تسويق خدماتها تحت العلامة

التجارية "نجمة" "Nedjma" في 25 أوت 2004 لتكون من أبرز العلامات شهرة في الجزائر وأكثرها توظيفاً

للتطبيقات والوسائط المختلفة "Multimédia" كالانترنت و "MMS" الرسائل المصورة من خلال شبكة تتم

باستعدادها للتقنية المتقدمة "EDGE"

في بداية انطلاقها وظفت نجمة أكثر من مليار دولار خلال السنوات كإشارات في التقنية المتقدمة حيث كان لدى نجمة

ما يقارب 700 عامل موزعين في كل وكالات ومراكز الخدمة عبر التراب الوطني وهي الآن توظف أكثر من 1900 عامل

99% منهم جزائريون.

لقد حرصت شركة نجمة منذ دخولها السوق الجزائري على تقديم الأفضل لمشتريها عن طريق إدخالها النظام GPRS

منتهجتا في نفس الوقت إستراتيجية تقوم على تغطيتها كامل التراب الوطني خلال 04 سنوات وهذا ما مكنتها من بلوغ

أكثر من 08 ملايين مشترك خلال 2010 بفضل التكنولوجيا العالية الموظفة وجودة الخدمات التي أعطت لها دفعا

جديدا في السوق وأثرا واضحا على توزيع الحصة السوقية للمنافس أما في مجال التطوير والبحث

¹ <http://www.nedjma.dz>

فقد أنشأت "نجمة" مركزا خاصا به وهذا عملا منها على تقديم آخر التطورات والمستجدات في مجال التكنولوجيا والاتصال والمناجنت والتسويق وتلبيتها لعامليها

شركة "نجمة" اليوم تملك أكثر من 3000 موقع تقني للغطية وأكثر من 250 فضاءا لخدمتها كما أنها تستحوذ على 50000 نقطة بيع، واستجابة للإستراتيجية التي تنتهجها نجمة في سعيها إلى إحداث التوازن في السوق عملت على تسهيل عملية تحول المشتركين من الشبكات المنافسة إلى شبكتها وذلك بتمكين المشتركين الجدد من إرسال رسائل نصية مجانية لإعلام أصدقائهم ومعارفهم بأرقامهم الجديدة، كما أتاحت "نجمة" لهم أيضا فرصة اختيار رقم الخط مشابه إلى رقمهم القديم وهي تطمح إلى حد بعيد في تامين جهودها بتنمية حصتها السوقية وادخلا تقنيات الجيل الرابع مع استحداث أكثر من 900 نقطة جديدة للبيع، هذا وتعتمد نجمة على عدد من الموزعين في السوق لتوزيع خدماتها عبر نقاط البيع من بينهم:

- Nova phone
- Mobi phone
- West tel
- Isicom

تشكيلة خدمات شركة نجمة:

تتميز خدمات شركة نجمة بالتنوع والتميز بحيث تعكس علامة "نجمة" متعامل الوسائط "opérateur" "Multimédia" وعلى هذا الأساس لاقت خدماتها رواجا كبيرا بفضل إدخال التقنيات الحديثة التي لم تكن متاحة من قبل لدى باقي المتعاملين حيث يتكون مزيجها الخدماتي من خدمات الدفع المسبق والدفع البعدي

نجمة كارت "la carte Nedjma" اسمع النور إلي فيك عالم جديد يناديك.

شريحة ستار "la puce star" كونك ستار.

نجمة بلوس "nedjma +" المكالمات الأقل تكلفة في السوق

نجمة ل 55 "nedjma la 55"

حيث يتمتع كل عرض بمزايا معينة في السوق ونجمة 55 تتيح عملية التسعيرة بالثانية أما "نجمة +" فيستفيد مشتركيها من المزايا الخاصة بالتكلفة الأقل في السوق بحيث هناك فروق طفيفة بين الشريحتين.

أما خدمات الدفع البعدي "post payé" وقد عمدت نجمة في استهداف هذا القطاع السوقي على توزيع عروضها لتستجيب أكثر إلى شرائح مختلفة وواسعة من هذا القطاع السوقي ونذكر منها:

نجمة برو **Nedjma pro**: هي خدمة موجهة للقطاع الإجمالي بصيغة الدفع البعدي تتميز بانخفاض سعر وحدة المكالمات في الأوقات العادية وبإمكانية طوال ساعات المخصصة للعمل.

نجمة برو **Nedjma pro contrôle**: تتميز بإمكانية المكالمات نحو الشبكة الداخلية لنجمة وبتسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى.

نجمة اللامحدود **Nedjma illimité**: وهي خدمة موجهة لهذا القطاع بصيغة الدفع البعدي تتميز بمكالمات مجانية وغير محدودة من الساعة السادسة صباحا إلى السادسة مساء وأسعار جد تنافسية في باقي الفترات.

ومن خلال دراسة تشكيلة خدمات نجمة يمكن القول أن هذه الشركة قد التزمت فعلا بالجودة في تقديم الخدمات والبراعة وروع الإبداع في تقديم وتطوير خدماتها وهي تملك تشكيلة واسعة ومتنوعة من الخدمات التي تستجيب لرغبات شرائح مختلفة من السوق.

المبحث الثاني: دراسة التوقع التنافسي "ATM"

قبل التطرق إلى الوضعية التنافسية لشركة موبيليس باستخدام احد أساليب التحليل الاستراتيجي بتطبيق نموذج جماعة بوسن الاستشارية "BCG" لابد من التطرق أولا إلى تحليل سوق اتصالات الهاتف النقال باعتباره سوق تنافسي بدراسة مختلف الجوانب الخاصة بالطبع الثقافي بين المتعاملين الثلاث بلغة الأرقام وباستخدام أدوات التحليل لرسم تشخيص

شامل للمحيط الخارجي لشركة "ATM"

المطلب الأول: دراسة سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر "المحيط التنافسي للشركة"

سنقوم في هذا المطلب بالتركيز على دراسة المحيط التنافسي لشركة "ATM" بحيث تبدأ هذه الدراسة من سنة 2004 إلى 2010 وعلى الرغم من أن نشأة هذا السوق تعود إلى بداية الألفية الحالية بدخول اول متعامل الا أن اختيار سنة 2004 يعكس تاريخ دخول المتعامل الثالث إلى السوق ألا وهو الوطنية لاتصالات الجزائر القابضة وتحت علامة "نجمة - NEDJMA" فيحول هذا الأخير إلى السوق غير الكثير من معطيات السوق ومؤثرات التنافسية والتي سنتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب، فسوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر عرف نمو مطردا وبمعدلات يمكن القول أنها خيالية خلال هذه الفترة وحتى في الفترة التي سبقتها، الجدول الموالي (4 - 2) يوضح تطور حجم السوق في الفترة "2004 - 2010" بحيث يشير إلى توزيع المستهلكين وفقا للمتعاملين الثلاث بالآلاف وذلك استنادا لمجموعة من الوثائق والتقارير المختلفة عن هذا السوق.

الجدول (4-2) التوزيع السنوي للمشاركين حسب المتعاملين¹ "بالألف (In 000'S)"

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
OTA	3418	7277	10531	13382,253	14492,091	14726,081	14919,031
ATM	1176	4908	7476	9692,762	7177,602	9807	10856
WTA	288	1477	2991	4487,706	5114	8033	8250
TOTAL Subscribers	4882	13662	20998	27562,721	26783,693	32566,081	34248,46

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مجموعة من التقارير المالية والوثائق الداخلية المختلفة المجموعة أساسا من اتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات وأوراسكوم تيليكوم القابضة ولجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها وسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

تحليل البيانات الوارد في الجدول:

من خلال الجدول السابق (4 - 2) يمكن القول أن سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر عرف معدلات نمو قياسية بحيث وصل عدد المشتركين الإجماليين في السوق قرابة خمسة ملايين مشترك سنة 2004 إلى ما يقارب 35 مليون في نهاية 2010 إن هذا التطور المضطر في توسع السوق صاحبه نموا معتبرا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا حيث يعمل في منطقة العالم العربي لوحدها حوالي 40 متعامل وفق التقارير الواردة في 2009 من بينهم متعاملون من الاتحاد الأوروبي كما أن عدد المشتركين فاق 180 مليون مع بدايات نفس السنة وتصنف كل من اتصالات السعودية، وغازي فرع أوراسكوم تيليكوم الجزائر واتصالات المغرب وموبينيل وفودا فون واتصالات الإماراتية من بين أهم الشركات المنافسة في السوق، كما أن الجزائر تحتل الرتبة الأولى من حيث الكثافة الهاتفية² في شمال إفريقيا بحيث يوضح الجدول (4 - 2) أنها وصلت في سنة 2009 إلى معدل "92.72%" مقابل كل من مصر والمغرب، الجدول التالي يوضح تطور الكثافة

¹ http://10.wataniya.com/aboutus/investorrelations/default_en_gb.aspx
http://www.orascomtelecom.com/Investor_Relations/EarningRelease.aspx
<http://www.cosob.org>
http://www.eloumma.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=9692
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie/175928.html>
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie/175928.html>

² - الكثافة الهاتفية: إجمالي المشتركين في السوق/ عدد الإجمالي للسكان في السوق
222

الهاتفية لسوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر بحيث لم تتعدى 15.26% في 2004 لتشهد نموا متسارعا ومضطربا خلال السنوات 2005 إلى 2007 حيث سجلت هذه الأخيرة أعلى مستوى لها مقارنة بالظرف القياسي "3 سنوات" بمعدل 81.54% ثم عاود هذا المعدل التراجع نظرا إلى الإجراءات الصارمة التي فرضتها سلطة الضبط "APRT" بخصوص توقيف الشرائح المجهولة الهوية في سنة 2008 بحيث نزل عند معدل 77.85% ليعاود ارتفاعه سنة 2009 و 2010 ولكن بمعدلات جد متقاربة مما يدل على تشجيع سوق الهاتف النقال بالجزائر المنفى الموالي يوضح تطورات معدلات الكثافة الهاتفية للنقال بالجزائر استنادا إلى الجدول "4-2" الذي يوضح التطور حصص المشتركين. جدول الموالي يوضح تطور الكثافة الهاتفية لاتصالات النقال بين الفترة "2010/2004"

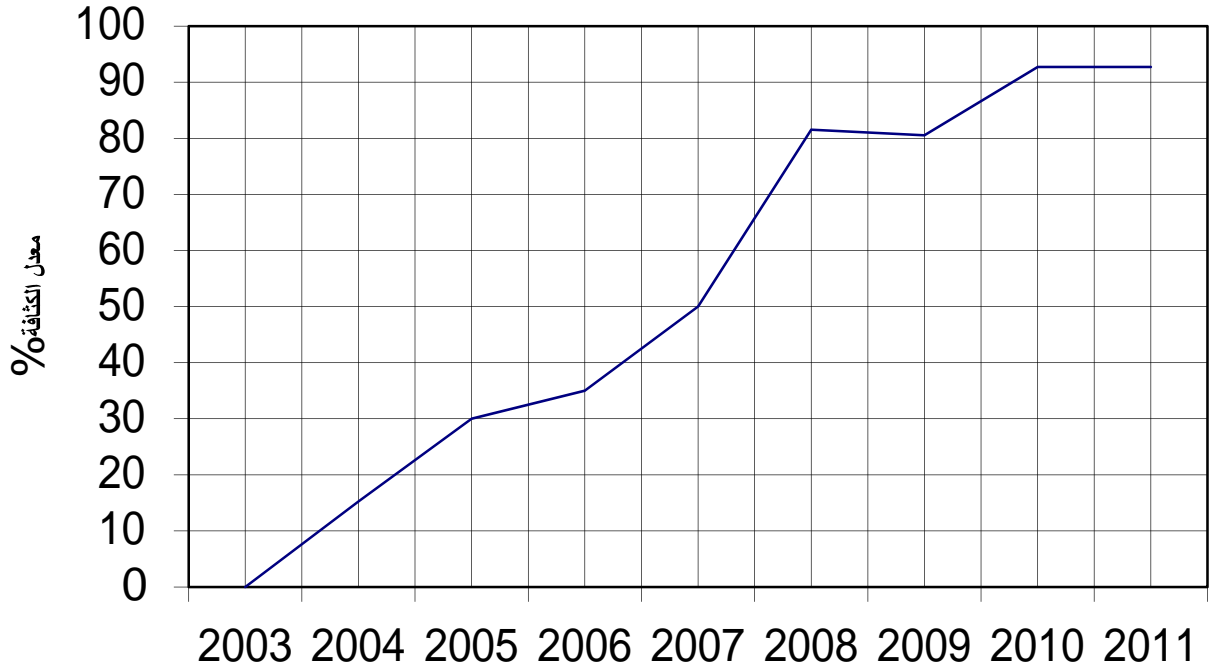
جدول(4-3) تطور الكثافة الهاتفية للهاتف النقال بالجزائر "بالألف (In 000'S)"

عدد الإجمالي للسكان	31992,1360	32902,215	33000,1570	33800,000	34400,000	35120,000	36000,000
العدد الإجمالي لمشاركي النقال	4882	13662	20998	27562,721	26783,693	32566,081	33725,031
السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الكثافة الهاتفية للنقال بالجزائر %	% 15,26	% 41,52	% 63,63	% 81,54	% 77,85	% 92,72	% 93,68

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مجموعة من الإحصائيات الواردة عن الديوان الوطني للإحصائيات (www.ons. dz) بالإضافة إلى الجدول الخاص بتطور عدد مشاركي الهاتف النقال.

بحيث يمكن تمثيل الكثافة الهاتفية لسوق الهاتف النقال باستخدام برامج Excel وفقا للمنحنى التالي الذي يوضح التطور المطرد لهذه الكثافة خلال هذه الفترة الزمنية

تطور معدلات الكثافة الهاتفية للنقل بالجزائر



الكثافة الهاتفية للنقل بالجزائر

المصدر: استنادا إلى البيانات الواردة في الجدول (4-2)

الشكل (4-6): منحني تطور معدلات الكثافة الهاتفية للنقل بالجزائر في الفترة (2004 - 2010)

المطلب الأول: تحليل تطور القيمة المالية للمتعاملين وحصصهم:

I. تحليل تطور القيمة المالية لسوق اتصالات النقل:

لقد تجاوزت القيمة المالية لهذا السوق المليار دولار سنة 2004 حيث حقق المتعامل التقليدي في السوق "OTA" ما يفوق 748.887 مليون دولار حسب التقرير الفصلي الرابع للأوراسكزم وتيليكوم القابضة كما أن موبيليس قد حقق رقم أعمال يفوق 280 مليون دولار، وعلى عكس كل التوقعات فإن حجم هذا السوق من حيث القيمة قد تضاعف في فترة قصيرة ليحقق 2159.37 مليون دولار في سنة 2006 ليواصل توسعه إلى 3124.514 مليون دولار كأعلى قيمة

مسجلة في سنة 2008 ليعاود التراجع بـ 3.89% سنة 2009 على اثر الصعوبات التي واجهتها رائد السوق OTA

متأثرا بالأحداث الكروية بين الجزائر ومصر بالإضافة إلى المشاكل مع الحكومة الجزائرية.

الجدول الموالي (4-4) يوضح التطور السنوي لرقم الأعمال الخاص بسوق اتصالات الهاتف النقال في الفترة الممتدة ما بين (2004 إلى 2009).

الجدول (4-4) تطور السنوي لرقم الأعمال المتعاملين¹ (بالمليون دولار - (USD (000000)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
OTA	748,887	1073,96	1531,242	1761,859	2040,544	1867,837	1746.566
ATM*	280,449	334,355	359,134	598,674	625,27	637,892	636,346
WTA	-----	143,777	269	366,5	458,7	503,8	622.1
رقم الأعمال الإجمالي	1029,336	1552,092	2159,376	2727,033	3124,514	3009,529	3005 ,012

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى مجموعة من التقارير المالية والوثائق الداخلية المختلفة المجموعة أساسا من اتصالات الجزائر والوطنية للاتصالات واوراسكوم تيليكوم القابضة ولجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها وسلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية * ثم تحويل قيمة الدينار الجزائري (DZD) إلى الدولار الأمريكي (USD) مع تحسين هذه القيمة بتاريخ 15 جانفي من كل سنة باستخدام صفحة الويب على الموقع (<http://www.oanda.com/lang/fr/currency/converter>).

II. تحليل تطور الحصص السوقية للمتعاملين:

إن النمو المتسارع للسوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر من حيث عدد المشتركين لا يعكس بالضرورة النمو المتساوي

لحصص المتعاملين الذي كان يخضع إلى الاضطرابات الخاصة بالبيئة التنافسية والجهود التسويقية المبذول من طرف كل

متعامل، فعلى سبيل المثال واستنادا إلى الجدول (4-1) وعلى اعتبار سنة 2006 كسنة أساس فإن جازي حققت نموا

¹ http://10.wataniya.com/aboutus/investorrelations/default_en_gb.aspx
http://www.orascomtelecom.com/Investor_Relations/EarningRelease.aspx
<http://www.cosob.org>
http://www.eloumma.com/ar/index.php?option=com_content&task=view&id=9692
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie/175928.html>
<http://www.al-fadjr.com/ar/economie/175928.html>

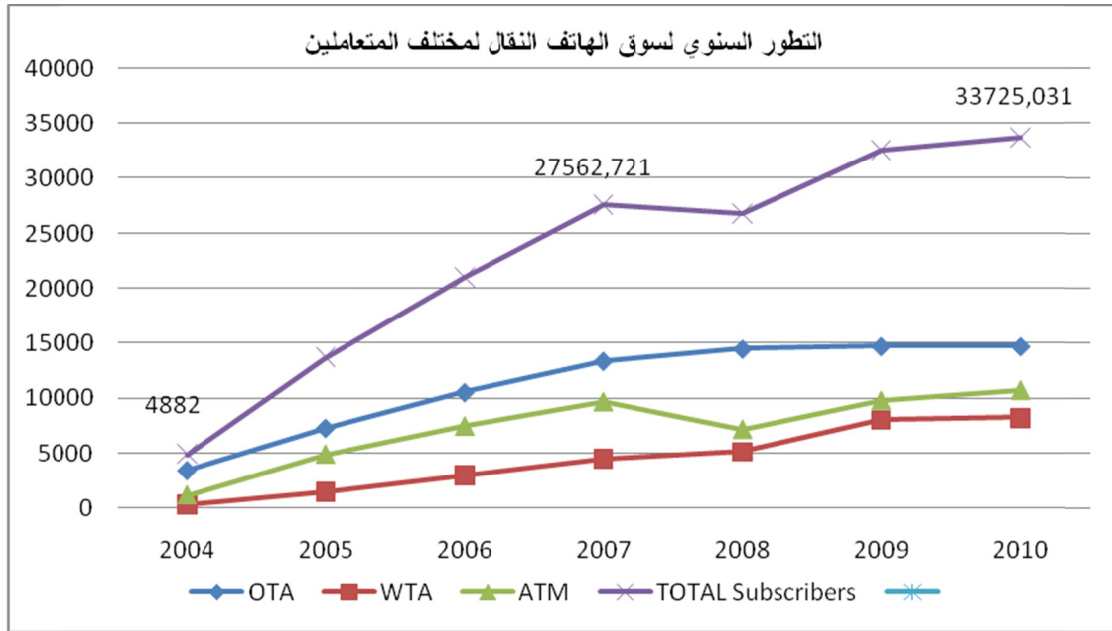
معتبرا وصل سنة 2010 إلى 39.73% من حصتها السوقية التي كانت تبلغ 7.5 مليون مشترك في سنة 2006 أما

شركة موبيليس وقد سجلت نموا باهرا بـ 43.87% في نفس السنة ما يعكس الانجازات الكبيرة التي حققتها هذه الشركة

في فترة وجيزة أما عن "WTA" فقد حققت أكبر نمو بتسجيلها 175.82% من حصتها السوقية وعلى الرغم من

بقائها كثالث متعامل من ناحية الحجم إلى أنها الأولى من ناحية

النمو، المنحنى التالي يوضح مختلف التطورات الخاصة بحصص المتعاملين في السوق.



فيتبين أن كلا المتعاملين OTA و ATM قد حققا نسب ثابتة من النمو في الحصة من 2004 إلى 2007 لتشهد

بعدها OTA تراجعاً تدريجياً في النمو ابتداء من الربع الأول من سنة 2007 ليتراجع بعدها بشكل جاد في الفترة الممتدة

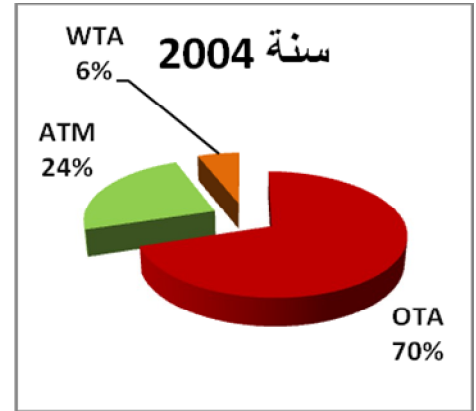
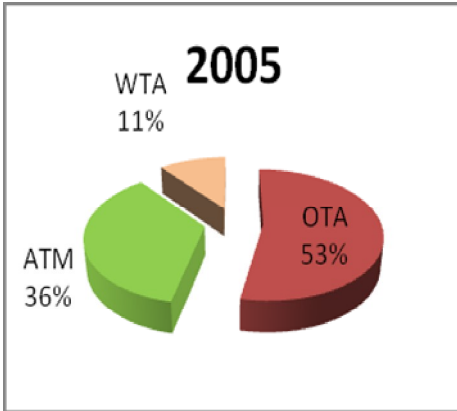
ما بين 2008 و 2010 حيث لم يتعدى 1.56% مع تسجيله معدلاً ثالثاً في سنة 2009 أما "ATM" فقد شهدت

تراجعا كبيرا في نمو حصتها السوقية سنة 2008 باعتبارها أكبر متضرر من قرارات سلطة الضبط الخاص بتوفير الشرائح

المجهولة لتعاود بعدها تحقيق نسب معتبرة من النمو في 2009 و 2010 حيث سجلت نموا مقداره 9.67%.

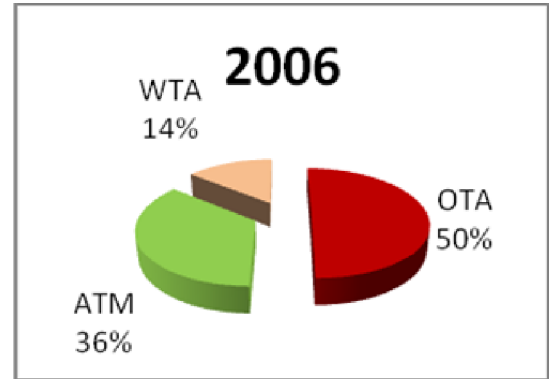
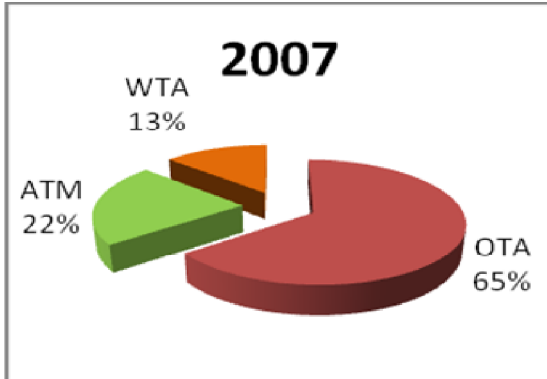
أما الوطنية للاتصالات فقد سجلت نسب متقاربة نوعاً ما من النمو طوال الفترة الممتدة ما بين 2004 إلى 2009 لكن هذه النسبة تراجعت نوعاً في الفترة 2009 و 2010 وباعتبار سنة 2009 سنة أساس فإن الوطنية حققت نمواً يقدر بـ 2.7% إن هذا النمو المستقر والثابت للشركة يعبر عن مدى قوة الإستراتيجية التنافسية والسياسات التسويقية المطبقة في السوق وعلى نوع من الاستقرار الذي يميز هذا المنافس عن باقي المتعاملين.

الشكل الموالي يوضح التمثيل النسبي للحصص الخاصة بالمتعاملين على ضوء المعطيات والأرقام المحققة في الجدول (4) - (1).



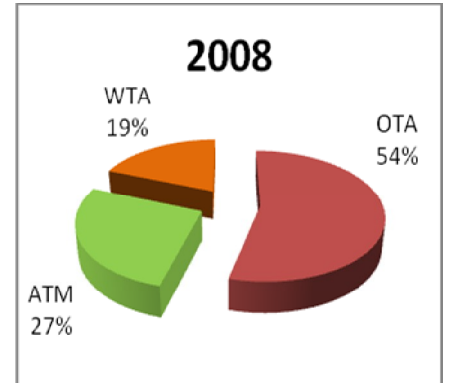
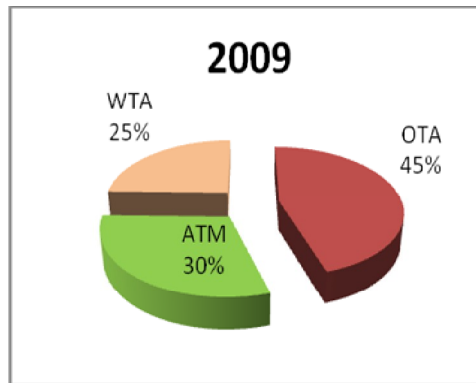
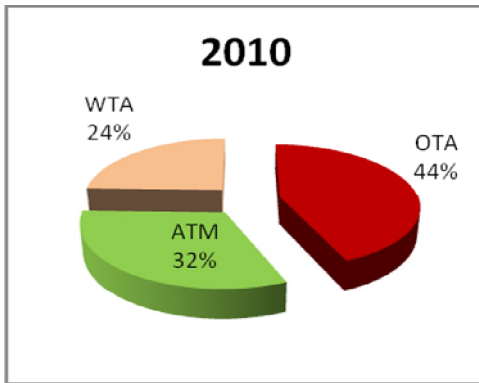
ففي سنة 2004: واصلت موبيليس توسعها في السوق عن طريق توسيع تغطيتها بالإضافة إلى استثماراتها المعتدلة في الجهود الترويجية في حين احتفظت شركة OTA بحصة الأسد في السوق.

في سنة 2005: نلاحظ توسع الحصة السوقية لشركة "ATM" و "WTA" نجمة على شركة OTA التي فقدت حوالي 18% من حصتها في السوق الإجمالي وهذا راجع إلى الجهود الترويجية التي سجلتها كل من WTA بالخصوص وشركة ATM حيث طرحت شركة موبيليس منتج جديد في السوق "موبيليت" وموبي بوست بالإضافة إلى "La carte star" من الوطنية.



في سنة 2006: شهدت هذه السنة ثبات حصة "ATM" وزيادة تراجع OTA ونمو حصة الوطنية "WTA" التي واصلت توسيع تغطيتها على مستوى الولايات الأخرى للوطن.

في سنة 2007: على الرغم من تقديم "ATM" عروض جديدة إلى السوق (قوسطو، مويي كارت، مويي كترول) إلا أن نسبة حصتها السوقية تراجعت على غرار منافستها نجمة "WTA" حيث فقدت موبيليس 14% من حصتها مقارنة بـ 2006 أما OTA فاستعادت نمو حصتها السوقية بفضل طرحها بحزمة من التطبيقات على منتجاتها "DJEZZY chat, Noice Mail, MMS" وخدمة Black Berry مع تكثيف نشاطاتها الترويجية.



في الفترة 2008 - 2010: تميزت بالتراجع المستمر للحصة السوقية للأوراسكوم تيليكوم الجزائر "OTA" على اثر

الاضطرابات والأحداث التي عرفتتها الشركة من جهة واستناد المنافسة من طرف WTM و ATM من جهة أخرى

بحيث استطاع هذين المنافسين أحداث نوع من التوازن في تقييم الحصص في السوق بفضل تركيز ATM على شريحة

خاصة في السوق خاصة فيما يخص صيغة الدفع البعدي "post payé" أما نجمة فواصلت رهانها بخدمتها للشريحة

العريضة من المستهلكين التي تهتم بالتطبيقات والوسائط المختلفة أو توسيع تشكيلة خدماتها في السوق ففي سنة 2008 قدمت عرضا جديدا لزيائنها يخص "Nedjma Illimite" وفي أواخر 2009 قدمت "LA STAR HALA" فقد ورد في التقرير السنوي للوطنية للاتصالات لسنة 2009 كانت أهدافنا الرئيسية في ميزانية 2009 هي زيادة حصتنا السوقية من خلال إستراتيجية لتشجيع فئة مستهدفة على التحول إلى شركتنا، وها هدفنا تمكنا من تحقيقها بنجاح سنسعى في 2010 لتحقيق المزيد من النمو ليس فقط عن طريق العمل للمحافظة على الطريقة التي ينظر بها الناس لعلامتنا التجارية، بل بمواصلة اجتذاب المزيد من العملاء، وتقديم أعلى مستويات الجودة من الخدمة والعروض الخاصة.¹ إن "WTA" وعلى الرغم من تراجع حصتها بنسبة 1% في السوق إلا أنها أدركت من خلال تقريرها السنوي أن هذا السوق في حالة تشجيع وهذا ما أكدته التقرير الصادر عن هيئة المرشدين العرب Arabe Advisors' Group الذي أفاد بتراجع مؤشرات هذه المنافسة "تنافسية" سوق الهاتف النقال في الجزائر لسنة 2010 حيث أفاد بتدني مرتبة الجزائر إلى المرتبة 11 عربيا بنسبة 59.5% بعد أن سجلت تراجعا عن السنوات السابقة على الرغم من بقائها فوق المعدل العربي والإقليمي وهذا ما يفسر إستراتيجية كل من المتعاملين "ATM" و "WTA" إلى التركيز على تحويل عدد من زبائن "OTA" نحوها.

المطلب الثاني: الوضعية التنافسية لشركة ATM

يتم دراسة الوضعية التنافسية لشركة "موبيليس" العلامة التجارية لـ "ATM" عن طريق نموذج "B.C.G" الذي يصنف ضمن أدوات التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي، تكمن أهم مزايا هذا النموذج في تحديد موقع ميادين النشاط الاستراتيجي للشركة على مصفوفة بدائرة تمثل مبيعات الشركة من خلال وضع الشركة أمام أربعة بدائل إستراتيجية وذلك بإتباع إحدى استراتيجيات النمو إذا كانت الشركة تمر بظروف مواتية أو إتباع إحدى استراتيجيات الانكماش إذا كانت الظروف غير مواتية عن طريق وضع هذه الدوائر التي تمثل الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسات في إحدى المربعات الأربعة:

¹ <http://www.arabadvisors.com/Pressers/presser-060610.htm>.

الاستفهام "Question Marks" ، النجوم "Stars" ، الأبقار "cash cows" والكلاب الكسولة "Poor Dog"

حيث تطرقنا سابقا إلى مجمل الخطوات التي تشمل تطبيق هذا النموذج من تحديد رسالة ومهمة الشركة، دراسة

محيطها الداخلي والخارجي، يبقى تحديد ما يسمى "محفظة الأنشطة" حيث يتم تقسيم الشركة إلى مجالات نشاط

إستراتيجية فيما بين النشاط الاستراتيجي في سوق اتصالات الهاتف النقال تنقسم إلى:

I. D.A.S: هي جميع العروض والمنتجات التي تلي رغبات مشتركين الدفع المسبق او ما يسمى "prépayé" التي

تضم شريحة واسعة من المستهلكين بحيث تفوق 94% من الحجم الإجمالي للسوق حسب آخر الإحصائيات المقدمة

من طرف سلطة الضبط غير أن هذه النسبة تختلف من متعامل لأخر كما أن شركة موبيليس هي الرائدة في هذا النشاط.

II. D.A.S: وتشمل جميع المنتجات المقدمة لفئة المستهلكين من قطاع الأعمال والموظفين بحيث يقترح جميع

المتعاملين لهذا القطاع السوقي صيغة الدفع البعدي "Post payé"

إن عملية تقسيم إلى مجالات نشاط استراتيجي تعد عديمة الجدوى نظرا لاستحالة جمع المعلومات من المتعاملين حولها

وباستثناء الوطنية للاتصالات التي تحدد حجم هذا القطاع في كل تقرير فصلي فإن "OTA" لا تصدر أي معلومة حول

حجم نشاطها في هذا القطاع أما "ATM" تقاريرها تقف عند حد إصدار بعض المعلومات المجموعة من نشريات

الاعلامية الموجهة لبرصة الجزائر الخاصة بمجمع اتصالات الجزائر والتي تبدوا شحيحة على الرغم من دخولها بورصة الجزائر.

لدى سنقف عند دمج هذين الميدانان الاستراتيجيان في ميدان استراتيجي واحد "D.A.S" يمثل العلامة ككل.

• تطبيق نموذج جماعة بوستن الاستشارية "Boston Consulting Groups"

حتى يتسنى تطبيق نموذج "B.C.G" يجب إتباع الخطوات التالية:

I. حساب الحصة السوقية المطلقة للمتعاملين

حصة الشركة من مبيعات الصناعة

نعلم مسبقا أن الحصة السوقية المطلقة للشركة هي:

الحصة الكلية للسوق من مبيعات الصناعة

وانطلاقاً من الجدول (4-4) الذي يوضح تطور رقم أعمال الإيرادات المالية للمتعاملين في السوق يمكن تحديد

الحصص المطلقة ومعدلات النمو للمتعاملين الثلاث:

معدل النمو	الحصة المطلقة	مبيعات الصناعة 2010	مبيعات الصناعة 2009	D.A.S
-6.5%	58,12%	1746566000	1867837000	DJEZZY
-0.24%	21.18%	636346000	637892000	MOBILIS
23.5%	20.70%	622100000	503800000	NAJMA
-----	100%	3005012000	3009529000	المجموع

بحين تكون الحصة المطلقة للمتعاملين الثلاث لسنة 2010

$$\frac{1746566000}{3005012000} = 0.5812 : \text{OTA} \text{ الحصة السوقية لـ}$$

$$\frac{636346000}{3005012000} = 0.217 : \text{ATM} \text{ الحصة السوقية لـ}$$

$$\frac{622100000}{3005012000} = 0.2070 : \text{WTA} \text{ الحصة السوقية لـ}$$

II. تحديد معدل نمو الصناعة في سنة 2010:

مبيعات الصناعة (2010) - مبيعات الصناعة (2009)

نحن نعلم جيداً أن معدل نمو الصناعة في 2010 =

مبيعات الصناعة (2009)

III. رسم إحدائيات كل نشاط على المصفوفة (B.C.G)

تحديد إحدائيات كل متعامل على مصفوفة B.C.G يجب

حساب الحصة النسبية السوقية لكل متعامل عن طريق العلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{الحصة المطلقة للمتعامل}}{\text{الحصة السوقية لكبار المنافسين}}$$

لكون السوق يتكون من ثلاث متعاملي فقط إلى جانب أننا بصدد تحديد الموقع التنافسي للنشاط الاستراتيجي المجمع

للمؤسسة ككل فان:

$$\text{الحصة النسبية السوقية لـ OTA} = \frac{58.12}{41.88} = 1.38$$

$$\text{الحصة النسبية السوقية لـ ATM} = \frac{21.18}{78.82} = 0.27$$

$$\text{الحصة النسبية السوقية لـ WTA} = \frac{20.70}{79.3} = 0.26$$

إن عملية تمثيل كل نشاط استراتيجي على مصفوفة B.C.G يحتاج إلى تقديم لهذا الميدان على بعدين هما: الحصة السوقية

النسبية على المعلم الأفقي ومعدلات نمو الصناعة على المعلم العمودي بحيث يمكن تلخيص جميع البيانات السابقة في

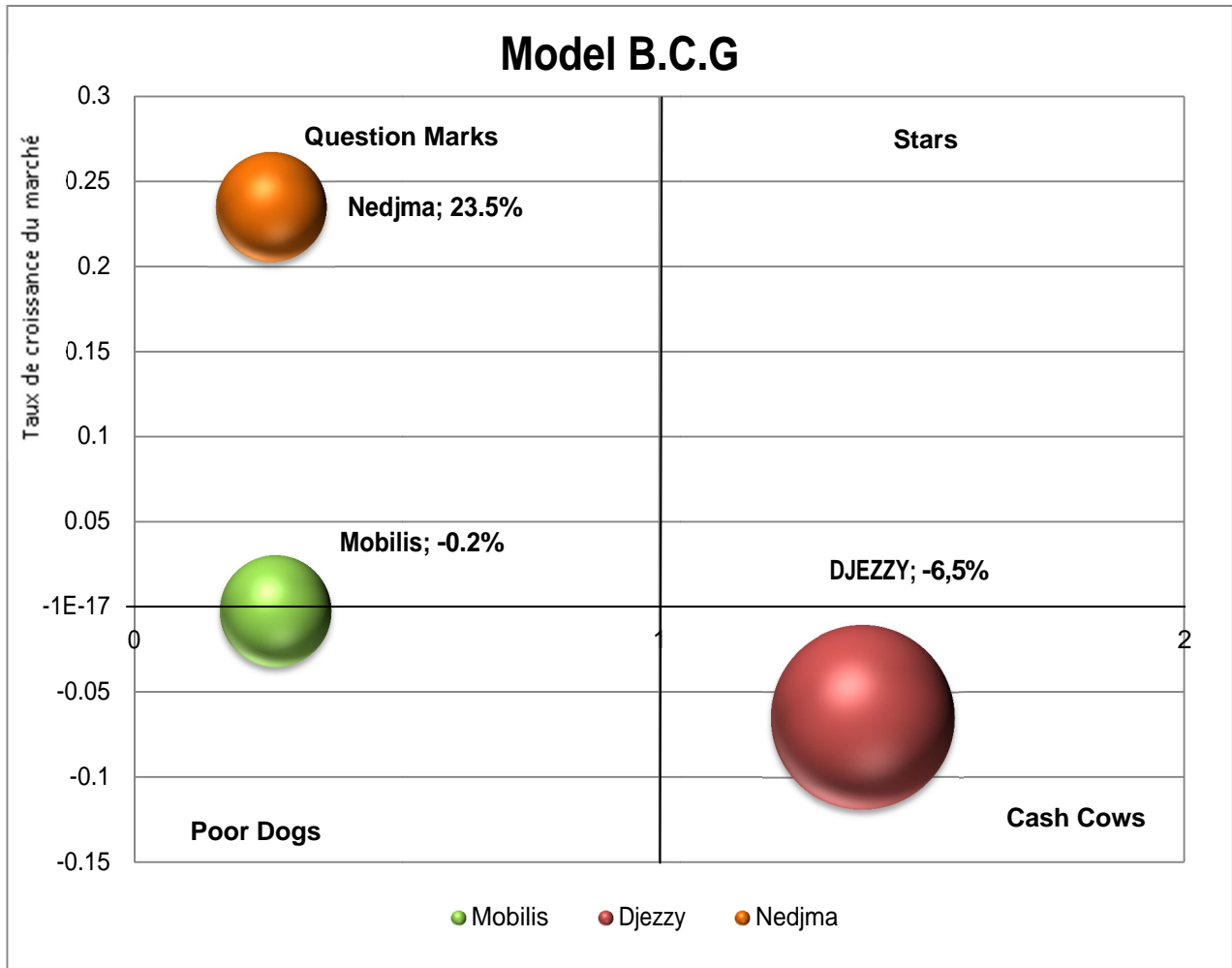
الجدول التالي:

المبيعات	الحصص السوقية النسبية	الحصص السوقية المطلقة للعلامات	معدل نمو السوق مابين (2008-2009)	العلامات (D.A.S)
636346000 USD	0,27	21.18%	-0.24%	1 Mobilis
1746566000 USD	1,38	58.12%	-6.5%	2 Djezzy

3	Nedjma	23%	20.70%	0,26	622100000USD
---	--------	-----	--------	------	--------------

ومن خلال برنامج "EXCEL 2007" باستخدام برجة الدوال بهذا البرنامج استطعنا رسم المصفوفة على نموذج

B.C.G التي كانت كالتالي:



الشكل (4-7): "الوضعية التنافسية للمتعاملين الثلاث: موبيليس - جازي - نجمة في سوق الهاتف النقال.

من خلال الرسم البياني لمصفوفة ال B.C.G نلاحظ أن ميادين النشاط الاستراتيجي المجموعة والتي تمثل علامة "جازي" تتمركز في مجال الأبقار بحيث أن هذه الميادين مدرة للنقدية غير أنها في المراحل المتقدمة من النمو بحيث سجلت معدل نمو في السوق متدني بـ 6.5% عن السنة الأساس، ويظهر حجم هذا النشاط كبيرا نظرا للامتلاك هذه العلامة حصة كبيرة من رقم أعمال السوق، أما الميادين النشاط الخاصة بعلامة "نجمة" فهي تقع في مجال الاستفهام بحصة سوقية معتبرة وبمعدل نمو كبير بالنسبة للمتعاملين بحيث حققت معدل يفوق 23.5% عن السنة الأساس يبقى على هذه العلامة توسيع حصتها السوقية لدفع ميادين النشاطها الإستراتيجية الخاصة بها نحوى مجال النجوم.

أما الميادين المجموعة الخاصة بعلامة "موبيليس" فهي تقع في نطاق الاستفهام أيضا من المصفوفة بمعدل نمو منعدم تقريبا وبحجم معتبر نسبيا من الحصة السوقية غير أن هذه الميادين هي تتجه إلى مجال الأثقال، فعلى المؤسسة إعادة النظر في محفظة النشاط الخاصة بالمؤسسة وسياساتها التسويقية فالوضعية التنافسية للشركة حرجة حقيقة وتتجه نحو التدهور.

وعلى ضوء التحليل الخاص بمصفوفة ال BCG يمكن القول أن شركة "موبيليس" تعاني من صعوبات تتعلق بتدهور موقعها التنافسي وتراجعها لصالح شركة "نجمة" التي تتبع استراتيجيه التحول عن طريق تشجيع شريحة معينة من الزبائن للتحول نحوها.

خاتمة الجزء الأول:

إن شركة موبيليس بخدمتها للأسواق التنافسية إلى جانب أكبر منافسين في سوق اتصالات الهاتف النقال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وفي ظل تشبع السوق وتراجع تنافسية القطاع، عليها مراجعة سياساتها واستراتيجياتها التسويقية نظر لتدهور الوضعية التنافسية للشركة وذلك نظرا لتراجع حصتها السوقية بالنسبة للمشاركين وتحقيقها نمو يليق ولو أنه يقارب الصفر بالنسبة لنمو حصتها من رقم الأعمال مما يدل أن الشركة تمر بوضعية حرجة.

القسم الثاني: تحليل الأجوبة الخاصة بالعينة.

• أدوات وأساليب جمع البيانات:

لقد تم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة عن طريق قائمة الاستبيان التي تعد أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسة والتحليل، لما تقدمه من مزايا متعلقة بإتاحة الفرصة أمام الباحث لاستخدام وتوظيف بعض الأساليب الإحصائية المختلفة وذلك بتقسيم استمارة البحث إلى قسمين الأول متعلق بجمع معلومات عامة عن الزبون والثاني متعلق بوضع متغيرات البحث معتمدين في اختيار مفردات العينة على أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة عن طريق تمثيل العينة المدروسة حسب الفئات الخاصة بالحصة السوقية المطلقة للمتعامين.

• وصف عينة البحث:

		Statistics						
		city	age	gender	educa	incom	socioprof	familysitua
N	Valid	143	143	143	143	143	143	143
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,5804	2,0559	1,5035	3,6923	2,1538	1,6014	1,3147

		city			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	saida	89	62,2	62,2	62,2
	mascara	25	17,5	17,5	79,7
	Témouchent	29	20,3	20,3	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	less20	13	9,1	9,1	9,1
	bet 20-40	111	77,6	77,6	86,7
	bet 50-60	17	11,9	11,9	98,6
	more 60	2	1,4	1,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	male	71	49,7	49,7	49,7
	female	72	50,3	50,3	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<seco	5	3,5	3,5	3,5
	seco	17	11,9	11,9	15,4
	prof	18	12,6	12,6	28,0
	univ	88	61,5	61,5	89,5
	higstud	7	4,9	4,9	94,4
	inspec	8	5,6	5,6	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Income

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	noinco	3	2,1	2,1	2,1
	less8	60	42,0	42,0	44,1
	bet8-15	27	18,9	18,9	62,9
	bet16-25	29	20,3	20,3	83,2
	bet26-45	15	10,5	10,5	93,7
	over45	7	4,9	4,9	98,6
	6,00	2	1,4	1,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Socio professional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	unemp	18	12,6	12,6	12,6
	stud	53	37,1	37,1	49,7
	pub	53	37,1	37,1	86,7
	privat	12	8,4	8,4	95,1
	special	4	2,8	2,8	97,9
	entrep	3	2,1	2,1	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

Family situation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	unumar	102	71,3	71,3	71,3
	marri	37	25,9	25,9	97,2
	widow	4	2,8	2,8	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

• دراسة مدى معنوية تأثير نوع العلامة على مستوى الرضا لدى الزبائن:

بتحليل السؤال الرابع من الاستبانة، حول دراسة مستويات الرضا بين العلامات الثلاث، أي هل هناك

فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا ونوعية العلامة، وذلك عند درجة الثقة 95% ؟

للإجابة على هذا السؤال نضع الفروض التالية:

H_0 : لا يوجد اختلاف بين مستوى الرضا بين العلامات الثلاث لدى الزبائن.

H_1 : يوجد اختلاف في مستوى الرضا بين العلامات الثلاث.

لاختبار صحة الفرضية ، وبما أن متغير نوع العلامة هو المتغير المستقل Independent Variable من

النوع الاسمي Nominal (له تصنيفين على الأقل)، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة

الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الثاني فهو درجة الرضا الذي يسمى

بالمتغير التابع Dependent Variable فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم

فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير المستقل بالإضافة إلى أننا أمام متغير واحد تابع ومتغير

واحد مستقل فهنا يخضع اختبار الفرضية إلى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي

One- Way ANOVA

ANOVA

brand satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,222	5	,244	3,427	,006
Within Groups	9,771	137	,071		
Total	10,993	142			

من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One –Way ANOVA وباعتماد مقارنة مستوى الدلالة المحسوب (sig) مع مستوى الدلالة المعتمد عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ أي (5%)، يتضح أن P. Value يساوي 0.6% أي أنه اقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد، كما أن قيمة F قد بلغت 3.427 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، القائلة أن هناك على الأقل اثنين من المتوسطات غير متساويين، أي هناك اختلاف في درجة الرضا عند الزبائن يعود لمتغير العلامة، ولتحديد مصدر الاختلاف نقوم بإجراء اختبارات البعدية (Post Hoc)

Multiple Comparisons

brand satisfaction

LSD

(I) operator	(J) operator	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
djezzy prepaid	djezzy postpaid	,15082	,12423	,227	-,0948	,3965
	mobilis prepaid	,21008*	,06173	,001	,0880	,3321
	mobilis postpaid	,01749	,07697	,821	-,1347	,1697
	nedjma prepaid	-,04918	,05891	,405	-,1657	,0673
	nedjma postpaid	-,04918	,13784	,722	-,3217	,2234
djezzy postpaid	djezzy prepaid	-,15082	,12423	,227	-,3965	,0948
	mobilis prepaid	,05926	,13002	,649	-,1979	,3164
	mobilis postpaid	-,13333	,13791	,335	-,4060	,1394
	nedjma prepaid	-,20000	,12870	,123	-,4545	,0545
	nedjma postpaid	-,20000	,17915	,266	-,5543	,1543
mobilis prepaid	djezzy prepaid	-,21008*	,06173	,001	-,3321	-,0880
	djezzy postpaid	-,05926	,13002	,649	-,3164	,1979
	mobilis postpaid	-,19259*	,08600	,027	-,3627	-,0225
	nedjma prepaid	-,25926*	,07030	,000	-,3983	-,1202
	nedjma postpaid	-,25926	,14308	,072	-,5422	,0237
mobilis postpaid	djezzy prepaid	-,01749	,07697	,821	-,1697	,1347
	djezzy postpaid	,13333	,13791	,335	-,1394	,4060
	mobilis prepaid	,19259*	,08600	,027	,0225	,3627
	nedjma prepaid	-,06667	,08400	,429	-,2328	,0994
	nedjma postpaid	-,06667	,15028	,658	-,3638	,2305
nedjma prepaid	djezzy prepaid	,04918	,05891	,405	-,0673	,1657
	djezzy postpaid	,20000	,12870	,123	-,0545	,4545
	mobilis prepaid	,25926*	,07030	,000	,1202	,3983
	mobilis postpaid	,06667	,08400	,429	-,0994	,2328
	nedjma postpaid	,00000	,14188	1,000	-,2806	,2806
nedjma postpaid	djezzy prepaid	,04918	,13784	,722	-,2234	,3217
	djezzy postpaid	,20000	,17915	,266	-,1543	,5543
	mobilis prepaid	,25926	,14308	,072	-,0237	,5422
	mobilis postpaid	,06667	,15028	,658	-,2305	,3638
	nedjma prepaid	,00000	,14188	1,000	-,2806	,2806

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

التعليق على النتائج:

يتضح من البيانات الواردة أعلاه أن هناك اختلافات معنوية بين علامة جازي وموبيليس فيما يخص خدمة الدفع المسبق، حيث أن قيمة P. Value في الحالتين تساوي (0,001) ، و بين علامة نجمة وموبيليس بالنسبة لخدمة الدفع المسبق حيث أن قيمة P. Value في الحالتين تساوي (0,000)، في حين أن الاختلاف بين نجمة و جازي فيما يتعلق بهذه الخدمة كان غير معنويا، بينما لوحظ اختلاف معنوي بين نفس علامة موبيليس فيما يخص خدمة الدفع المسبق و البعدي، حيث أن قيمة P. Value في الحالتين تساوي (0,027) .

وبعد تحديد مصدر الاختلافات المعنوية نقوم بتحديد مستويات الرضا المختلفة عن طريق مقارنة المتوسطات الخاصة بالعلامات الثلاث باستخدام الأدوات التحليلية الوصفية المتاحة في اختبار One Way ANOVA .

Descriptives

brand satisfaction

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
djezzy prepaid	61	,9508	,21804	,02792	,8950	1,0067	,00	1,00
djezzy postpaid	5	,8000	,44721	,20000	,2447	1,3553	,00	1,00
mobilis prepaid	27	,7407	,44658	,08594	,5641	,9174	,00	1,00
mobilis postpaid	15	,9333	,25820	,06667	,7903	1,0763	,00	1,00
nedjma prepaid	31	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
nedjma postpaid	4	1,0000	,00000	,00000	1,0000	1,0000	1,00	1,00
Total	143	,9161	,27824	,02327	,8701	,9621	,00	1,00

ANOVA

brand satisfaction

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,222	5	,244	3,427	,006
Within Groups	9,771	137	,071		
Total	10,993	142			

التعليق على النتائج:

عند درجة الثقة 95% ، ومن خلال المخرجات الموضحة في الجدول أعلاه التي تشير إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات كل شريحة من زبائن العلامات الثلاث على العبارة المتعلقة بالرضا عن العلامة، نلاحظ أن أكبر وسط حسابي كان لعلامة جازي الخاصة بالدفع المسبق بحيث بلغت قيمته $\bar{x}=0.9508$ وانحراف معياري $\sigma=0,21804$ ، وهو أكبر من الوسط الحسابي الخاص بعلامة موبيليس لنفس الخدمة، أي أن درجة الرضا لدى زبائن علامة جازي أكبر من موبيليس بالنسبة لخدمة الدفع المسبق، التي كانت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات زبائنهم حول الرضا $\bar{x}=0.7407$ وانحراف معياري $\sigma=0,44658$ ، بينما سجلت علامة نجمة أكبر درجت رضا على الاطلاق بمتوسط حسابي يساوي 1 وانحراف معياري يساوي 0 ، أما بالنسبة للفروق المعنوية بين خدمة الدفع المسبق والبعدي لنفس العلامة (موبيليس)، فنلاحظ أن أعلى وسط حسابي المعبر عن درجة الرضا كان لخدمة الدفع البعدي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي $\bar{x}=0.9333$ وانحراف معياري $\sigma=0,25820$.

وعلى ضوء هذه النتائج، يمكن القول أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين نوعية العلامة ودرجة الرضا عند زبائن العلامات الثلاث، بحيث سجلت علامة موبيليس الخاصة بخدمة الدفع المسبق ادني درجة بالنسبة لمنافسيها نجمة وجازي.

ولكن ما هي أسباب عدم الرضا لدى عموم الزبائن؟، بتحليل السؤال رقم 05 نتحصل على النتائج

التالية:

Frequencies

Statistics

dissatisfied

N	Valid	13
	Missing	130

dissatisfied

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Commntariff	3	2,1	23,1	23,1
	commqual	2	1,4	15,4	38,5
	promotion	8	5,6	61,5	100,0
	Total	13	9,1	100,0	
Missing	System	130	90,9		
Total		143	100,0		

التعليق على النتائج:

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن السبب الرئيسي وراء عدم الرضا لدى الزبائن

يعود إلى العروض والتخفيضات المقدمة من طرف المتعامل بنسبة 61.5% تليه تسعيرة المكالمات بنسبة

23.1% وجودة التغطية والمكالمات بـ 15.4%

● دراسة مدى معنوية تأثير نوع الجنس على اختيار العلامة:

بدراسة تأثير عامل الجنس في عملية اتخاذ قرار الاشتراك مع احد المتعاملين المنطويين تحت العلامات

الثلاث، أي هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اختيار نوع العلامة يعود إلى متغير الجنس،

وذلك عند درجة الثقة 95%؟

للإجابة على هذا السؤال نصيغ الفروض التالية:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار الزبائن لأحد المتعاملين يعود إلى متغير الجنس؟

H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اختيار الزبائن لأحد المتعاملين يعود إلى متغير الجنس؟

لاختبار صحة الفرضيات وبما أننا بصدد اختبار استقلال صفتين وإيجاد العلاقة بينهما فهنا سنعتمد

على اختبار المتغيرات الوصفية Crosstabs Test

Crosstabs

gender * operator Crosstabulation

Count

		operator						Total
		djezzy prepaid	djezzy postpaid	mobilis prepaid	mobilis postpaid	nedjma prepaid	nedjma postpaid	
gender	male	33	2	6	12	16	2	71
	female	28	3	21	3	15	2	72
Total		61	5	27	15	31	4	143

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,369 ^a	5	,013
Likelihood Ratio	15,245	5	,009
Linear-by-Linear Association	,060	1	,806
N of Valid Cases	143		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,99.

Symmetric Measures

	Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Contingency Coefficient	,302			,013
Ordinal by Ordinal Gamma	,001	,126	,008	,993
N of Valid Cases	143			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

التعليق على النتائج: الجداول السابقة نلاحظ أن قيمة $Sg. = 0.013$ أي أنه اقل بكثير من مستوى

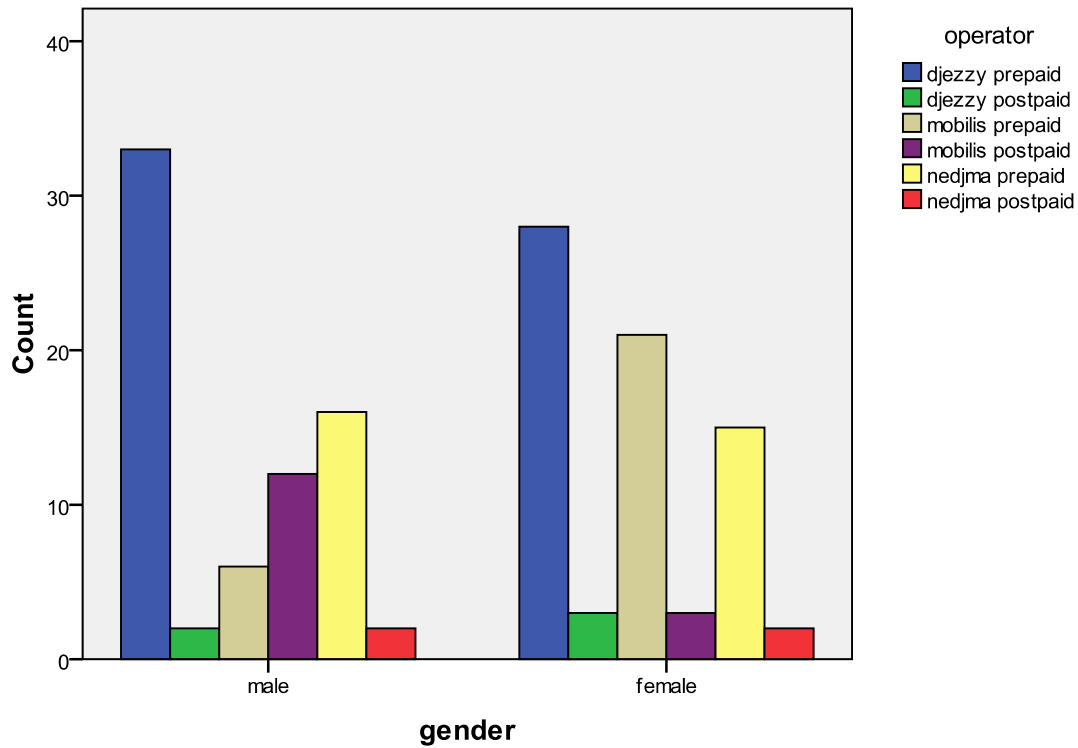
الدلالة المعتمد وهذا دليل ان الصفتان غير مستقلتان ، أي يوجد تأثير للجنس في اختيار احد المتعاملين

يعود لمتغير الجنس وبتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة وبتدقيق في المدرج التكراري

الخاص بمخرجات هذا الاختبار نلاحظ أن علامة موبيليس للدفع المسبق مرتبطة بالإناث والدفع البعدي

مرتبطة بالذكر

Bar Chart



- تحليل السؤال العاشر حول تعدد الاشتراك:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
multisubscrip	143	,00	1,00	,4545	,49968
Valid N (listwise)	143				

Frequencies

Statistics

multisubscrip

N	Valid	143
	Missing	0
Std. Deviation		,49968

Multi-subscription

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	78	54,5	54,5	54,5
	Yes	65	45,5	45,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

التعليق على النتائج:

من خلال الجدول الواردة أعلاه والتي تبين نسبة متعددي الاشتراك قبل وبعد استثناء القيم المفقودة نلاحظ أن ما يعادل 45% من حجم العينة المدروسة هم من متعددي الاشتراك وهو ما يتوافق مع النتائج السابقة الخاصة بمعدلات الكثافة الهاتفية.

ولكن هل هناك اختلاف في هذه النسبة تبعاً للذكور والإناث؟ أو بعبارة أخرى هل هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند درجة الثقة 95% بين نسب متعددي الاشتراك تعود إلى متغير الجنس؟.

للإجابة عن هذا السؤال نضع الفرضيات التالية:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعدد الاشتراك تعود إلى متغير الجنس؟

H_1 : هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تعدد الاشتراك تعود إلى متغير الجنس؟

لاختبار صحة الفرضية وبما أن المتغير المستقل إي متغير التجميع (Grouping Variable or Factor)

وهو المتغير الذي يقسم العينة الكلية إلى عينتين جزئيتين غير متداخلتين: عينة الذكور وعينة الإناث. و

المتغير الثاني يسمى متغير الاختبار (Test Variable) أو المتغير التابع، وهو متغير كمي يعبر عن نسبة

تعدد الاشتراك فإننا سنستخدم اختبار T للعينات المستقلة Independent sample T test والذي كانت

نتائج اختبار كالاتي:

T-Test

Group Statistics

gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
multisubscrip male	71	,4648	,50231	,05961
female	72	,4444	,50039	,05897

Independent Samples Test

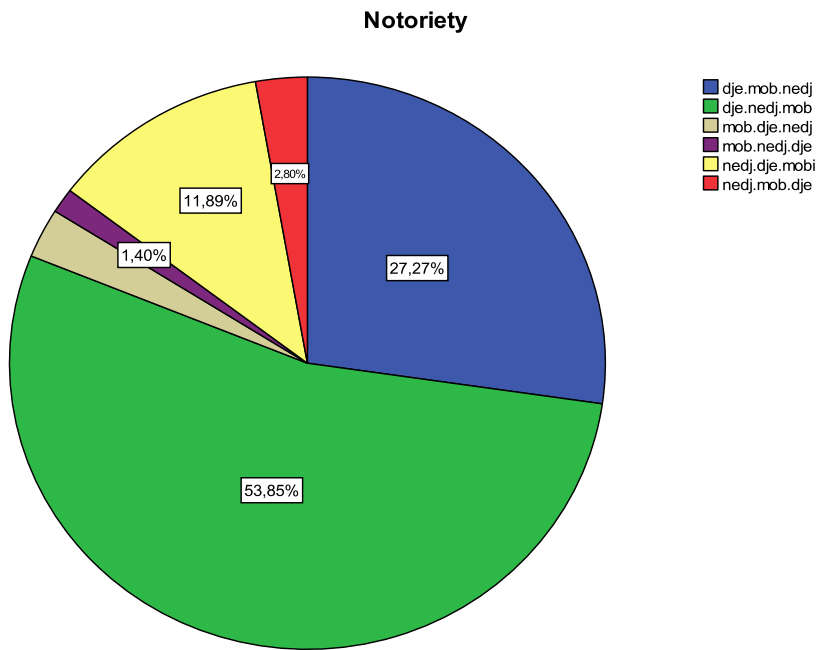
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
								95% Confidence Interval of the Difference		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
multisubscrip	Equal variances assumed	,224	,637	,243	141	,809	,02034	,08385	-,14542	,18611
	Equal variances not assumed			,243	140,955	,809	,02034	,08358	-,14543	,18612

التعليق على النتائج

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بتعدد الاشتراك كان 0.46 وبانحراف معياري مقداره $\sigma=0,50231$ ، أما الوسط الحسابي للإناث قد بلغ 0,4444 وبانحراف معياري $\sigma=0,50039$ إي أن الوسط الحسابي للذكور كان اعلي بقليل من الوسط الحسابي للإناث و بالتمعن في نتائج اختبار Levene's Test for Equality Variances في الجدول الثاني نلاحظ أن المجتمعين متجانسين من حيث الدراسة حيث بلغ مستوى الدلالة 0.637 وهو أكبر من المستوى المعتمد للدراسة 0.05 ، وحيث أن شرط التجانس موجود، نستخدم الإحصاءات أمام Equal variances not assumed والتي تبين أن قيمة t تبلغ 0.24 وان مستوى الدلالة المحسوب هو 0.89 وهو أكبر من 0.05 مستوى

الدلالة المعتمد، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تعدد الاشتراك تعود إلى متغير الجنس ونرفض الفرضية البديلة.

- تحليل السؤال الحادي عشر حول شهرة العلامة:



Frequencies

Statistics

Notoriety

N	Valid	143
	Missing	0

Notoriety

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid dje.mob.nedj	39	27,3	27,3	27,3
dje.nedj.mob	77	53,8	53,8	81,1
mob.dje.nedj	4	2,8	2,8	83,9
mob.nedj.dje	2	1,4	1,4	85,3
nedj.dje.mobi	17	11,9	11,9	97,2
nedj.mob.dje	4	2,8	2,8	100,0
Total	143	100,0	100,0	

- التعليق على النتائج:

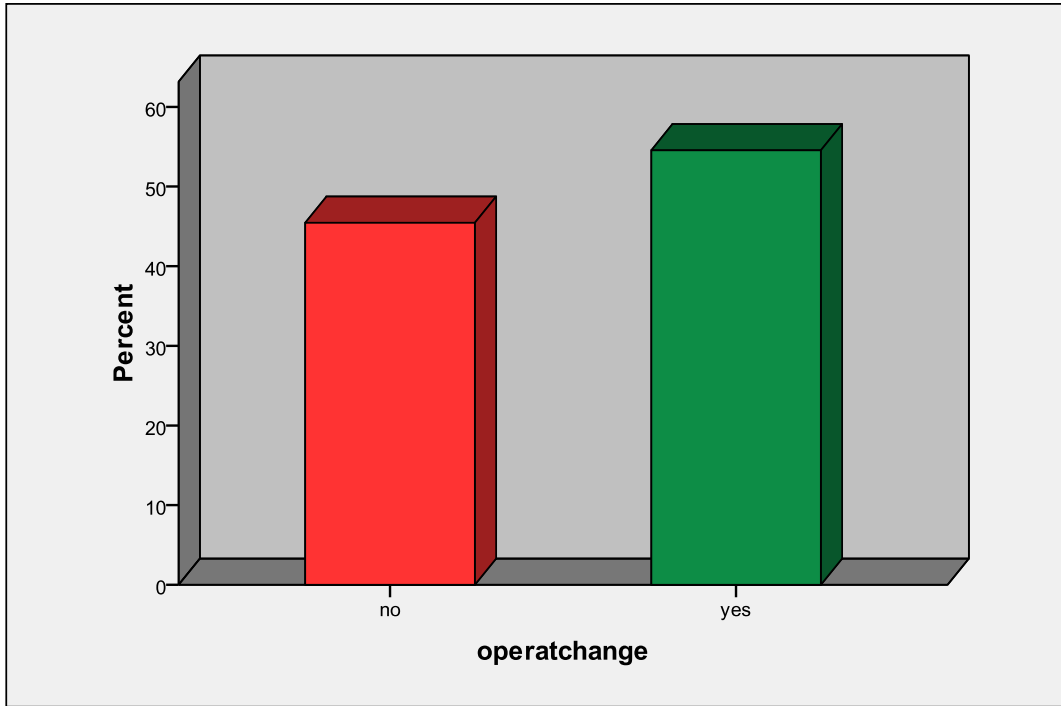
من خلال التمثيل البياني السابق والبيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53.8% من العينة المستجوبة ترتب المتعاملين من حيث الشهرة كالتالي: جازي(1)، نجمة(2)، موبيليس (3).

وأن نسبة 27.3% ترى أن: جازي (1)، موبيليس (2)، نجمة (3)، وان نسبة 11.9% ترى أن نجمة

(1)، جازي (2)، موبيليس (3).

- تحليل السؤال الثاني عشر والثالث عشر حول تغيير المتعامل:

operatchange



Frequencies

Statistics

operatchange

N	Valid	143
	Missing	0

Operator change

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	no	65	45,5	45,5	45,5
	yes	78	54,5	54,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

من خلال البيانات الواردة أعلاه نلاحظ أن 54% من الأفراد الذين يمثلون العينة المدروسة قد غيروا

متعاملهم، وعند تحليل هذه النسبة وبعد استبعاد القيم المفقودة نتحصل على النتائج التالية:

Frequencies

Statistics

Switching

N	Valid	78
	Missing	65

Switching

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dje to mob	27	18,9	34,6	34,6
	dje to nedj	17	11,9	21,8	56,4
	mob to dje	17	11,9	21,8	78,2
	mob to nedj	13	9,1	16,7	94,9
	nedj to dje	3	2,1	3,8	98,7
	nedj to mob	1	,7	1,3	100,0
	Total	78	54,5	100,0	
Missing	System	65	45,5		
Total		143	100,0		

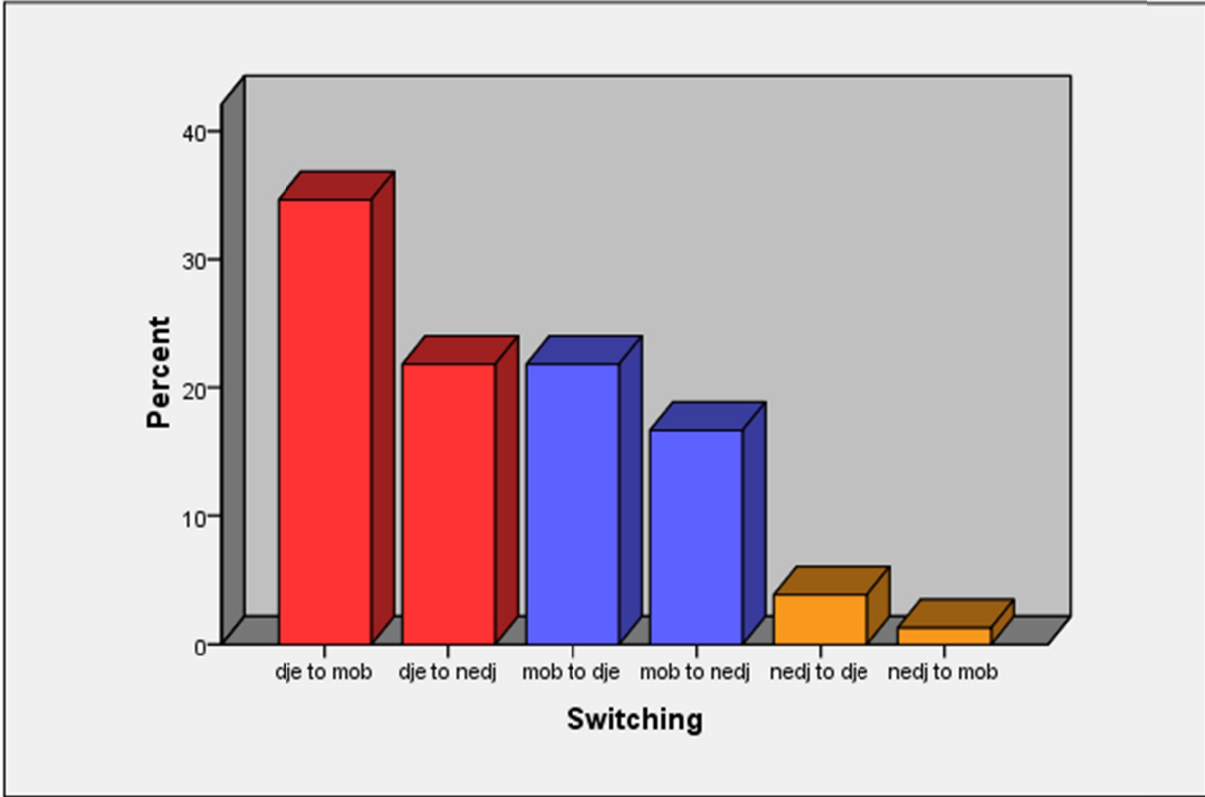
نلاحظ أن أكبر معدل بالنسبة للزبائن الذين غيروا متعاملهم والذي يمثل ما نسبته 34,6% كان من جازي نحوى موبيليس على خلفية الأحداث الكروية بين الجزائر ومصر، 21,8% من نفس الزبائن تحولوا من جازي نحوى نجمة و 16.7% غيروا متعاملهم من موبيليس إلى نجمة لأسباب مختلفة متعلقة أساسا بالعروض والتخفيضات، تسعيرة المكالمات، شبكة الأصدقاء وتميز الخدمات ، ونفس النسبة تحولت من موبيليس نحوى جازي لنفس الأسباب. أما الترتيب فكان كالتالي:

56.4% من الزبائن الذين سبق لهم وان غيروا متعاملهم كانوا من قبل زبائن لجازي.

38.5% من نفس العينة كانوا بالأساس مشتركين موبيليس.

5.1% من نفس الزبائن كانوا زبائن نجمة.

Switching



أي أن علامة جازي سجلت أكبر تحول منها نحوى المتعاملين الآخرين متبوعة بمويليس وأخيرا نجمة.

• اختبار فرضية الفرعية الثانية:

أن اختبار صحة الفرضية القائلة أن تغيير المتعامل هي عملية صعبة وتخضع لعدة عوامل

تقودنا أولا إلى تحديد ما إذا كانت عملية التحول نحو متعامل عملية معقدة أم أنها سهلة في نظر

الزبائن؟، وللإجابة على هذا السؤال نصيغ الفروض التالية:

H_0 : لا تعتبر عملية تغيير المتعامل عملية سهلة ؟

H_1 : إن عملية تغيير المتعامل عملية سهلة ؟

وقبل اختبار صحة الفرضيات يجب أولاً توحيد أوزان العبارات بحيث يتم التعامل معها بأسلوب موحد فكافة عبارات الاستبانة من 1 إلى 5 من السؤال الرابع عشر صيغت بشكل إيجابي إلا عبارتين رقم (3-4) صيغت بشكل سلبي ولمعالجة هذا الإشكال نقوم بعكس الأوزان، وإنشاء متغير البحث المطلوب وليكن تحت اسم SWD والذي يتكون من جميع العبارات الخاصة بهذا السؤال، وبما أن توزيع المتغير يجب أن يكون توزيع طبيعي، ويستعاض عن هذا الشرط بزيادة حجم العينة إلى أكثر من 30 مفردة، وبما أن هذا الشرط محقق، فإن اختبار الفرضية الرئيسية تقوم على مقارنة الوسط الحسابي للإجابات على مدى صعوبة تغير المتعامل مع الوسط الحسابي للأداة (2) على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، واختبار الفرضية نستخدم اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-Test).

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SWD	143	2,9273	,53789	,04498

One-Sample Test

	Test Value = 2					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
SWD	20,615	142	,000	,92727	,8384	1,0162

التعليق على النتائج:

تبين المخرجات الموضحة في الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي للعبارات الخمس المكونة للأجوبة الخاصة بسهولة تغيير المتعامل قد بلغ 2.9273 وبانحراف معياري قدره 0.53789 وحيث أن القيمة t المحسوبة أكبر بكثير من قيمتها الجدولية وبما أن مستوى الدلالة المحسوب $Sig=0.00$ وهو أقل بكثير من قيمته الجدولية (0.5) عند درجة الثقة 95%، فانا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بان عملية تغيير المتعامل هي عملية سهلة في نظر الزبون.

وفيما يلي المتوسطات الحسابية المرجحة للإجابات العينة المدروسة حول هذه الأسئلة:

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Price difference	143	1,00	4,00	3,4615	,75777
Promotion difference	143	1,00	4,00	3,2448	,78018
Friends consideration	143	,00	4,00	2,2238	1,06427
time	143	,00	4,00	2,5245	,97744
quality	143	,00	4,00	3,1818	,95413
Valid N (listwise)	143				

بحيث نلاحظ أن أكبر متوسط كان للاعتبارات الخاصة بالسعر بـ 3.146 يليه التخفيضات والعروض بـ 3.24 ثم الجودة بـ 2.52 وبعدها الوقت وأخيرا الاعتبارات الخاصة بشبكة الأهل والأصدقاء.

وبناء على المعطيات السابقة يمكن القول أن تغيير المتعامل هي عملية سهلة في نظر الزبون كما أنها تخضع لجملة من العوامل متعلقة بالأساس بانخفاض تسعيرة المكالمات ، تقديم العروض والتخفيضات وجودة التغطية والمكالمات.

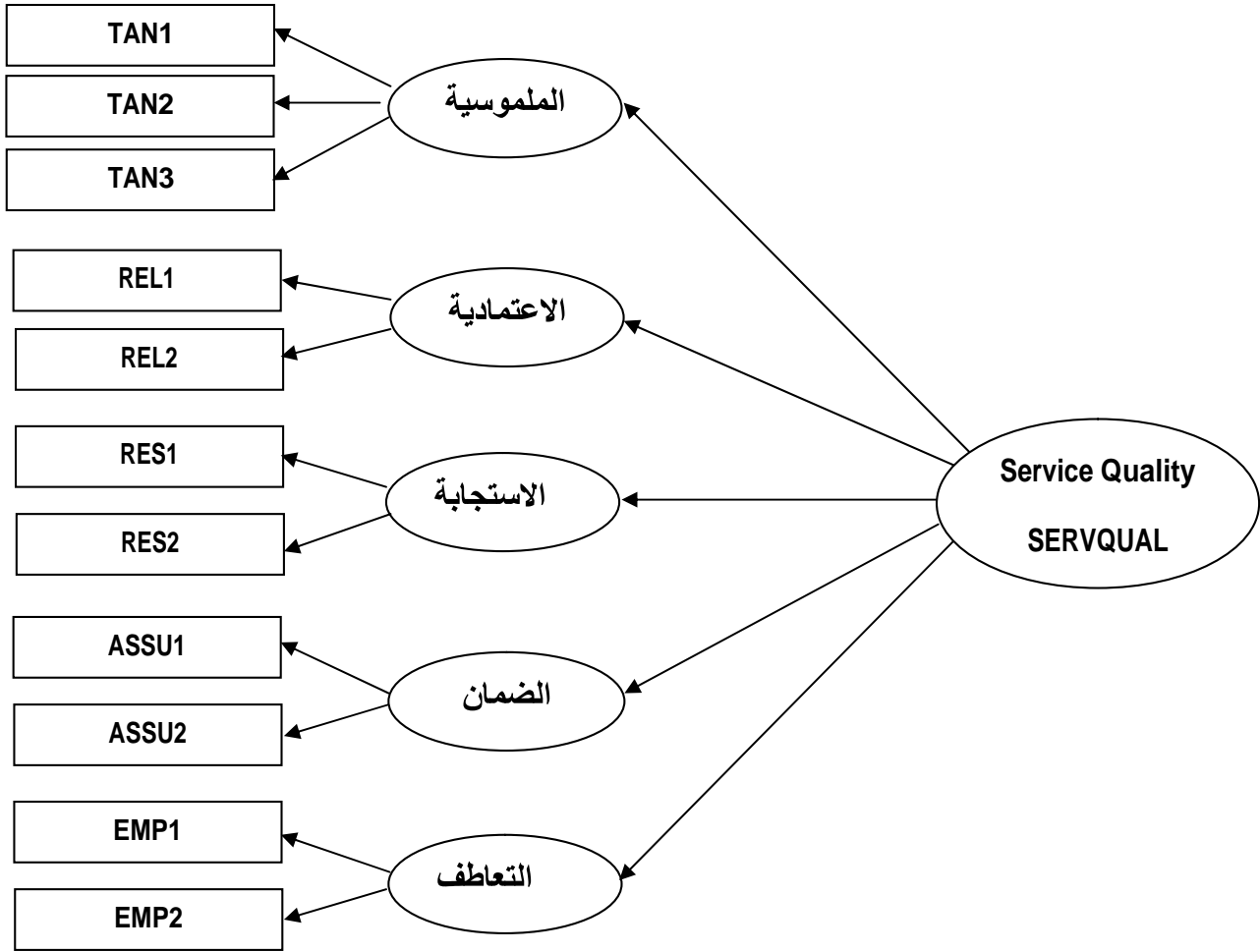
تطبيق نموذج SERV PREF:

كون أن هذه الدراسة تركز في مضمونها على التموّج المدرك لخدمة اتصالات الهاتف النقال لموبيليس، وعلى اعتبار أن التموّج المراد لموبيليس مبني أساسا على جودة الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى أن هذا البعد يكتسي أهمية كبيرة في تحديد تموّج الخدمة، ونظرا لسهولة تطبيق نموذج الأداء مقارنة بنموذج الفجوات سنعمد في هذه الدراسة في قياس جودة الخدمة المدركة بالنسبة للزبون على نموذج SERV

PREF لأنه يعتمد على تقييم جودة الخدمة من خلال حساب المتوسط العام المرجح للإجابات التي

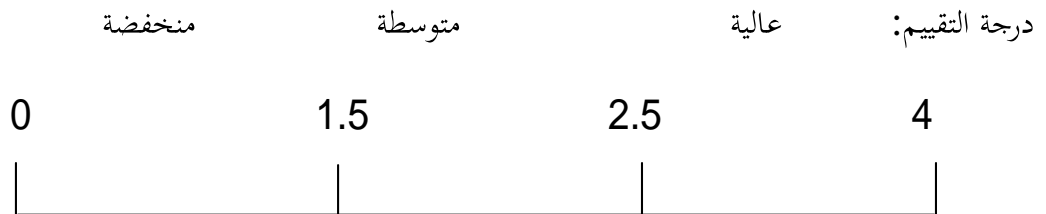
توضح الحكم الخاص بالزبائن على مستوى جودة الخدمة المقدمة من خلال مراكز الخدمة وفقا مؤشرات

الاعتمادية والملموسية الأمان، والاستجابة والتعاطف.



وحسب الدراسات السابقة فقد تم تقسيم مقياس "ليكرت" إلى ثلاث مجالات مختلفة تعكس درجة

التقييم المختلفة والتي تكون كالتالي:



وفيما يلي تقييم مفردات العينة المستجوبة لأبعاد النموذج:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	37,8
	Excluded ^a	89	62,2
	Total	143	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,650	10

نلاحظ أن معامل كرونباخ الفا قد بلغ 0.65 مما يدل على صدق وثبات أداة القياس إذ يجب أن تكون

أكبر من 0.6

بعد الملموسية:



Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
cleanliness	54	2,00	4,00	3,6111	,56357
availability	54	2,00	4,00	2,6852	,63911
design	54	2,00	4,00	3,2963	,63334
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tangibles	54	2,33	4,00	3,1975	,43204
Valid N (listwise)	54				

رقم العبارة	العبارة	\bar{x} المتوسط المرجح	Std. Deviation	درجة الموافقة
01	Cleanliness	3,6111	0,56357	عالية وإيجابية
05	Availability	2,6852	0,63911	إيجابية
06	Design	3,2963	0,63334	عالية وإيجابية
Σ	Tangibles	3,1975	0,43204	عالية وإيجابية

• التعليق على النتائج:

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ودرجة التقييم لكل العبارات المكونة لبعء الملموسية، نلاحظ أن عملية تواجد مقدمي الخدمة قد حصلت على ادني متوسط حسابي مرجح الذي بلغ **2.68**، وتقييم متوسط أما بالنسبة للعبارتين الأولى والسادسة المتعلقة براحة ونظافة المكان إلى جانب التصميم الداخلي للوكالة فقد حصلنا على درجة موافقة عالية مما يدل على ملائمة الجو الداخلي والمظهر العام لمركز الخدمة.

وعلى العموم فان الزبائن الذين سبق لهم وان زاروا مراكز الخدمة في الولايات الثلاث والذين يمثلون العينة المدروسة بعد استبعاد القيم المفقودة، يقيمون بعد الملموسية بمتوسط حسابي مرجح $\bar{x} = 3.19$ وانحراف معياري **0.43** والذي يعبر عن درجة تقييم عالية لهذا المؤشر.

بعد الاعتمادية:



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
hours	54	2,00	4,00	3,4630	,53950
competence	54	1,00	4,00	2,8333	,69364
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
reliability	54	2,50	4,00	3,1481	,44116
Valid N (listwise)	54				

رقم العبارة	العبارة	\bar{x} المتوسط المرجح	Std. Deviation	درجة الموافقة
08	Hours	3,4630	0,53950	عالية وايجابية
04	Competence	2,8333	0,69364	ايجابية
Σ	Reliability	3,1481	0,44116	عالية وايجابية

• التعليق على النتائج:

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن تقييم العملاء لكفاءة مقدمي الخدمة كان متوسط حيث يبلغ المتوسط الحسابي المرجح لإجابات الزبائن 2,8333 وبانحراف معياري 0,69364، بينما كان تقييم الزبائن لأوقات عمل الوكالة ودوامها جد ايجابي بمتوسط حسابي مرجح بلغ 3,4630 وانحراف معياري 0,53950.

وإجمالاً فإن جمهور الزبائن في الولايات الثلاث ممن سبق لهم زيارة مركز الخدمة لموبيليس، يقيمون بعد الاعتمادية في تقييم جودة الخدمة تقييماً ايجابياً وعالياً.

بعد الاستجابة:



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
waiting time	54	1,00	4,00	2,3148	,66798
support	54	,00	4,00	2,7037	,83845
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
responsive	54	1,00	3,50	2,5093	,58673
Valid N (listwise)	54				

رقم العبارة	العبارة	\bar{X} المتوسط المرجح	Std. Deviation	درجة الموافقة
02	Waiting time	2,3148	0,66798	متوسطة وحيادية
03	support	2,7037	0,83845	ايجابية
Σ	Responsive	2,5093	0,58673	متوسطة وحيادية

• التعليق على النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ أن اقل متوسط حسابي مرجح كان لمدة الانتظار حيث بلغ 2,3148 وبانحراف معياري وهو تقييم متوسط 0,66798، أما الإجابات الخاصة بالعبارة المتعلقة بطريقة التكفل بالزبائن فقد بلغ متوسطها الحسابي 2,7037 وبانحراف معياري 0,83845 وهو ما يدل على تفاوت تقييم الزبائن لهذا البعد وهو يقع ضمن مجال التقييم الايجابي.

وإجمالاً يمكن القول أن تقييم الزبائن لبعد الاستجابة كان في المجال المتوسط نظراً لان المتوسط الحسابي المرجح لهذا البعد قد بلغ 2,5093 وبانحراف معياري 0,58673 .



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
privacy	54	1,00	4,00	2,4815	,79481
morality	54	2,00	4,00	2,7963	,71056
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
assurance	54	1,50	4,00	2,6389	,58613
Valid N (listwise)	54				

رقم العبارة	العبارة	\bar{X} المتوسط المرجح	Std. Deviation	درجة الموافقة
02	Privacy	2,4815	0,79481	متوسطة وحيادية
03	Morality	2,7963	0,71056	ايجابية
Σ	Assurance	2,6389	0,58613	ايجابية

- التعليق على النتائج:

من خلال البيانات الواردة من الجدول أعلاه نلاحظ أن اقل متوسط حسابي كان للعبارة الخاصة بالخصوصية والثقة بمتوسط حسابي مقداره 2,4815 وهو ما يعبر عن درجة التقييم المتوسط لهذه العبارة، أما العبارة المتعلقة بلباقة وأخلاق مقدمي الخدمة فقد حُصيت بتقييم ايجابي ولكن قريب من العالي بمتوسط حسابي 2,7963 وبانحراف معياري 0.71056 .

و على العموم فان البعد الخاص بالضمان يقع في منظور الزبائن ضمن مجال التقييم الايجابي



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
no distinction	54	,00	4,00	2,5000	1,00471
guidance	54	1,00	4,00	2,4630	,71935
Valid N (listwise)	54				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
empathy	54	,50	4,00	2,4815	,68655
Valid N (listwise)	54				

رقم العبارة	العبارة	\bar{X} المتوسط المرجح	Std. Deviation	درجة الموافقة
02	No Distinction	2,5000	1,00471	متوسطة وحيادية
03	guidance	2,4630	0,71935	متوسطة وحيادية
Σ	Empathy	2,4815	0,68655	متوسطة وحيادية

• التعليق على النتائج:

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي للعبارة الخاصة بعدم التمييز بين الزبائن قد بلغ 2,5000 وبانحراف معياري 1,00471 مما يدل على تفاوت الإجابات والتي تقع في مجال التقييم المتوسط، ونفس الشيء بالنسبة لعبارة تقديم النصح والإرشاد بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات 2,4630 وبانحراف معياري 0,71935.

وعلى العموم فإن تقييم الزبائن لبعد التعاطف كان في مجال المتوسط أو المقبول بمتوسط حسابي مرجح عند 2,4815 وبانحراف معياري 0,68655.

وفي ما يلي النتائج الخاصة بالأبعاد الخمس الخاصة بقياس الجودة

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tangibles	54	2,33	4,00	3,1975	,43204
Reliability	54	2,50	4,00	3,1481	,44116
Responsive	54	1,00	3,50	2,5093	,58673
Assurance	54	1,50	4,00	2,6389	,58613
Empathy	54	,50	4,00	2,4815	,68655
Valid N (listwise)	54				

التعليق على النتائج:

من خلال المخرجات الموضحة في الجدول اعلاه يمكن القول أن عملية تقييم الزبون للخدمة لجودة الخدمة المدركة للخدمات المقدمة على مستوى مراكز الخدمة بصفة عامة هي ايجابية.

- تحديد التموقع المدرك لخدمات موبيليس:
- تحديد الإبعاد التي تكتسي أهمية قسوى عند الزبون:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
commqual	143	1,00	4,00	3,1608	,81058
commtarif	143	1,00	4,00	3,3427	,74214
technolog	143	,00	4,00	2,8531	,98552
promotion	143	1,00	4,00	3,2028	,84386

attention	143	,00	4,00	2,8252	1,05025
exnetwork	143	,00	4,00	2,9790	,98916
distinctive	143	,00	4,00	2,6084	1,05507
stability	143	,00	4,00	2,4406	1,05898
Valid N (listwise)	143				

التعليق على النتائج:

من المخرجات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الأبعاد التي تكتسي أهمية قصوى لدى الزبون هي على الترتيب: تسعيرة المكالمة، التخفيضات والعروض المقدمة، جودة المكالمات، اتساع الشبكة الخاصة بالأصدقاء والمقربين، التكنولوجيا، الاهتمام بالزبون، الخدمات المميزة المقدمة (التطبيقات)، استقرار المتعامل.

تحديد الخريطة الإدراكية عن طريق البروفيل التصويري للزبون حول العلامات الثلاث:

commtarif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	47	32,9	32,9	32,9
	djezzy postpaid	2	1,4	1,4	34,3
	mobilis prepaid	12	8,4	8,4	42,7
	mobilis postpaid	16	11,2	11,2	53,8
	nedjma prepaid	61	42,7	42,7	96,5
	nedjma postpaid	5	3,5	3,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

promotion

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	35	24,5	24,5	24,5
	djezzy postpaid	3	2,1	2,1	26,6
	mobilis prepaid	4	2,8	2,8	29,4
	mobilis postpaid	3	2,1	2,1	31,5
	nedjma prepaid	81	56,6	56,6	88,1
	nedjma postpaid	17	11,9	11,9	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

commqual

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	31	21,7	21,7	21,7
	djezzy postpaid	1	,7	,7	22,4
	mobilis prepaid	82	57,3	57,3	79,7
	mobilis postpaid	22	15,4	15,4	95,1
	nedjma prepaid	7	4,9	4,9	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

ex network

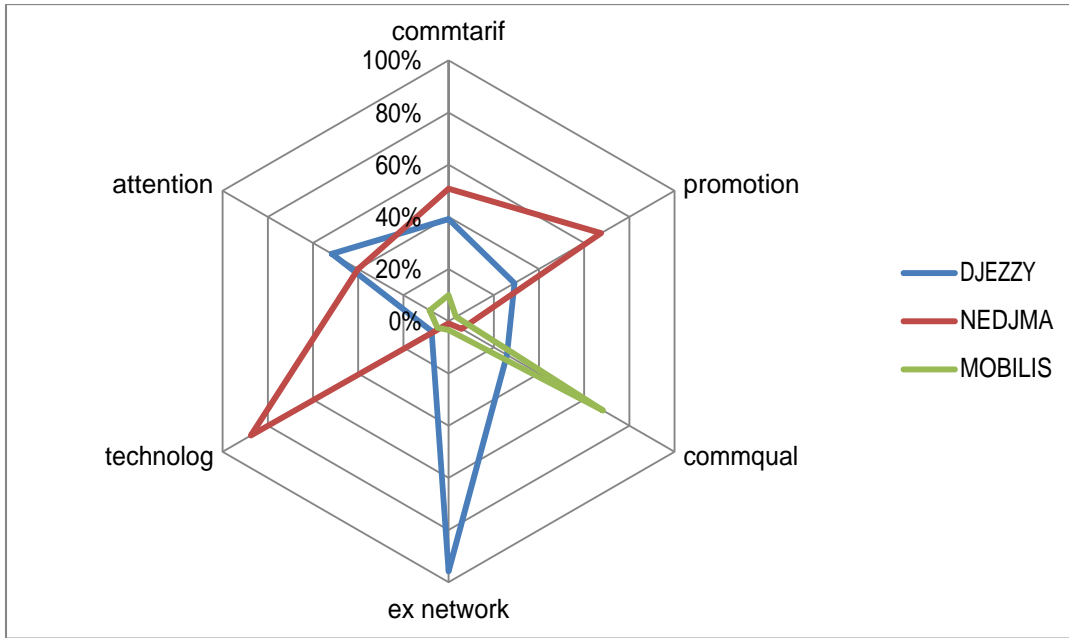
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	115	80,4	80,4	80,4
	djezzy postpaid	6	4,2	4,2	84,6
	mobilis prepaid	4	2,8	2,8	87,4
	mobilis postpaid	17	11,9	11,9	99,3
	nedjma prepaid	1	,7	,7	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

technolog

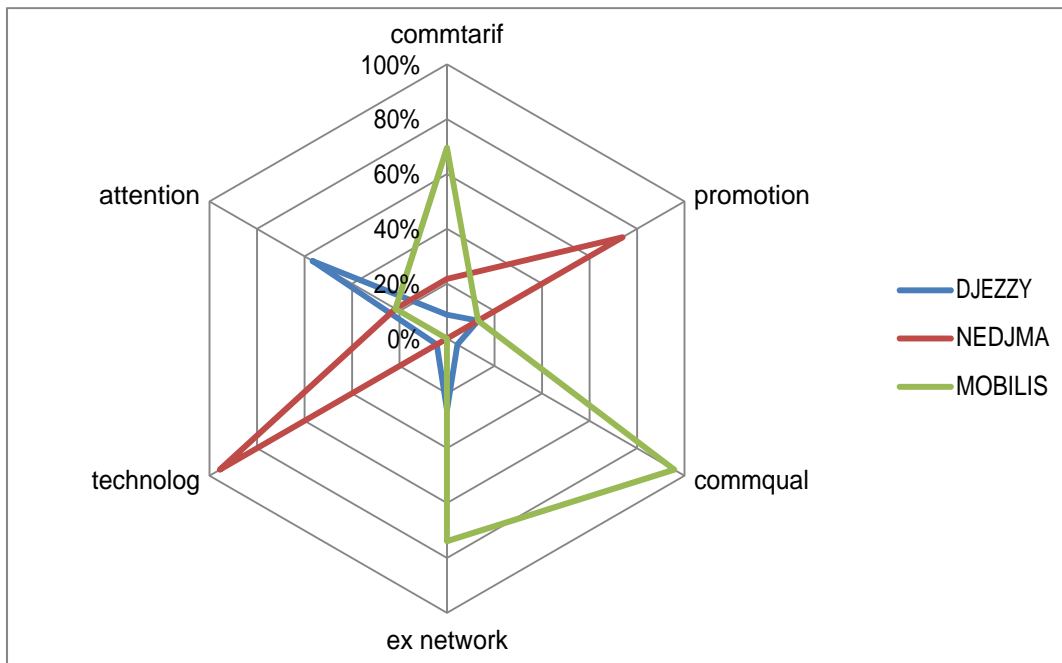
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	9	6,3	6,3	6,3
	djezzy postpaid	1	,7	,7	7,0
	mobilis prepaid	6	4,2	4,2	11,2
	nedjma prepaid	105	73,4	73,4	84,6
	nedjma postpaid	22	15,4	15,4	100,0
	Total	143	100,0	100,0	

attention

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	djezzy prepaid	62	43,4	43,4	43,4
	djezzy postpaid	13	9,1	9,1	52,4
	mobilis prepaid	10	7,0	7,0	59,4
	mobilis postpaid	5	3,5	3,5	62,9
	nedjma prepaid	48	33,6	33,6	96,5
	nedjma postpaid	5	3,5	3,5	100,0
	Total	143	100,0	100,0	



الخريطة الإدراكية لخدمة الدفع المسبق.



الخريطة الإدراكية لخدمة الدفع البعدي.

التعليق على النتائج:

من خلال تحليل الخريطة الإدراكية للزبون في إحلال الخدمات الخاصة بالمتعاملين الثلاث نلاحظ أن خدمة الدفع المسبق الخاصة بعلامة نجمة تتموقع أساسا في ذهن الزبون على بعدي تسعيرة المكلمات والتخفيضات والعروض أكثر من جازي التي تتفوق على المتعاملين من ناحية اتساع الشبكة والاهتمام بالزبائن وتبقى موبيليس الأفضل من ناحية البعد الخاص بجودة الشبكة فقط وضعيفة من ناحية الأبعاد الأخرى.

أما فيما يخص تموقع خدمة الدفع البعدي فتتفوق موبيليس في الأبعاد الخاصة بتسعيرة المكاملة و الجودة واتساع الشبكة ، أما نجمة فتتفوق بخصوص التخفيضات والعروض بالإضافة إلى البعد الخاص بوظيفية الخدمة أي التكنولوجيا، ويبقى تموقع العلامة جازي ضعيف في جميع الأبعاد ما عدى البعد الخاص بالاهتمام بالزبائن.

وكمحصلة يمكن القول أن التموقع المدرك لموبيليس هو ضعيف بالنسبة للمنافسين فيما يخص الأبعاد التي تكتسي أهمية قصوى لدى الزبون بالنسبة لخدمة الدفع المسبق التي تشكل أكثر من 95% من الحصة السوقية الإجمالية، مقارنة بخدمة الدفع البعدي التي تتمتع فيها هذه العلامة بتموقع قوي مقارنة بالمنافسين، وعليه فان موبيليس تتموقع أساسا على بعد واحد وهو الجودة والذي يعتبر من بين الأبعاد ذات الأهمية في بناء الزبون للتموقع الخاص بخدمات اتصال الهاتف النقال.

خاتمة الفصل الرابع:

تحتل شركة موبيليس موقعا تنافسيا متدهورا على اثر تراجع حصتها السوقية وعدم تحقيقها لمعدلات نمو معتبر مقارنة بمنافسيها جازي ونجمة، وهي في الحقيقة تعاني من صعوبات متعلقة بعدم نجاعة سياستها الإعلامية وضعف صورة العلامة والتموقع المدركة من طرف الزبائن في السوق، بحيث لا تظهر كأقرب متعامل إلى الزبون، وتسجيلها لأكبر معدلات تحول للزبائن نحو المنافسين، فهي تتمتع فقط على أساس بعد الجودة، الذي يعتبر غير كافيا نظرا لتجاهلها الأبعاد الأخرى التي تعتبر ذا أهمية قصوى، كالتسعيرة والعروض والتخفيضات في تثبيت التموقع المفضل لدى المستهلكين، ونظرا لضعف تموقع خدماتها في أكبر قطاع سوقي الذي يمثل خدمة الدفع المسبق وتمتعها بتموقع جيد في القطاع الخاص بخدمات الدفع البعدي فان موبيليس ملزمة بتطبيق إستراتيجية إعادة التموقع في القطاع السوقي الأول على أساس بعدي التسعيرة والعروض والتخفيضات لتحقيق التموقع المفضل والمميز في ذهن المستهلك.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

لقد تطرقنا من خلال هذا البحث إلى دور التموقع في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية، انطلاقاً من الإشكالية المطروحة كيف تموقع المؤسسة الخدماتها في الأسواق التنافسية بشكل عام، وبشكل خاص خدمة اتصالات الهاتف النقال لشركة موبيليس ، فقد قمنا بدراسة وتحليل مختلف العمليات التي تسبق عملية التموقع من تجزئة سوقية واستهداف، ثم تطرقنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالإطار المفاهيمي للتموقع من أسس وأبعاد، لتتطرق بعدها إلى مختلف العناصر المتصلة بالتموقع عن طريق تناول السلوك الشرائي للمستهلكين لتحديد والتعرف على مختلف الآليات التي تتم بها العملية الإدراكية للعلامة أو الخدمة المقدمة، مع التطرق بالتحليل لمختلف المفاهيم والأبعاد المتعلقة بهما ، لنقوم بعدها بتحديد الأوضاع المختلفة للسوق ودراسة البيئة التنافسية للمؤسسة كأحد الخطوات الخاصة بإستراتيجية التموقع ، مع تناول الكيفيات التي يتم بها بناء المزايا التنافسية التي غالباً ما تتموقع المؤسسة على أساسها، ودرسنا بعدها بعض أدوات التحليل الإستراتيجية ومختلف للاستراتيجيات الخاصة بإحلال الخدمات أو العلامات في الأسواق التنافسية.

وقد تمكنا انطلاقاً من التحليل النظري للموضوع المدروس من الوصول إلى النتائج التالية:

- تكمن أهمية التجزئة السوقية في تقسيم السوق إلى قطاعات متميزة على أساس عدة معايير ليسهل على المسوقين بعدها انتقاء واستهداف أحد أو عدة قطاعات سوقية بربحية و الشكل الذي يتلاءم مع أهداف وقدرات المؤسسة.
- يعتبر التموقع محور الإستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة في السوق وهو يضمن بذلك احتلال خدمة أو علامة المؤسسة للمكان المميز والفريد في أذهان جمهور المستهلكين.

- إن دراسة سلوك المستهلك من المتطلبات الأساسية التي على رجال التسويق أخذها بعين الاعتبار عند رسم أي سياسة تسويقية أو إستراتيجية خاصة بالتموقع لضمان تحقيق التموقع المرغوب.
- تعتبر الجوانب المتعلقة بفهم خصوصيات الخدمة و أبعاد جودتها المدركة من طرف الزبائن الأساس في نجاح عملية التميز في إنتاج إي خدمة وإدراك المنافع الخاصة بها من طرف المستهلكين.
- تكتسي العلامة بعدا هاما في عملية الاتصال بالزبون وتحقيق الولاء والتميز المطلوب كونها اصل من أصول المؤسسة التي بواسطتها تقدم مجموع المنافع والقيم للجمهور المستهدف.
- تتخذ المنافسة في السوق أوضاعا مختلفة، على المسوقين إدراكها وتحليل مختلف جوانبها وتقدير وتحديد مختلف القوى المؤثرة الخاصة بالبيئة التنافسية للشركة والتي من شأنها تشكيل فرص أو تهديدات للمؤسسة والتي على أساسها يختار المسوقون الإستراتيجية الملائمة لبناء تموقعهم في السوق.
- على المؤسسة قبل تقديم عرضها السوقي إلى الأسواق، أن تبحث في مصادر المزايا التنافسية، لتملك الأفضلية فيها والتي على أساسها يمكن أن تموقع خدماتها في السوق.
- هناك عدة استراتيجيات لإحلال الخدمة أو العلامة في الأسواق يمكن للمؤسسة أن تتموقع على أساسها كما أن اعتماد احد هذه إستراتيجيات يخضع اعتبارات خاصة بهيكل المنافسة الوضعية التنافسية للمؤسسة.

وبعد إسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي، خلصنا إلى النتائج التالية:

- يشهد سوق اتصالات الهاتف النقال بالجزائر احتداما حادا للمنافسة اثر تراجع تنافسية القطاع وتشيع السوق.

- إن "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر هي ثاني متعامل في السوق من حيث الحصة، والثالث من حيث القوة السوقية المعبر عنها بحصتها من رقم الأعمال.
- تملك موبيليس الآن موقعا تنافسيا متدهورا على اثر تطبيق المتعامل الثاني في السوق لإستراتيجية التحول لتوسيع حصته السوقية على حساب هذه المؤسسة.
- يتمثل التموقع المرغوب لمؤسسة موبيليس في ظهور خدماتها ، كونها الأكثر جودة وابتكارا مع ظهور علامتها على أنها الأقرب من الزبون، بينما تتمثل الإبعاد الثلاث ذات الاعتبارات القصوى والمدركة من طرف الزبون في: سعر المكالمة، التخفيضات، الجودة.
- تعاني شركة موبيليس من ضعف في تموقعها المدرك من طرف الزبون قياس إلى المنافسين ووقوعها في خطأ الخاص بالتموقع الغير المتصل عن طريق تمييز خدماتها على أساس الابتكار كما أنها لا تظهر كونها المتعامل الأقرب من الزبون.
- تتمتع خدمات موبيليس بجودة عالية في نظر الزبون من ناحية الخدمات المقدمة على مستوى مراكز الخدمة، إلى جانب خدمة الاتصال المقدمة.
- تعاني شركة موبيليس من عدم نجاعة سياساتها الترويجية، وضعف إستراتيجيتها الخاصة بالعلامة.
- تعد شركة موبيليس من بين اضعف المتعاملين في تحقيق مستويات الرضا الخاصة بالزبون والذي يعززه ارتفاع معادلات التحول لدى زبائنها نحوى المتعاملين الآخرين مما ينبئ بوجود خلل في بناء علاقة الولاء المربحة مع الزبون.
- إن عملية تحول الزبون نحوى متعامل ليست بالعملية الصعبة كما أنها تخضع في الغالب إلى الفروقات الخاصة بالسعر و العروض.

وفي الأخير يمكن القول أن شركة موبيليس تتموقع كونها أكبر المتعاملين في تقديم خدمات ذات جودة عالية في نظر الزبون، غير أن هذا البعد غير كافي أمام تدهور حصتها السوقية وارتفاع معدلات التحويل والاستبدال بين المتعاملين الثالث، وفي ظل تطبيق شركة نجمة لإستراتيجية التحويل إلى جانب قوة تموقع هاذين المنافسين بالنسبة لبعدي التسعيرة والتخفيضات في أذهان الزبائن، يحتم عليها بشكل جدي تبني إستراتيجية إعادة التموقع على أساس البعدين السابقين ومراجعة سياستها الخاصة بالاتصال والعلامة، والاهتمام أكبر برفع مستويات الولاء لدى الزبون، فعملية ارضاء الزبائن الحاليين وكسب ولائهم أهم وأكثر ربحية واكل تكلفة من كسب زبائن جدد.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية

الكتب:

- أحمد شاكر العسكري، *التسويق: مدخل استراتيجي*، در الشروق، عمان، 2000.
- أيمن علي عمر، *قراءات في: سلوك المستهلك*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- ثابت عبد الرحمن الإدريسي، جمال الدين حمد مرسي، *الإدارة الإستراتيجية*، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- ثامر البكري، *الاتصالات التسويقية والترويج*، دار الحامد، ط1، عمان، 2006.
- ثامر بكري، *استراتيجيات التسويق*، دار اليازوري عمان الأردن 2008.
- جميل قدو بدبع، *التسويق الدولي*، دار المسيرة عمان، 2009.
- حميد الطائي، محمود الصميدي، بشير العلاق، إيهاب علي القرم، *الأسس العلمية للتسويق الحديث*، دار اليازوري، عمان، 2007.
- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، *تسويق الخدمات*، دار اليازوري، عمان، 2009.
- ردينة عثمان يوسف، *الاتجاهات الكمية والحديثة في بحوث التسويق*، دار الزهران، عمان، 2000.
- الرفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، *الإدارة الإستراتيجية*، مدخل متكامل، ج1، دار المريخ، الرياض 1998.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، در الراية للنشر، عمان، ط1، 2008.
- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، *مبادئ التسويق الحديث: بين النظرية والتطبيق*، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
- زكي خليل المساعد، *تسويق الخدمات وتطبيقاته*، دار المناهج، عمان، 2006.
- عبد الرزاق العبدلي سمير، بدر العبدلي قحطان، *الترويج والإعلان*، دار الزهران، عمان، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، *التسويق وجهة نظر معاصرة*، دار الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد السلام أبو قحف، *مبادئ التسويق*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبد السلام أبو قحف، *اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي*، دار الجامعة لجديدة، الإسكندرية، مصر، .
- عبد الغفار حنفي، سمية قرياقص، *أساليب الإدارة وبيئة الأعمال*، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية*، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- عمر بن حمدو الحمود، *تقنيات التسويق*، ط1، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب 2005.
- عمر حسين، *اقتصاد السوق*، دار الكتاب الحديث، مصر، 1999.
- عمر صخري، *مبادئ الاقتصاد الجزائري الوحدوي*، ديوان المطبوعات الجامعية، OPU الجزائر 1998.
- عنابي بن عيسى، *سلوك المستهلك: عوامل تأثير البيئة*، OPU، الجزائر 2003.
- فريد النجار، *المنافسة والترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز الثقافية*، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- فريد بشير طاهر، عبد الوهاب الأمين، *الاقتصاد الجزئي*، ط3، مركز المعرفة، البحرين، 2010.
- فيليب كوتلر، جاري ارمنستروذج، *أساسيات التسويق*، ط 11 تعريب م. سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2009.

- فيليب كوتلر، جاري ارسترونغ، فيرونیکا بونغ، **التسويق: أساليب التسويق الرئيسية**، ج3، ترجمة مازن نفاع، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002.
- فيليب كوتلر، كوتلر يتحدث عن التسويق: **كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، ترجمة، فيصل عبد الله باكر، دار مكتبة جرير، جدة، العربية السعودية، 2001
- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- محمد إبراهيم عبيدات، **مبادئ التسويق: مدخل سلوكي**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، ط3 عمان، الاردن، 1999.
- محمد ابراهيم عبيدات **سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، ط4، عمان، 2004.
- محمد جاسم الصميدي، **إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، ط1، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2000.
- محمد جمال الدين المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد صالح المؤذن، **مبادئ التسويق**، دار الثقافة، ط1، عمان، 2002.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد عزيز، محمد عبد الجليل أبو سنة، **مبادئ الاقتصاد**، ط1، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، ط1. 2002.
- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
- محمود جاسم الصميدي، ردينة يوسف عثمان، **سلوك المستهلك: مدخل كمي وتحليلي**، دار المناهج، طبعة الثانية، عمان، 2007.
- مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- المنصور كاسر نصر، **سلوك المستهلك: مدخل للإعلان**، دار حامد، ط1، عمان، 2006
- نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، ط4، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
- نادية عارف، **الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية، 2000.
- نبيل محمد المرسي، **استراتيجيات الإدارة العليا**، الإسكندرية، 2006.
- نبيل محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية، تكوين تنفيذ استراتيجيات التنافسي**، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
- نبيل مرسي خليل، **التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1996.
- نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، **مبادئ التسويق**، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006.
- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط3، دار وائل، عمان، 2005.
- يوسف احمد ابوفارة، **التسويق الالكتروني: عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

المجلات والدوريات والجرائد

- حسام الدين الصغير (2004)، **مدخل إلى حقوق الملكية الفكرية (WIPO)**، مقال مقدم في إطار الندوة الوطنية للمنظمة العالمية للملكية الفكرية المنامة، مملكة البحرين، حزيران 2004
- رعد حسن الصرف (2004)، **تطوير نموذج الفجوة في قياس جودة الخدمات المصرفية إلى المستوى العالمي: دراسة نظرية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة يسكرة، العدد (06)، الجزائر.

- شيرين حامد محمد أبو وردة (2008)، نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات التعليمية بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية معهد الدلتا العالي للحاسبات، مصر.
- ناجي معلا (1998)، قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات، المجلد (25)، العدد (20)، عمان.الأردن

<http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m2/ar/16.pdf>.

- رزيق كمال وفارس مسدور (2002)، مفهوم التنافسية، مطبوعة الملتقى الوطني حول "تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط"، جامعة بسكر، الجزائر، (29- 30 أكتوبر 2002).
- مروان جمعة أمين (2009)، اثر جودة الخدمات التي تقدمها البلديات في فلسطين على رضا المستفيدين، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، العربية السعودية.

المقالات:

- المهندس عارف محمد سمان، بحث عن ثقافة المستهلك والاستهلاك في ضوء الأزمة المالية المعاصرة، <http://www.mmsec.com/ar/m3-files/mostahlik.pdf>
- موساوي زهية، خالد خديجة (2005)، نظرية الموارد والجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة في إطار المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة (8-9 مارس 2005)

الرسائل الجامعية:

- باسل فارس قنديل (2008) "اثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية" مذكرة ماجستير إدارة أعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

المراجع بالفرنسية والانجليزية:

Ouvrages :

- Abdelmadjid Amine, **le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing**, éd management et société, Paris, 1999.
- Al Ries and Jack Trout, **The 22 Immutable Laws of Marketing**, Published by, Harper Collins, Australia, 1994.
- Al Ries and Jack Trout, **positioning: the battle for your mind**, 20th Anniversary ed, Published by McGraw-Hill Professional, New York, 2001.
- Bernard Moors, **Les Clés De La Publicité Aujourd'hui**, édition Maxima, paris, 2004, p147.
- Bruno Joly, **Marketing Stratégique**, éd Pages bleues, Bouira, Algérie, 2009.

- Christian Michon, **Le Marketeur : Fondements et nouveautés du marketing**, 2^e Ed, édition ,Pearson Education, Paris, 2006.
- Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, **Marketing des services**, 5e ed, Ed Pearson Education Paris 2004.
- Claude Demeure, **Aide-Mémoire Marketing**, 6e éd, Ed Dunod, Paris, 2008.
- Colin Gilligan and Richard .M.S. Wilson, **Strategic Marketing Planning**, Published by B-H publication, Oxford, U.K ,2003.
- Colin Gilligan and Richard .M.S. Wilson, **Strategic Marketing Planning**, 2nd edition, Published by B-H publication, Oxford, U.K ,2009.
- Curtis M. Grimm, Hum lee, Ken G. Smith, **Strategy As Action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage**, Published by Oxford University Press; U.S.A. 2006.
- Daniel Durafour, **Marketing et action commercial**, éd Dunod, Paris, 2000.
- David Huron, **Décisions et stratégies Marketing**, Ed Gualino Editeur ,paris 2007.
- David Loudon, Robert Stevens, Bruce Wrenn, **Marketing Management** :Text and Cases, Published by, Best Business Books, New York, 2005
- Denis Lapert, **le Marketing Des Services**, édition Dunod, Paris, 2005.
- -Djitli Mohamed Seghir, **Marketing**, édition Berti, Alger, 1998.
- Don sexton, **TRUMP Universsity Marketing 101 : How to Use the Most Powerful Ideas in Marketing to Get More Customers and Keep Them**, 2nd éd, Published by john wiley & sons, New Jersey, 2010.
- Dosquet , Frédéric, **Créer Du Sens En Marketing**, éd ems, Paris, 2004
- Éric Vernet, **L'essentiel du marketing**, 10^e éd, Organisation, Paris,2001,
- Eric Vernet, Marc Filser, Jean-Luc Giannelloni , **Études marketing appliquées**, Ed. DUNOD, Paris 2008.
- George E. Belch & Michael A. Belch : **Advertising and Promotion**, 6th Edition Published by The McGraw–Hill Companies, 2003.
- Georges Lewi, **Branding Management : La Marque, De L'idee A L'action**, Pearson Education, Paris,2005
- Gérard Garibaldi, **Analyse stratégique : Méthodologie de la prise de décision** ,3^e édition, d'organisation paris 2008.
- Gilles Marion, Robert R, Frank A, Philippe P, François M, Daniel M, **Antimanuel De Marketing** , 3^e éd , Ed d'organisation, Paris, 2003.

- Gilles Marion, Frank Azimont, François Mayaux, Daniel Michel, **Marketing: Mode d'emploi**, 2^e éd, Éd d'Organisation, Paris,2001.
- Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, 8^e. éd, Ed Dunod, Paris, 2006.
- Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, **Mercator : Théorie et pratique du marketing**, 7^e. éd, Ed Dunod, Paris, 2003.
- Jacques Lendrevie , Julien Lévy , Denis Lindon, **Mercator, Théorie et pratique du marketing**, 4^e. éd, Ed Dunod, Paris, 2005.
- James R. Evans, **Applied Production and Operations Management**, 4th, West Publishing Company Co, U.S 1992.
- Jean- Jacques lambin, Chantal de Moerloose, **Marketing stratégique et opérationnel**, 7^e éd, ed Dunod, Paris, 2008.
- Jean-Jacques Lambin, **Le Marketing Stratégique**,2^e éd, édition Science Edition, paris, 1993.
- Jean-Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz, **Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché**, 5^e ed, Ed Dunod, Paris, 2002.
- Jean-Noël Kapferer, **FAQ La Marque: En Questions : Reponses D' Un Spécialiste**, Ed Dunod, Paris,2006.
- Jean-Noël Kapferer, **Les Marques, Capital De L'entreprise : Créer Et Développer Des Marques Fortes**, Édition d'organisations, Paris, 2007
- Jean-Pierre Detrie, **Strategor :Politique Générale De L'entreprise**, Ed DUNOD, 4eéd, Paris, 2005.
- Kamel Hamdi, Diagnostic et Redressement D'entreprise, édition Es-Selem,Cheraga, Alger, 2002.
- Khan Matin, **Consumer Behaviour and Advertising Management**, Published by New Age International, New Delhi, India, 2006.
- Khan Matin, **Consumer Behaviour**, 2nd ed, Pub by New Age International, New Delhi, India, 2004.
- Leslie De Chernatony, **From Brand Vision to Brand Evaluation : The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands**, 3rd edition, Published by B-H publication, Great Britain, 2010.

- Marc Ingham, **Management stratégique et compétitivité**, Ed De Boeck Université, Bruxelles, 1999.
- Marc Vandercammen, **Marketing : L'essentiel Pour Comprendre, Decider, Agir**, Édition De Boeck, bruxelles,2002
- Marian burk wood, **Marketing Planning : stratégie, mise en œuvre, contrôle**, éd Pearson Education, Paris, 2005.
- Martine Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, Roland Saintrond, **Etudes de marchés : Méthodes et outils**, 2^e éd, Ed De Boeck, Bruxelles, 2005.
- Michael Baker and Susan Hart, **The Marketing Book**, 5th Ed, Published by Elsevier, Great Britain, 2003.
- Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel des Nation**, édition inter-édition, Paris 1993.
- Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel : Comment Devancer Concurrents et Maintenir son Avance**, édition Inter-édition, Paris 1986.
- Michael Porter, **L'avantage Concurrentiel**, édition Dunod, Paris 1999.
- Michael R. Solomon , Elisabeth Tissier-Desbordes , Benoît Heilbrunn, **Comportement Du Consommateur**, 6^e ed, Ed Pearson Education, Paris 2005.
- Michel Porter, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Published by Free Press, New York 1998.
- Paul Baines, Chris Fill and Kelly Page, **Marketing** , Published by, Oxford University Press Inc, New York,2008.
- Philip Kotler, **Marketing Insights From A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know**, 1st, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, U.S, 2003
- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **marketing Management** ,12^e éd, Ed Pearson Education, Paris 2006.
- Philip Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **Marketing Management**,11^e éd, Ed Pearson Education, Paris 2003,
- Philip Kotler,Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 12th Edition, Pubished by Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.
- Pierre Eiglier, **Marketing Et Strategie Des Services**, ed Economica, Paris, 2004.
- Pierre-Louis Dubois, Alain Jolibert, Le **Marketing : Fondements et Pratique**, 4e éd, édition Economica Paris, 2005.

- Raymond-Alain Thiétart, Jean-Marc Xuereb, *Stratégies : Concepts, méthodes, mise en œuvre*, édition Dunod, Paris 2005.
- Richard Percerou, *Entreprise: Gestion et Compétitivité*, édition Economica, Paris, 1984.
- Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, *Marketing Et Services*, éd Chenelière Education, Montréal, Canada, 2006.
- Stéphane Maisonnas, Jean-Claude Dufour, *Marketing Et Services: Du Transactionnel Au Relationnel*, Chenelière Education, Montréal, Canada
- Terence A. Shimp, *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications*, 7th ed, Published by Thomson South-Western, USA, 2007.
- Tugrul Atamer, Roland Calori, *Diagnostic et Décisions Stratégiques*, 2e éd, édition Dunod, Paris, 2003.
- Ulrike Mayrhofer, *Marketing*, 2e éd, édition Bréal, Paris, 2006.
- William Bearden, Thomas Ingram, Raymond Laforge, *Marketing: Principles and Perspectives*, 5th Ed, Published by McGraw-Hill, New York, 2007
- William D. Wells, David Prensky, *Consumer Behavior*, Pub by John Wiley & sons, Inc New York, U.S.A 1996.
- Yves Chirouze, *Le Marketing Etude Et Stratégies*, Ellipses, Paris, 2003
- Yves Pariot, *Les Outils Du Marketing Stratégique Et Opérationnel*, éd Editions d'Organisation, Paris 2007.

Revues et Rapport

- Azoulay, Audrey and Kapferer, Jean-Noël (2003), *Do brand personality scales really measure brand personality?*, Journal of Brand Management, Volume(11), Number (2) November 2003 , Published by Enry Stewart, United Kingdom
- Barron, Jennifer; Hollingshead, Jim(2004), *Brand Globally, Market Locally*, Journal of Business Strategy, Volume 25, Number 1, January, Published by Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Claude Garcia-Zunino (2003), *les clefs du marketing stratégique*, CEGOS, séminaire.
- Michel Ratier (2003), *L'image de Marque à la Frontière de Nombreux Concepts*, CRG, Cahier de recherche N°. 2003/ 158, IAE – Université de Toulouse.
- Michel Ratier(2006), *Proposition D'une Echelle De Perception De L'image D'une Marque Automobile*, Centre De Recherche En Gestion, CRG- IAE, Toulouse, cahier N°:2006- 175.
- Mustafa Karadeniz(2009), *Product Positioning Strategy in Marketing Management*, Journal of Naval Science and Engineering, Istanbul, Türkiye, Vol. 5 , N° 02.

- Nicole P .Hoffman(2000), **An Examination Of The Sustainable Competitive Advantage : Concept, Paste, Present, Future**, Academy of Marketing Science Review, Volume 2000, N° 04, available: www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf
- pioche A. (1984), Images de marques et positionnements relatifs: quelques techniques et exemples d'étude de la structure d'un marché, Revue Française du Marketing .n 51.
- Rajdeep Singh et. al.(2010), **SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for etermining and Prioritizing Critical Factors from Faculty Perspective in Higher Education**, International Journal of Engineering Science and Technology, Kurukshetra (Haryana), India,Vol. 2 (7).
- Sheetal B, sachder, Harshv. Verma(2004), **Relative Importance of service quality dimension**, Journal of service Research, valium 4, number 1, (April- September), 2004.

Publications on line

- J. O. Adeoti,(2000), Product Classification Strategy, Ilorin University publication, PDF, <http://www.unilorin.edu.ng/publications/adeotijo/PRODUCT%20CLASSIFICATION%20STRATEGY.pdf>.
- Javier.A, Xavier.A, Fadi.K(2008), **Telecom Branding in the Middle East and Africa**, The Delta Perspective, May 2008. www.analysees.co.uk/PDF/Telecom-Branding.pdf.
- Michael Boehlje and Allan Gray(2004), **Strategic Positioning for the Farm Business:Options and Analysis Tools**, Working Papers, Center for Food and Agricultural Business Purdue University,USA. <http://www.agecon.purdue.edu/commercialag/resources/docs/genericstrategies.pdf>
- Ministry of Economy, Abu Dhabi Office, cited by, Brand Owner's Production group, <http://www.gulfbpg.com/index.php?action=faq&subaction=trademark>
- Olawale Onaolapo. Dip Journ, ACII, MBA, Impact of Positioning in Marketing, 23rd March 2000, <http://www.onaolapo.org/journals/IMP.pdf>.
- Ratier M. (2003), **L'image De Marque A La Frontiere De Nombreux Concepts**, Cahier de Recherche n° 2003-158, CRG IAE Toulouse. <http://www.scribd.com/doc/36973505/L%E2%80%99image-de-Marque-a-la-Frontiere>

Les mémoires :

- Bessouh Nadira(2005), **Le Positionnement du Produit : Application Au Cas Henkel Algérie**, mémoire de fin d'études pour obtention d'un Magister en marketing, université de Tlemcen.
- Nassim mohaream(2006), **Etude Du Positionnement D'une Entreprise Dans Un Environnement Concurrentiel**, mémoire de fin d'études pour obtention d'un Magister en science de gestions, école supérieure de commerce Alger.

Site web :

www.algeriatelecom.dz.

www.modilis.dz

www.orascomtelecom.com

www.qtel.com

ملاحق

استبيان

جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان -



أخي الكريم...أختي الكريمة.

يقوم الباحث "موفق ميمون" بإعداد دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على رأيك وانطباعاتك نحوى بعض الخدمات التي يقدمها كل من مشغلي(المتعاملين) الهاتف النقال، موبيليس، جازي (OTA)، و(نجمة الوطنية) في إطار الإعداد لمذكرة لنيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه: التسيير الدولي للمؤسسات تخصص - تسويق ، بجامعة أبوبكر بلقايد - تلمسان.

لدى يرجى منكم التكرم بالإجابة على بعض الأسئلة التي تتوافق مع أرائك، وهذا مساعدتنا منكم على إنجاز إنجاز هذه الدراسة، ونحيطكم علما أن إجابتكم ستعامل بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، كما لا يفوتنا أن نشكركم مسبقا على مجهودكم وحسن تعاونكم.

القسم الأول:

ارجوا منكم تقديم معلومات عامة حولكم من اجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- السن: اقل من 20 سنة من: 20 إلى 40

من 40 إلى 60 أكثر من 60 سنة

2- الجنس: ذكر انثى

3- المستوى التعليمي: أقل من الثانوي ثانوي تكوين مهني

جامعة دراسات عليا معاهد خاصة

4- الدخل:

بدون دخل أقل من 8000 دج من: 8000 الى 15000 دج

من: 16000 الى 25000 دج من: 26000 الى 35000 دج

من: 36000 الى 45000 دج أكثر من 45000 دج

5- الوظيفة:

بدون عمل طالب موظف عمومي موظف لدى القطاع الخاص

موظف في الاسلاك الخاصة مدير رب عمل او مقاول

6- الحالة الاجتماعية: اعزب متزوج (ة) مطلق (ة) او ارمل (ة)

القسم الثاني

1 - ما هي الاعتبارات الخاصة عند اختياركم لأحد المتعاملين (OTA « DJEZZY » - NADJMA-MOBILIS) في

السوق؟ يجب وضع علامة (X) عند كل اعتبار حسب درجة الأهمية.

غير مهم اطلاقا	غير مهم	مهم نوعاما	مهم	مهم جدا	الاعتبارات الخاصة باختيارك للمتعامل
					1. جودة المكالمات والتغطية
					2. تسعيرة المكالمات
					3. التقدم التكنولوجي
					4. العروض والتخفيضات المقدمة
					5. التكفل واهتمام المتعامل بالزبائن
					6. الاعتبارات الخاصة بالاتصال بشبكة الاصدقاء والاهل والمقربين
					7. توفر وجودة التطبيقات
					8. استقرار المتعامل

2 - ماهو المتعامل الذى تشتركون معه الآن؟

موبيليس جازي أو الو (OTA) الوطنية (نجمة)

خدمة الدفع المسبق خدمة الدفع البعدي (اشترك فاتورة)

3 - لماذا اخترت بالتحديد هذا المتعامل على خلاف المتعاملين الاخرين؟ (اختر اجابة واحدة فقط لكل بوضع علامة (X))

تسعيرة المكالمات جودة التغطية التخفيضات والعروض

الخدمات المتميزة المقدمة نوع شبكة الاصدقاء والمقربين

4 - هل يمكن اعتبار أنك راض عن اختيارك؟

نعم لا

5 - اذا لم تكن راض عن اختيارك فماهو السبب في رايتك:

.....

6 - هل انت من زبائن شركة موبيليس (MOBILIS)؟

نعم لا

- اذا كانت اجابتك ب (لا) يرجى الانتقال الى السؤال رقم (10).

7 - هل أنت من مشتركي خدمة:

إشتراكات (0661) موبيليس "كارت" قوسطو

8 - لقد زرت سابقا مركز الخدمة الخاص بشركة موبيليس؟

نعم لا

9 - اذا كانت اجابتك ب: (نعم) ماهي الفروقات التي تلمسها لدى موبيليس (MOBILIS) عند تقديمها لخدمتها؟

المميزات	جيدة جدا	جيدة	مقبولة	غير مقبولة	غير مقبولة اطلاقا
1. نظافة وراحة المكان					
2. مدة الانتظار					
3. طريقة التكفل بالزبون					
4. كفاءة القائمين على تقديم الخدمة					
5. تواجد مقدمي الخدمة					
6. التصميم الداخلي للوكالة					
7. تفتك بمقدمي الخدمة (الخصوصية)					
8. اوقات عمل ودوام الوكالة					
9. عدم التمييز بين الزبائن					
10. اللباقة واخلاق مقدمي الخدمات					
11. مدى تقديم النصح والارشاد					

(6; 5; 1) بعد الملموسية (8; 4) الاعتمادية (3; 2) الاستجابة (10; 7) الضمان (9; 11) التعاطف

10 - هل أنت من متعددي الاشتراك ؟

نعم لا

11 - ما هو في رايك ماهو المتعامل الاكثر جاذبية من حيث الشهرة (ضع على الترتيب 1-2-3)

موبيليس جازي (OTA) نجمة

12 - هل سبق لك وان غيرت متعاملك سابقا؟:

نعم لا

13 - اذا كان جوابك ب (نعم)، فانك قمت بتغيير متعاملك :

من جازي نحوى موبيليس نجمة
من موبيليس نحوى جازي نجمة
من نجمة نحوى موبيليس جازي

وذلك بسبب:

.....

14 - لتحديد بعض ارائك حول متعاملكم الحالي، ضع علامة (X) عند كل رأي حسب درجة الاهمية في الخانة المناسبة.

الأراء	أتفق كليامع هذا الرأي	أتفق مع هذا الرأي	أتفق الى حد ما	لا أتفق مع هذا الرأي	لا اتفق تماما مع هذا الرأي
1.تعتبر الفروق الخاصة بـ (السعر) من الامور التي تدفع بتغيير المتعامل					
2.تعتبر الفروق الخاصة بـ (العروض والتخفيضات) من الامور التي تدفع بتغيير المتعامل					
3.ان تغيير متعاملي الحالي سيأخذ الكثير من الوقت					
4.لن اغير متعاملي لأن اصداقائي والمقربون مني كلهم زبائن له.					
5.سأغير متعاملي اذا لم يحافظ على نفس جودة ونوعية الخدمات					

15 - في الأخير من بين الاختيارات التالية ما هو المتعامل الذي تتوفر فيه المعايير التالية: (ضع علامة X في الخانات المناسبة):

خدمة الدفع المسبق (اشترك عادي)			خدمة الدفع البعدي (اشترك فاتورة)			المعايير
OTA جازي أو الو	موبيليس (اتصالات الجزائر)	نجمة (الوطنية)	OTA جازي أو الو	موبيليس (اتصالات الجزائر)	نجمة (الوطنية)	
						1.المتعامل الذي يقدم تسعيرة أقل للمكالمات نحوى كل الشبكات
						2.المتعامل الذى يقدم افضل العروض الشهرية والتخفيضات نحوى كل الشبكات
						3.المتعامل الذي يوفر خدمات متميزة
						4.المتعامل الذى يضمن جودة اعلى للخدمات والمكالمات
						5.المتعامل الاكثر شعبية في السوق
						6.المتعامل الذي يمتلك تكنولوجيا متقدمة وعالية
						7.المتعامل الاكثر استقرار في السوق
						8.المتعامل الاكثر تقريبا واهتماما واتصالا بزبائنه عن طريق مختلف الوسائط والوسائل

H.E. Sheikh Abdullah Bin Mohammed Bin Saud Al Thani, Chairman of Wataniya Telecom commented:

“The year 2010 was another successful period for Wataniya Telecom showing continuous growth in customers, revenue and EBITDA. In our home market of Kuwait we continue to address the competitive pressures and we have increased our share of the market. Wataniya Telecom Group’s revenue has increased by 13.5% and EBITDA has increased by 15.5% compared with the same period in 2009. The Algeria operation (Nedjma) increased its revenue by 23.5% and EBITDA increased by 41.8% compared with 2009 leading to first annual net profit. In Palestine, the business has developed well with more than 350,000 customers and, after the year end, saw the launch of Wataniya Mobile as a public shareholding company following a successful oversubscribed IPO.

Review of Operations

The Group’s operational performance can be summarized as follows:

Wataniya - Kuwait

Wataniya Kuwait’s customer base increased to 1.78 million customers at the end of 2010, an increase of 15.7% on 2009. Revenues for the year 2010 were KD 221.6 million (USD 789.3 million), an increase of 9.0% compared to revenues for the same period in 2009 of KD 203.3 million (USD 724.1 million). EBITDA for the year 2010 was KD 98.9 million (USD 352.2 million) compared to EBITDA for the same period in 2009 of KD 93.6 million (USD 333.3 million). Net profit was at KD 69.8 million (USD 248.6 million), compared to net profit for the same period in 2009 of KD 109.2 million (USD 388.7 million).

Note 1. In Q2 2009, Wataniya Kuwait was successful in a ruling involving the Ministry of Communications regarding subscriber license fees, which enabled the company to reverse the previously recorded accruals of KD 52.1 million (net of related expenses) resulting in an increase in net profits. After excluding the one-off gains in the year 2009, Net Profit increased by **22.2%** for the year 2010 compared to the same period in 2009.

Note 2. In 2009 Earning release EBITDA was reported as KD190.2 million. The difference is due the reclassification of MOC license fee (Postpaid subscribers) from below EBITDA to above EBITDA.

Tunisiana - Tunisia

The Tunisiana customer base at the end of 2010 stood at 5.93 million customers: an increase of 13.8% on 2009. Revenues for the year 2010 were KD 101.0 million (USD 359.7 million), compared to revenues for the same period in 2009 of KD 102.3 million (USD 364.5 million). EBITDA for the year 2010 was KD 55.9 million (USD 199.1 million) from KD 55.2 million (USD 196.6 million) for the same period last year representing an increase of 1.3%. The net attributable profit to Wataniya Telecom for the year 2010 were KD 23.6 million (USD 84.1 million), compared to KD 23.7 million (USD 84.5 million) for the same period in 2009.

Nedjma - Algeria

The Nedjma customer base at the end 2010 was 8.25 million customers: an increase of 2.7% on 2009. Nedjma posted revenue growth with revenues for the year 2010 standing at KD 174.7 million (USD 622.1 million) an increase of 23.5% compared with revenues of KD 141.4 million (USD 503.8 million) for the same period in 2009. EBITDA for year 2010 was KD 65.9 million (USD 234.8 million), an increase of 41.8% on KD 46.5 million (USD 165.6 million) for the same period in 2009. The total net profit for the year 2010 was KD 2.9 million (USD 10.2 million) compared to the total net loss of KD 9.8 million (USD 35.0 million) for the same period in 2009. The net attributable profit to Wataniya Telecom in the year 2010 was KD 2.0 million (USD 7.2 million) compared to a net attributable loss of KD 7.0 million (USD 24.8 million) for the same period in 2009.

Bravo - Kingdom of Saudi Arabia

Bravo’s customer base stood at 0.20 million at the end of 2010, an increase of 8.3% from 2009. Revenues for the year 2010 increased to KD 22.1 million (USD 78.6 million) from KD 20.1 million (USD 71.6 million) for the same period in 2009. The total net loss for the year 2010 was KD 7.0 million (USD 25.0 million) compared to a total net loss of KD 11.1 million (USD 39.5 million) for the same period in 2009. The net attributable loss to Wataniya Telecom for the year 2010 was KD 3.9 million (USD 13.9 million), a 36.7% improvement compared to the loss of KD 6.2 million (USD 22.0 million) for the same period in 2009

Financial Review

Revenues

Total Consolidated Revenues increased 2% in comparison to the previous year, with GSM revenues up 3% YoY.

Despite the overall increase during the period, GSM revenue growth was negatively impacted by the 6.5% decline in Djezzy's revenues for the year ended December 31st, 2010. The adverse conditions in Algeria still persist; the hindrance of promotions in conjunction with the drop in incoming tariffs from the newly implemented catalogues adjusted in July 2010, have had a negative impact on the operation's revenues. Although the SIM card shortage has now been contained, it impacted the YoY decline in revenues.

The revenues of Mobilink for the full year of 2010 showed a 5% increase compared to the same period last year. It is worth considering the impact of currency devaluation, as the YoY increase in Mobilink's revenues in local currency terms

amounted to 9%. The significant growth in the Pakistani operation can be attributed to an increase in subscriber base, as well as highly effective promotional activities throughout 2010.

The strong subscriber uptake of banglalink, as well as the penetration of new market segments, resulted in a 30% YoY increase of revenues. Similarly, the increase of koryolink subscribers had a positive impact on the operation's revenue growth for the year 2010 compared to the same period last year.

Telecel Globe revenues increased by 25% YoY as a result of subscriber acquisition and focused market penetration. In Q4 2010 the decline in tariff prices in Burundi, CAR and Zimbabwe, led to an overall decline in revenues.

The 36% YoY increase in "Other" Telecom Services is attributed to growth of subscribers of OT Lebanon (Alfa Management Contract).

Table 6: Consolidated Revenues¹

Subsidiary	Represented 31 Dec. 2009 US\$ (000) ²	31 Dec. 2010 US\$ (000) ²	Inc/ (dec)	Represented Q3 - 2010 (3 months)	Q4 - 2010 (3 months) US\$ (000)	Inc/ (dec)
GSM						
Djezzy (Algeria)	1,867,837	1,746,566	(6.5%)	444,597	452,915	1.9%
Mobilink (Pakistan)	1,058,448	1,107,067	4.6%	266,705	280,869	5.3%
banglalink (Bangladesh)	350,884	456,984	30.2%	120,576	122,284	1.4%
Telecel Globe (Africa)	81,384	101,830	25.1%	28,040	25,007	(10.8%)
koryolink (North Korea)	25,951	66,402	155.9%	18,445	24,757	34.2%
Total GSM	3,384,503	3,478,848	2.8%	878,363	905,833	3.1%
Telecom Services						
Ring	206,474	152,278	(26.2%)	38,895	37,506	(3.6%)
Other ³	79,906	108,350	35.6%	28,695	27,912	(2.7%)
Total Telecom Services	286,380	260,628	(9.0%)	67,590	65,419	(3.2%)
Internet Services	88,881	86,058	(3.2%)	29,061	8,780	(69.8%)
Total Consolidated	3,759,764	3,825,534	1.7%	975,014	980,031	0.5%

- On 4 January 2011, OTH sold its entire shareholding in Orascom Tunisia Holding and Carthage Consortium through which OTH owned 50% of Orascom Telecom Tunisia ("OTT"). As a result the proportionate consolidation of OTT during Q4 is no longer applicable under IFRS as it renders the entity an investment held for sale, and consequently a discontinued operation under IFRS rules. Figures for 2009 and 9M 2010 have been restated to reflect the accounting treatment of OTT.
- On July 13, 2010, the amended and restated shareholders' and settlement agreements concluded with France Telecom entered into force. Consequently, starting Q3 2010, Mobini is reflected through the equity method. Mobini's financial figures for 2009 and H1 2010 are represented as a discontinued operation under IFRS.
- Other Telecom Services Companies include C.A.T., OT Lebanon and TWA in 2009 and OT Lebanon, Mena Cable and TWA in 2010.