

تشخيص ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وفق نموذج (Kenichi Ohmae) دراسة استطلاعية لقيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق(*)

أ.م.د. علاء عبد السلام يحيى اليماني
الباحث: إبراهيم ثامر إبراهيم أحمد
كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

ibrahem.thamer2000@gmail.com

allaalyamani74@yahoo.com

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي ويتمثل ب(الشركة، الزبون، المنافسة) وسبل تشخيصه، والتي تعد مركبات رئيسة لصياغة استراتيجية الشركة الكلية وبيان وتشخيص كل مركب وسبل توجه الإدارة نحوه في ظل التنامي المضطرد للبيئة الذي تشهده على المستوى العالمي، واتخذ البحث من شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق ميداناً تطبيقياً له، لما لها من أهمية في دعم النشاطات الاقتصادية بعامة والنشاط التجاري وخاصة، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها تبني الشركة المبحوثة استراتيجية تسويقية أفضل من استراتيجية المنافسة بالاعتماد على إمكانياتها الداخلية وتميزتها بحيث تكون أكثر كفاءة لتلبية حاجات الزبون ورغباتهم المتنوعة ووفق تقسيم سوقي لشريحة الزبون المستهدفين، وهل لدى الشركة توجه نحو الزبون أكثر من بقية ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي، وعلى ضرورة تفاعل ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي وتكاملها لتحقيق النجاح في استراتيجية الشركة التسويقية، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واستخدام إستراتيجية تنافسية ملائمة لوضع السوق لتحقيق ميزة تنافسية، فمن أبرز التوصيات التي توصل إليها البحث ضرورة سعي الشركة المبحوثة إلى نشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين وبناء صورة إيجابية لدى الزبائن من خلال الخدمات المقدمة في القطاع الاتصالات، ويفترض بالشركة المبحوثة تبني مفهوم (أن الزبون المصدر الأول لمعلوماتهم في البحث والتطوير) وأن يجعل جل اهتمامها معرفة أراء الزبائن ورضائهم عن الخدمات المقدمة باستمرار.

الكلمات المفتاحية: الشركة، الزبون، المنافسة، أهمية الزبون.

Diagnosis of strategic marketing triangle pillars according to the (Kenichi Ohmae) model

An exploratory study of the management leaders of Cork Mobile Telecommunications

Company in Iraq

Assi. Prof. Dr. Alaa Abdul Salam Al-Yamani

Ibrahem Thamer Ibrahem Ahmad

College of Administration and Economy

University Of Mosul

Abstract:

The current research aims to identify the pillars of the Strategic Marketing triangle (company, customer, competition) and ways of diagnosing it, which is the main platform for the formulation of the company's overall strategy and the identification and diagnosis of each and every aspect of the department's direction in the context of the steady growth

(*) بحث مستقل من رسالة الماجستير المزمع تقديمها إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل والموسومة: (ركائز المثلث التسويقي مدخل لتحديد الاستراتيجية التسويقية للمنظمات السياحية).

of the environment at the level, the research of the Cork mobile communications Company in Iraq has taken a field of application, as this sector (communication) is of importance in supporting economic activities in general and commercial activity in particular, and the search has reached a set of conclusions, the most important of which is that the looking company adopts a better marketing strategy From a competition strategy, relying on its internal potential and development, so that it is more efficient to meet the needs and diverse desires of the customer and in accordance with a market division of the target customer segments, and does the company have to move towards the customer more than the rest of the pillars of the strategic marketing triangle, and the need to interact Triangle Strategic Marketing pillars and their integration to achieve success in the company's marketing strategy, by selecting the appropriate strategy for each of the elements of the marketing mix, and using an appropriate competitive strategy to put the market to a competitive advantage, it is one of the most important recommendations reached Research should seek to spread the customer service culture among employees and to build a positive image of customers through services in the telecom sector, and the looking company is supposed to adopt the concept (the customer is the first source of their information in research and development) and to make the bulk of its attention Know the views of customers and their satisfaction with the services provided continuously.

Keywords: The pillars strategic marketing triangle, customer importance.

المقدمة

تواجه الشركات كافة في العصر الحالي مشكلات عدة تتمحور معظمها حول إمكانية التكيف مع المتغيرات البيئية المتتسارعة التي تشهدها البيئة في ظل الأزمات المترافقية التي عصفت بالعالم، وخصوصاً مع احتدام المنافسة على الموارد الطبيعية والقدرة على اقتحام أسواق جديدة والمنافسة على طرح منتجات جديدة وخاصة في ظل التطور التكنولوجي، لذلك تناول البحث ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي وتشخيصها للوقوف على قدرة شركة كورك للاتصالات على تبني نموذج (Kenichi Ohmae)، إذ تعد ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي أداة فاعلة لنجاح التوجه التسويقي لدى الشركات بعامة والخدمية منها وخاصة، إذ تعاني الشركة المبحوثة من ضعف في بعض الجوانب التسويقية لغياب عملية الموازنة بين ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي، وفي ضوء ذلك فإن البحث يتناول المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجة البحث

المحور الثاني: الإطار النظري

المحور الثالث: الجانب العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول : منهجة البحث

أولاً. مشكلة البحث: تتبلور مشكلة البحث في عدم تكامل عناصر المثلث التسويقي الاستراتيجي (الشركة، الزبون، المنافسة) في استراتيجية شركة كورك وتفاعلها، مما سوف يؤدي إلى ضعف

النشاط التسويقي في ظل احتدام المنافسة والتسبق الحديث لانتزاع الحصة السوقية لقطاع الاتصالات، وعليه تتجسد مشكلة البحث بالإثارات البحثية الآتية:

١. هل تستند استراتيجية الشركة في تحديدها على ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي؟

٢. ما هو الترتيب النسبي لركائز المثلث الاستراتيجي في الشركة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تستمد أهمية البحث من واقع ارتباطه في البيئة العراقية، فضلاً عن الدور الكبير الذي تلعبه ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي في تحقيق الاستراتيجيات التنافسية التسويقية المتبقية، ويمكن إيضاح أهميةً بالآتي:

١. تسلیط الضوء على تشخيص ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي بوصفه مدخلاً يمكن لشركة كورك اعتماده في مواجهة التحديات واغتنام الفرص، ومواكبة التطورات والتغير البيئي بكل تعقيداته.

٢. تبرز أهمية البحث في مدى قدرة شركة كورك على فهم وتبني نموذج (Kenichi Ohmae) في إستراتيجية الشركة العامة.

٣. اعتماد ركائز المثلث التسويقي الاستراتيجي في تحديد أولويات التوجّه لدى الشركة المبحوثة نحو الزبون أم المنافسة بالتركيز على مضمونها وإمكانيتها الداخلية.

ثالثاً. أهداف البحث: تبرز أهداف البحث من خلال الآتي.

١. التعرف على إسهام نموذج العالم (Kenichi Ohmae) في تحديد استراتيجية الشركة التسويقية.

٢. في ضوء تحديد مشكلة البحث وأهميته فإن هدف البحث الجوهرى هو التعرف أو التحقق من الأهمية النسبية التي تولّيها الشركة المبحوثة لركائز المثلث.

رابعاً. فرضيات البحث: استناداً إلى مضمون مشكلة البحث وأهميته، تم صياغة الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الأولى:**

يقترن امتلاك شركة كورك للاتصالات المتنقلة لمتطلبات تشخيص مثلث التسويق الاستراتيجي وفقاً لتجهيزات إدارة الشركة.

٢. **الفرضية الثانية:**

تبين الأهمية النسبية التي تولّيها الشركة المبحوثة لركائز مثلث التسويق الاستراتيجي.

خامساً. ميدان البحث وعينته

لقد تضمن مجتمع البحث شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق/ مدينة الموصل، وتم اختيار مدير الشركة ومعاونيه ورؤساء الأقسام كعينة للبحث، وإن اختيار شركة كورك للاتصالات جاء بسبب التنوع في خدماتها، مما يجعلها تتبّنى سلوكاً تنافسياً يعمّل على تحسين قدراتها التسويقية، فضلاً عن مواكبة قطاع الاتصالات للتغيرات التقنية في مجال الاتصالات مقارنة بالقطاعات الأخرى

سادساً: أسلوب جمع البيانات وتحليلها

أعتمد الباحث لتنفيذ الجانب النظري على ما تيسر من مراجع علمية عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث، أما فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على استماره الاستبيان في الملحق (١) بوصفها الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع بيانات البحث ومعلوماته في الملحق (٢)، من خلال توزيع (٣٣) استماراً على مجموعة من مديرى شركة كورك للاتصالات المتنقلة في مدينة الموصل، وتم استلام (٣٠) استماراً جميعها كاملة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي بالأوزان (١، ٢، ٣، ٤، ٥)، وللتتأكد من صدق الاستمار تم عرضها على مجموعة من

المحكمين^(*) بوصفهم مختصين في العلوم الإدارية، أذ تم الأخذ بملحوظاتهم ومقترناتهم وفي ضوء ذلك تمت أضافه فقرات أخرى بغية تمكين الاستمرار من تحقيق أهداف البحث.

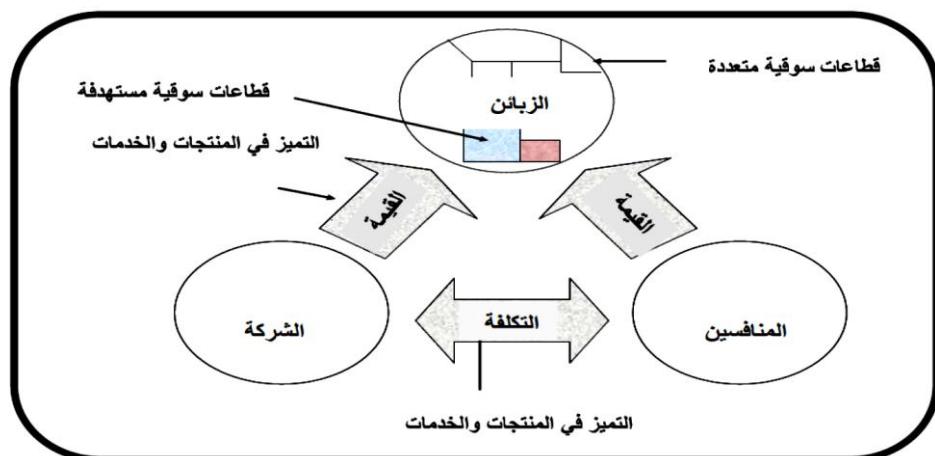
واستخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث واختيار فرضياته، وتمثلت هذه الوسائل الإحصائية بالآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتotas الحسابية والانحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف متغيرات البحث.
٢. استخدام التحليل العاملی للوصول إلى العوامل الحرجة لتشخيص رکائز مثلث التسويق الاستراتيجي من وجهة نظر مدیري الشركة المبحوثة.

المحور الثاني: الإطار النظري

أولاً. مفهوم مثلث التسويق الاستراتيجي وأهميته:

يستند نموذج المثلث التسويق الاستراتيجي الذي قام العالم (Kenichi Ohmae) بطرحه على أساس تفاعل ثلاثة عناصر رئيسة (الزبون، الشركة، المنافسة) وأعتبرها Ohmae's رکائز لبناء ونجاح أي استراتيجية تقوم بها الشركة، إذ يجب على المحلل الاستراتيجي عند قيامه بإعداد الاستراتيجية أن يقوم بأخذ هذه العناصر الثلاثة بالحسبان، وتم إعطاء اختصار لمصطلح المثلث التسويقي الاستراتيجي بـ 3Cs، إذ من خلال دمج هذه العناصر الثلاثة يمكن أن تحقق الشركة ميزة تنافسية مستدامة، وأن أي تغير في هذه العناصر يؤثر على طبيعة السوق وربما يؤدي إلى تغير استراتيجية الشركة (Ohmae, 2010: 23)، (Keet, 2008: 23)، ويركز التسويق الاستراتيجي على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية الشركة وهذا ما يعبر عنه المثلث التسويقي الاستراتيجي، وسنطلق عليهم بشكل جماعي "مثلث التسويق الاستراتيجي" (Ketan Mistry, 2009: 16)، وكما موضح في الشكل (١).



الشكل (١)

مثلث التسويق الاستراتيجي

Source: Kenichi Ohmae, (1983), The Mind Of The Strategist The Art Of Japanese Business, 1th Ed, McGraw-Hill. p92.

(*) أسماء السادة المحكمين: د. ميسر إبراهيم الجبوري، د. رعد عدنان رؤوف، د. علاء أحمد حسن الجبوري، د. معن وعد الله المعاضيدي، د. منذر خضر يعقوب، د. ميسون عبد الله، د. أحمد يونس محمد السبعاوي، د. أسيل زهير رشيد الناك، د. ألاء عبد الموجود عبد الجبار العاني، د. صفاء إدريس عبودي، د. محمد محمود الملا حسن.

وتمثل وظيفة المحل الاستراتيجي في نموذج المثلث الاستراتيجي، أداة لتحقيق أقصى أداء متفوق، مقارنة بالمنافسين، ومن العوامل الرئيسية لنجاح الاستراتيجية يجب أن يكون المحل الاستراتيجي على يقين بأن الاستراتيجية الموضوعة تتطابق بشكل صحيح مع قوة الشركة واحتياجات الزبون والسوق المستهدفة. (Kenichi Ohmae, 1983: 92)

لكن هذه المطابقة نسبية إذا كان المنافسون قادرين على تقديم قيمة أفضل، فستكون الشركة في وضع غير ملائم بمرور الوقت. إذا كان نهج الشركة تجاه الزبون مطابقاً لنهج المنافسين، فلن يتمكن الزبون من التمييز بين العروض الخاصة بالشركة والمنافسين. فيؤدي إلى أن تكون النتيجة حرب أسعار، والتي قد تجلب منافع قصيرة الأجل للزبون ولكنها ستؤدي الشركة ومنافسيها. وإن الاستراتيجية التسويقية الناجحة، هي التي تضمن مطابقة أفضل أو أقوى نقاط قوة الشركة لاحتياجات الزبون مما يوفره المنافسون، من حيث الأطراف الرئيسية الثلاثة (الشركة، الزبون، المنافسة)، يتم تعريف الإستراتيجية على أنها الطريقة التي تسعى بها الشركة للتمييز بشكل إيجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط قوة الشركة النسبية لتلبية احتياجات الزبون بشكل أفضل. (Ketan Mistry, 2009: 18)

وتمارس وظيفة التسويق دوراً مهماً في المستويات الاستراتيجية الثلاثة للشركة، ففي المستوى الأول المتمثل بمدخلات التسويق (التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة الخطة الاستراتيجية. ويمثل التسويق إنشاء الرابط بين السوق والشركة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة البرامج التسويقية وتنفيذها لدعم استراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج في مستوى وحدة الأعمال في بيئه معينة، وتركز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها الشركة تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها.

ويفترض أن تتصف الاستراتيجية التسويقية الجيدة بـ:

١. تعريف السوق بشكل واضح ودقيق وتحديدها.
٢. التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجاته.
٣. الأداء المتميز والمناسب مع المنافسة السائدة.

إن تحليل وضع الشركة باستخدام نموذج (3Cs) جزء لا يتجزء من الصياغة الاستراتيجية، إذ ينطوي التحليل الاستراتيجي على جمع مختلف الأنواع من المعلومات ذات الصلة وتحليلها ليس عن البيئة فحسب، بل أيضاً عن الكفاءات والموارد التنظيمية. فالبيئة التسويقية للشركة تتكون من مستويين متباينين: البيئة الداخلية والخارجية، وتنقسم البيئة الخارجية إلى فئتين كلية وجزئية، ويساعد تحليل البيئة الخارجية في الكشف عن الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة، في حين أن التحليل الداخلي يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف الموجودة في ثقافة الشركة وهيكلها لحفظ على النجاح الدائم، مما يتطلببقاء الشركة في تناغم مع البيئة الخارجية. وبعبارة أخرى فإن المنتجات التي تقدمها الشركة يجب أن تتناسب مع البيئة وخياراتها. وعليه فإن الاستراتيجية التسويقية للشركة تكون مصممة للاستجابة بسرعة والتكييف مع التغيرات في السوق (Tarun, 2007: 202).

ويمكنا تلخيص أهمية مثلث التسويق الاستراتيجي (3Cs) من خلال النقاط الآتية: (Ohmae, 1983: 5)

١. ربط المكونات الرئيسية لأية استراتيجية (الزبون، المنافسة، الشركة)
٢. تعتبر مكونات المثلث المفتاح الرئيس لنجاح استراتيجية الشركة.
٣. تعد عناصر المثلث عوامل ديناميكية تؤثر في تشكيل استراتيجية التسويق وصياغتها.
٤. يأخذ بنظر الاعتبار كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
٥. يأخذ بنظر الاعتبار الاستراتيجيات التي يتبعها المنافسون.
٦. يركز على التطابق بين احتياجات الزبون مع احتياجات الشركة وبالاتجاه الإيجابي.
٧. يركز على العلاقة بين الزبون والشركة وعلى نحو يفوق ما يمتلكه المنافسة.
٨. يتيح بناء استراتيجية شاملة للشركة.

ثانياً. مكونات استراتيجية التسويق:

ت تكون الاستراتيجية التسويقية للشركة من العناصر الآتية:(الزعبي، ٢٠٠٩: ٦٥)

١. المهمة الأساسية: فالخطة يجب أن تحدد المهمة الأساسية لإدارة التسويق في الشركة بوصفها نابعة أصلاً من المهمة التي أنشئت من أجلها الشركة.
٢. الأهداف التسويقية الرئيسية للشركة: وتشير إلى مجموعة النتائج التي يتعين على إدارة الشركة تحقيقها في المستقبل، والتي يتطلب وضعها على نحو يمكن قياسها.
٣. افتراضات معينة حول البيئة المحيطة وبالذات قطاع الشركة: ويتضمن ذلك عبارات واضحة حول الاتجاهات المستقبلية في الجوانب الإستراتيجية في القطاع.
٤. تقييم القوى التنافسية للشركة: الإستراتيجية التسويقية يجب أن تضم تقييمًا واقعياً لمجالات القوة والضعف بالنسبة للعوامل التي تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف المتوقعة للسوق.
٥. تقييم الفرص الممكنة في ظل المعطيات التي يفرزها تحليل البيئة، ويجب أن يتم ذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط التسويقي وعلى مستوى كل سلعة أو خدمة يتم تقديمها للزبائن، وضمن هذا الإطار فإنه ينبغي على إدارة الشركة انتهاز الفرص المتاحة لتحديد أساليب العمل التي ينبغي القيام بها وصولاً إلى الإنجازات المنشودة.
٦. تحديد استراتيجيات العمل الخاصة بكل نشاط من الأنشطة التسويقية للشركة، فضلاً عن كل قطاع من قطاعات الزبون والأهداف الواجب تحقيقها في مجال كل نشاط.
٧. التغيرات المتوقعة في عوامل البيئة الخارجية للشركة والتي يمكن التحكم بها من قبل إدارة الشركة.

ثالثاً. ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي:

يعتمد المثلث التسويقي الاستراتيجي على تفاعل ركائز المثلث الرئيسية (الزبون والشركة والمنافسة)، فان أي قرار لبناء استراتيجية التسويق يعتمد على تلك الركائز المهمة، فمن خلال ذلك التفاعل يتم تحديد أنواع استراتيجيات المثلث التسويقي وكالاتي: (Subhash, ٢٠٠٩: ٢٤)

١. الشركة.
٢. الزبون.
٣. المنافسة.

ويستند نجاح تلك الاستراتيجيات على الملاءمة والдинاميكية فيما بينها، وهذا التلاويم يكون بين احتياجات الزبون وأهداف الشركة، مما يؤدي إلى تحقيق علاقة طويلة الأمد بين الطرفين ونمو للشركة. وتعتمد الملاءمة للاحتجاجات والأهداف لكلا الطرفين (الشركة والزبون) من أجل إقامة

علاقة جيدة ومستمرة ولكنها نسبية، وإذا كان المنافسون قادرين على عرض توافق أفضل من الشركة فإن ذلك يقود إلى سعي الشركة للتميز عنهم، بمعنى آخر يجب أن يكون هنالك تلائم في الشركة بين احتياجات الزبون والمنافسين أيضاً. عندما يكون مدخل الشركة للزبون مشابهاً لمدخل المنافسين فإن الزبون لن يستطيع التميز بينهما، ويمكن أن تقود إلى منافسة سعرية ترضي وتلبي احتياجات الزبون وليس احتياجات الشركة، مما يتطلب صياغة العناصر الثلاث رئيسة (3C) كمعادلة في الشركة لتميز نفسها بشكل إيجابي عن منافسيها، وذلك باستعمال نقاط القوة الكلية المتوافرة لديها بشكل مناسب لتلبية حاجات الزبون ورغباته بشكل أفضل عن المنافسين في محيط بيئي محدد. وإن اعتماد (3C) الاستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل استراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسة.

١. مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفة منه)
٢. وقت التنافس: تحديد توقيت الدخول إلى السوق أو الانتظار حتى يكون هنالك طلب فعلي.
٣. كيفية التنافس: تحديد وسيلة للمنافسة كإدخال منتج جديد لتلبية حاجات الزبون أو إنشاء موقف جيد لمنتج موجود.

فإن التحليل بواسطة مثلث التسويق الاستراتيجي (3C) هو تحليل وإطار عمل مبسط يركز على البيئة التنافسية المباشرة التي تشمل الزبون والمنافسة والشركة. وان المثلث الاستراتيجي (3Cs) جيد للتخطيط على المدى القصير ومع بعض الافتراضات كعدم امتلاك الموردين ما يكفي من القوة للتأثير على الشركة، يتم تضمين البائعين والداخلين الجدد في المنافسة. (Ketan Mistry, 2009:18)

١-٣. الشركة:

إنَّ الهدف من التحليل الداخلي يتمثل بالحصول على فهم كافٍ لبيئة الشركة التي هي ذات أهمية استراتيجية. ويؤدي التحليل والتقييم الداخلي دوراً محورياً في صياغة استراتيجيات التسويق جنباً إلى جنب مع التحليل الخارجي، مما يتطلب فهماً شاملًا لموارد الشركة والكافاءات لدعم اتخاذ قرار التسويق. وأن الخلافات بين الشركات قد تكون أفضل تفسيراً في الاختلافات في موارد الشركة وتطبيقاتها. (West, 2010: 88) وتحاول أغلب الشركات أن تجد طرائق فاعلة لتخفيض الكلفة لتلبية حاجات الزبون ومتطلباتهم، ويتم تحليل احتياجات الزبون والأهداف ومحاولة فهم استراتيجية الشركة التي تصمم لتكون قادرة على الوفاء بتلك الاحتياجات، وتعُد هذه الاستراتيجيات مدخلاً لتعظيم نقاط القوة للشركة نسبة إلى المنافسين في المجالات الوظيفية، والتي تعتبر بالغة الأهمية لتحقيق النجاح في الصناعة وتشمل عناصر القوة والضعف في موارد الشركة وإمكاناتها الداخلية المتخصصة (الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق). ويقصد بموارد الشركة (الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها وتميزها عن الشركات الأخرى). وهذا المزيج من الموارد الذي تمتلكه الشركة سوف يحدد الإستراتيجيات المناسبة لأشباع حاجات الزبون ورغباتهم من خلال تسلمهم عروض القيمة، وبما يمكن الشركة من كسب التفوق التنافسي في السوق.

٢-٣. الزبون:

يعد الزبون ركيزة رئيسة لأية استراتيجية، ووفقاً لـ Ohmae فإن الشركات يجب أن يكون هدفها الرئيس مصلحة زبائنها بدلاً من مساهميها أو الأطراف الأخرى، من خلال إعداد نظام تسليم القيمة لأربضاء الزبون المستهدفين وتكوين علاقة قوية معهم والاحتفاظ بهم، وفي المدى الطويل فإن الشركة تكون مهتمة بزبائنها الدائمين وب خاصة المستثمرين، فإن الزبون يمثل مركز الصدارة في البيئة التسويقية، فتقوم الشركة بتحديد مجال التنافس في السوق، وأي جزء من السوق سوف تقوم

بإشباعه بدل من محاولتها إشباع السوق بأكمله، فينبع على التسويقيين مراقبة وتحليل المتغيرات في أذواق وتفضيلات الزبون وعاداتهم الشرائية و מהية المنافع التي يبحثون عنها، مما يعني معرفة شريحة من الزبون بشكل جيد وفهم احتياجاتهم مما يكسبها قوة نسبية مع هذه الفئة، وفي ظل التطورات التي تشهدها الأسواق العالمية والتي اتسمت بعدم التجانس كون كل مجموعة من الزبائن يميلون إلى الرغبة في خدمات مختلفة أو منتج معدل، فضلاً عن أن الشركة لا تستطيع أن تلبى جميع تلك الرغبات والمتطلبات بفاعلية إلى كل زبون بعينه نتيجة اختلاف أذواق الزبائن ورغباتهم والتي تكون متفاوتة، عليه يجب التميز بين مجموعات من الزبائن لسهولة الوصول اليهم وتلبية كافة احتياجاتهم، وأخيراً فإن المنافسين مختلفون قدرتهم في الاستجابة لمختلف مجموعات الزبائن عن الشركات الأخرى.

(8) (Ohmae, 1982: 6)، (Ohmae, 2010: 6)

إن الاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن ترتكز على الزبون ومحاولة جذبهم للتعامل مع الشركة ومن ثم المحافظة عليهم، فضلاً عن العمل على زيادة إعداد الزبون ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا لديهم ثم الولاء للشركة ومنتجاتها. وإن الاتجاه الاستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم حاجات الزبون ورغباتهم والعمل على تلبيتها بأفضل الوسائل بما ينتج عنها إشباعاً لتلك الحاجات وثم تحقيق الرضا والولاء لهذه الشركة، مما يتيح لها تكوين ميزة تنافسية وقدرة على البقاء والمنافسة في السوق. (Kotler, et al., 2018: 137)

١-٢-٣. استراتيجية التسويق الموجهة نحو الزبون: (Blyth. Jim, 2012: 22)

١. **التجزئة حسب الأهداف:** يتم بناء التمايز في التجزئة بحسب الأهداف، على الطرائق المختلفة لاستعمال المنتج من قبل الزبون. لذا يصبح من الضروري للشركات تصميم المنتجات لتلبية احتياجات تلك الفئة الخاصة من الزبون. إذ يتم التفريق من حيث الطرائق المختلفة للزبائن في استعمال المنتجات.

٢. **التجزئة بواسطة التغطية للزبائن:** تعتبر طريقة أخرى لتقسيم السوق وتنشأ حسب الظروف الخاصة للشركة وقررتها على التغطية السوقية، وتعمل على تقسيم الزبون إلى مجموعات كبيرة أو صغيرة ويتم تجميع مجموعات الزبون حسب الرغبات والمتطلبات المتباينة والمتجانسة وقدرة الشركة على خدمة تلك المجموعات، وتكون مقيدة بموارد الشركة المحدودة وتعمل على تغطية كافة التغارات السوقية وخصوصاً ثغرات المنافسين أو تتم التغطية عن طريق التكلفة كخدمة سوق معين بكلفة أقل من المنافسين، مما يؤدي إلى لجوء الزبون إلى السلع البديلة، وتنتج المفاضلة من خلال دراسة تكاليف التسويق / التغطية السوقية.

٣. **إعادة تجزئة السوق:** تعدُّ أسواق اليوم متطرفة بسبب وجود عدد كبير من المنتجين واستبداد المنافسة فيما بينهم، وتتوفر العديد من الشركات التي تستهدف القطاع نفسه من السوق، وبمرور الوقت تتضخم أهمية شريحة معينة من الزبون، مما يفرض على الشركة التوجّه نحو بحوث تسويقية جديدة لمعرفة احتياجات الزبون وما يريدونه بالتحديد، لذا تبرز الحاجة الماسة لإعادة تقسيم السوق من أجل البقاء في دائرة التنافس.

٤. **التغييرات في مزيج التسويق:** إنَّ أي تغير بجزء معين من السوق ينعكس تأثيره على مزيج التسويق وعلى الموارد المرصودة في المستقبل والقدرة على المنافسة المستقبلية.

وقد شدد (Kotler, et al., 2018: 97-98) على دور الزبون باعتباره أهم دور بوصفه ركيزة أساسية لأية استراتيجية تسويقية (Ohmae 1983). وبما أن الهدف النهائي للأعمال تلبية احتياجات الزبون وبناء روابط قوية معهم، فإن الاهتمام الأول للشركة يتمثل بمصالح الزبون، ونتيجة

لذلك يعدّ تحليل الزبون واحداً من أهم الأجزاء التي يجب القيام بها في سياقات التخطيط التسويقي الاستراتيجي. ويمكن تقسيم تحليل الزبون إلى ثلاثة أجزاء وكالاتي:

١. تجزئة السوق.
٢. سلوكيات الزبون.
٣. الاحتياجات غير الملباة.

تشهد الشركات منافسة شديدة، عليه تحتاج شركات الأعمال (الإنتاجية والخدمية) إلى وسائل وأدوات حديثة لمواجهة المنافسة لتحقيق النجاح والبقاء في عالم الأعمال. وأن التغير أصبح سمة العصر الحالي، فإنه يؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجيات التعامل مع الزبون وأساليبه وتبعاً لحدة المنافسة، وبخاصةً الشركات التي تسعى لتفعيل وتنشيط أعمال المنظمة وتوحيد جهودها لاكتساب أسواق جديدة تحقق لها الاستمرار والنمو، فضلاً عن تحقيق قيم من شأنها زيادة رأس مالها العامل.(نوري، 2016: 315)

وأشار (Strong, et al, 2004: 100) إلى إن الشركة المتوجهة نحو الزبون هي تلك التي يكون فيها كل عامل ملتزم بخلق القيمة للزبون وبفهم حاجاته وتلبيتها. إن التوجه نحو الزبون يتمثل بالفهم الكافي للزبائن الذين تستهدفهم الشركة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر، ليس في الوقت الحاضر فحسب ولكن في المستقبل لمواكبة التطورات الخاضعة لдинاميكيات السوق. Narver, et al., 1990: 21 الأمر الذي يتطلب بناء مقدرات ديناميكية تتمكن من مواجهة تغيرات السوق واحتياجات الزبون لبناء قيمة لكل من الشركة والزبون بصورة مستمرة.

ويعرف (2: Chih, 2009) التوجه نحو الزبون بأنه الدرجة التي تركز فيها الشركة أو العاملون جهودهم على فهم الزبون وتحقيق رضاه. ويعرف (Brown, 2002: 125) التوجه نحو الزبون بأنه ميل شخصي لإشباع حاجات الزبون في بيئه العمل، بوصفهم محور الاستراتيجية التسويقية للشركات، أما (جودة، 2009: 75) فيعرفها بأنها "عملية مخططه بالتوجه نحو الاهتمام بالزبون واحتياجاته ورغباته وتوقعاته"، وعددها المدخل الحقيقي لنجاح الشركات في أداء مهامها، كما يرى (مطر وأخرون، 2011: 167) بأنها "عملية السعي نحو الزبون لدرجة تدخل الزبون في تحديد أهداف الشركة، وعلى أفراد الشركة العمل الدؤوب ضمن سلسلة متكاملة للحصول على رضاه وتلبية حاجاته"، وإذ أن هدف أي استراتيجية هو بناء ميزات تنافسية والحفاظ عليها، فإن الشركات الناجحة تشتراك في استراتيجية التوجه نحو الزبون. واستناداً إلى ذلك، يعرفها الباحث على أن التوجه نحو الزبون بكافة الجهود والسلوكيات الصادرة من الشركة وأفرادها والمستندة إلى معرفة السوق والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمتحملة من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها وعملياتها.

في حين يركز مفهوم التوجّه السوقي على التنافسية التي تعتمد على تحديد رغبات المستهلك أو الزبون واحتياجاته وتقديم المنتجات التي تتميّز عما يعرضه المنافسون أو أفضل منه. فمنذ الخمسينيات من القرن الماضي ومفهوم التوجّه السوقي مازال موضع اهتمام ومتار جدل بين الباحثين والممارسين له، وخصوصاً في الدول المتقدّمة صناعياً، وقد ركز معظم النقاش حول مدى نجاحه كنموذج يمكن أن يحتذى به وكفلسفة للتوجيه إدارات المؤسسات نحو ممارسته فعلياً من أجل مواجهة الظروف والتحديات البيئية المختلفة واستغلال الفرص المناسبة، وقد ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام

بالبحث في مدى ممارسة التوجّه السوقي من قبل مختلف القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وذلك لما تشهده هذه الدول من تحديات وظروف تنافسية وبيئية صعبة (Homkhiew, 2012: 665).
٣- المنافسة:

يعد إرضاء الزبون من الأنشطة الأساسية في الاستراتيجية التسويقية، إلا أن هذا وحده لا يكفي لضمان النجاح، مما يتطلب من الشركة مراجعة استراتيجيتها الخاصة لتقيم أمكانية القيام بهذه المهمة أفضل من منافسيها، من أجل تحقيق رضا الزبون والقدرة على تقديم قيمة أكبر من المنافسين، وتحتاج الشركة إلى فهم شامل ليس للزبائن فحسب ولكن أيضاً لمنافسيها، فان تحليل المنافسون بشكل جيد يساعد الشركة على اكتساب فهم أفضل لمنافسيها. وبناء على ذلك، يمكن أن تتتبأ برد فعلهم تجاه أي مبادرة تسويقية يمكن أن تقوم بها الشركة وتستغل نقاط الضعف التي يمتلكها المنافسين فإن تحليل المنافس أمر حاسم للتنفيذ الناجح لاستراتيجية التسويق، ومساعدة الشركة على البقاء والنمو. ويكون هذا الجزء من جانبين. الأول، يتعلق بوضع الشركة الحالي من أجل فهم كثافة المنافسة. والثاني يتعلق بتحديد المنافسين، الحاليين والمحتملين، وتحليل استراتيجياتهم وإجراءاتهم (Jobber, 2010: 705) وإن من السهل تشخيص المنافس الرئيس ولكن بعض المنافسين قد يتم إغفالهم، إن إحدى طرائق تشخيص المنافس تمثل بالأخذ في الحسبان حالة المنتج \ السوق. وعلى جميع المنافسين الحالين أن يشخصوا بالاستناد على المنتج \ السوق الذي يليونه فعلى سبيل المثال منتج المشروبات الغازية مثلاً بحاجة إلى تخصيص جميع الخيارات المتوفرة في السوق التي تتنافس علامته التجارية وهذا يشمل مجموعة منافسين، فالمنافس الأول هو المنافس المباشر على العلامة التجارية (مشروبات غازية أخرى) ثم في المستوى الثاني تتنافس الشركة مع شركات تنتج منتجات مشابهة (Loudon, et al, 2005: 69).

إن القوى التنافسية الأكبر سوف تؤثر في التناقض المباشر بين الشركة ومنافسيها، وأن المنافسين يمثلون مجموعة من الشركات التي تنتج منتجات مشابهة لنا و تستهدف مجموعة الزبون ذاتهم (Scholes, et al, 2005: 118).

فيرتكز تحليل المنافسين على دراسة وتحليل الشركات المنافسة الموجودة في قطاع الاتصالات حالياً أو التي يتوقع دخولها في المستقبل، وبهدف هذا التحليل إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة، وكالآتي: (Thompson, 2001: 61)

١. ما العوامل الإستراتيجية العاملة في قطاع الاتصالات وما مدى قوتها؟
٢. ما الشركات التي تملك المركز التنافسي الأقوى أو الأضعف؟
٣. ما العوامل الأساسية التي تحدد النجاح أو الفشل التنافسي؟
٤. من الذي سيقوم بالتحرك التنافسي القادم؟

عليه فإن التحليل التنافسي يتضمن جميع الجوانب التي تؤثر على كيفية التناقض، وإن المحل الذي يقوم بالتحليل يجب عليه الإجابة عن الأسئلة الآتية: (Alexa, 2010: 5)

١. ما الذي يجعل الشركة تتنافس: هنا لابد أن يتم تحديد معايير التناقض، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات قطاع الاتصالات التي تزاولها الشركة والتي تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
٢. من المنافسون لنا: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحاً فلا بد أن تحدد المنافسة الفعلية وليس المنافسة المحسوسة فحسب، تجري الشركات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.

٣. من الزبون: تحديد الزبون الحالي والمستقبلين للشركة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم على نحو دقيق وصائب.

ويرى (Thomson, et al, 2006: 88-89) توافر مجموعة من العوامل الشائعة التي تؤثر في معدل التنافس بين الشركات وكالآتي:

١. يزداد التنافس مع زيادة عدد المنافسين.

٢. عادة ما يكون التنافس أقوى عند الطلب على منتج بطيء في الأسواق التي تتسع وتتمو بسرعة، وفي الواقع قد يتطلب الأمر استهلاك كل مصادر الشركة المالية والأدارية للتكيف مع نمو طلبات الزبون وتزايدها.

٣. يصبح التنافس أكثر حدة عندما يحقق القطاع التناصفي مردوداً مالياً عالياً.

٤. يكون التنافس أقوى عندما تكون كلفة انتقال الزبون وتحولهم لشركات أخرى ذات تكلفة منخفضة.

٥. يكون التنافس أقوى وأشد عندما يكون أحد المنافسين أو أكثر غير راض عن مكانته الحالية في السوق، ومن ثم فإنه يقوم ببعض التحركات النشطة لتفوقة موقفه على حساب المنافسين.

٦. يزداد التنافس نسبياً مع حجم الربح المحقق من قوة التحرك الاستراتيجي، فكلما زاد الربح المحقق من انتهاز الفرص الجديدة حاول واحد أو أكثر من المنافسين أن يبدأ تحركاً تنافسياً مماثلاً أو مغايراً لاقتناص الفرصة.

١-٣-٣. تحليل المنافسة واستراتيجية التسويق:

نادراً ما يمكن لاستراتيجية التسويق أن تستند على فكرة الفوز والاحتفاظ بالزبون. فعلى محلل الإستراتيجي التسويقي أن يفهم كيفية تحقيق التفوق التناصفي، فضلاً عن فهم طبيعة المنافسة وأسسها وما يعنيه ذلك للشركة، وفي غياب ذلك فإن الاستراتيجية سوف تبني على أساس ضعيفة. عليه فإن على المحلل الاستراتيجي أن يعرف نقاط القوة لكل موقع منافس ونقاط قوة عروض المنافس ومورده، فضلاً عن فهم استراتيجية المنافس.

ويركز (Ohmae 1983) على أربعة مجالات كما موضح في الجدول (١).

جدول (١)

المجالات الأربع التي ركز عليها Ohmae

- تشخيص عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة. - زيادة الموارد التي تمكّنك من كسب ميزات تنافسية.	١. عوامل النجاح الرئيسية في السوق
- استغلال الفرق في الظروف التنافسية بين الشركة ومنافسيها باستعمال التكنولوجيا وشبكات المبيعات.	٢. التفوق النسبي.
- تحدي افتراضات طريقة القيام بالعمل. - تغيير قوانين اللعبة. - تحدي الوضع الراهن. - تطوير استراتيجية سريعة الحركة وغير تقليدية.	٣. تطوير مبادرات جديدة
- التركيز على الإبداع؟ - فتح أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة. - استغلال مجالات أسواق لم يدخلها المنافس.	٤. تطوير درجة الحرية في الاستراتيجية

Source: Kenichi Ohmae, (1983), The Mind of the Strategist The Art of Japanese Business, 1th ed, McGraw-Hill.

ويمكن أن نفهم طبيعة عوامل النجاح الرئيسية ونقط القوة والضعف لكي يستطيع المُخطط أن يتحرك تجاه تطوير هذا النوع من المبادرات للتسويق والمرؤنة التي تستند عليها الاستراتيجية.(Richard, et al, 2005: 223)

٢-٣-٣. أهداف المنافس:

يمكن تشخيص أهداف المنافس بتحليل العوامل المهمة الثلاث، وكالاتي:(Ensor, et al, 2008:30) ١. هل الأداء الحالي للمنافس مليباً لهدفه؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك فهذا يعني أنَّ المنافس قد يبدأ بتغيير استراتيجيته.

٢. كيف على المنافس أن يلتزم بمزيد من الاستثمار للأعمال؟ إن الأهداف المالية هي التي تملأ ذلك، فالاستثمار يكون أكثر في شركات لها أهداف طويلة الأمد في طبيعتها كالحصول على حصة سوقية ونمو المبيعات وليس الشركات التي تسعى لتحقيق ربحية قصيرة الأمد، وهذا يكشف عن المبادرات المحتملة التي قد يرغب المنافس بالقيام بها. إن كانت الربحية القصيرة الأمد هي الهدف الرئيس، فإن المنافس قد يكون راغباً في أن يفقد حصة في السوق على المدى القصير لغرض تحقيق أهداف الربحية ٣. الاتجاه المستقبلي المحتمل لاستراتيجية المنافس، قد لا تمتلك الشركة هدفاً مالياً لتحقيق قيادة للاقفانة الحديثة.

٣-٣-٣. استراتيجيات التنافس:

تعرف الاستراتيجية التنافسية بأنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضاً بأنها الإستراتيجية التي تقوم بعمل وديمومة الميزة التنافسية للشركة ضمن إطار الأعمال وقطاعه الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتقد بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter، وإن للمنافسة التي تواجهها الشركة دوراً هاماً في التأثير على تحقيق أهدافها، مما يتطلب ضرورة التعرف على المنافسين وتحليل موقفهم التنافسي واستراتيجياتهم التنافسية لتمكن الشركة من تحديد الإستراتيجية التي ستتبعها.(السليفاني ٢٠١١، ٢٥٦)

ويرى (Ohmae, 2010: 9) عدم امكانية تحقيق استراتيجية التمايز في ظل اشتداد المنافسة في قطاع الصناعة، فلا يمكن تحقيق التمايز والنتائج المطلوبة كالفوز بategtie سوقية أكبر أو استغلال موارد عديدة وجديدة ضمن المنافسة الشديدة، فان الاستراتيجية القائمة على المنافسة والمنافسين تستلزم من الشركة البحث عن فرص سوقية لها ضمن القطاع وذلك لتحسين الوضع التنافسي للشركة لبناء ميزة تنافسية لها، فشركة Sony اليابانية استثمرت وبكثافة في الدعاية والإعلان وركزت على التسويق بالعلاقات، فسرعان ما قادها إلى تحقيق علامة سعرية على منافسيها من الشركات اليابانية لأنها قد بنت التفوق التنافسي لها على دعم المكانة الذهنية. وتبني الاستراتيجيات المستندة على المنافس على اختلافات في القوى الوظيفية بين الشركة والمنافس. فإن التفوق في القدرة التسويدية وتقديم الخدمات المرافقية قد تسمح للشركة بوضع أسعار أعلى وتحقيق حجم مبيعات أكبر أو أن تكون الخسائر التي تتحملها أوطأ من المنافس (Ohmae, 1982: 200).

ففي ظل ما تشهده السوق العالمية من تنافس محموم بين مختلف الشركات ونتيجة لتوجه الشركات المعاصرة في السوق من منافسة الكبيرة جداً بسبب تعدد المعرض وتنوعه من المنتجات، فضلاً عن تنامي رغبات الزبون واحتاجاتهم بشكل كبير، ونتيجة لهذا التطور فقد حتم الأمر على

الشركات البحث عن السبل التي تمكّنها من مواجهة تلك المنافسة إذ باتت على الشركات أن تبحث عن إستراتيجية تساعدها في تحقيق التميّز التنافسي الذي يفوق نظيراتها سعياً منها إلى كسب أكبر حصة سوقية ممكّنة وإرضاء رغبات زبائنها وتجنب آخرين جدد، ومن هنا تأتي إستراتيجية المحيط الأزرق كأسلوب معاصر بهذا الاتجاه للهروب إلى أماكن زرقاء خالية المنافسة (وجдан، ٢٠١٣، ٢). إن مفهوم استراتيجية المحيط الأزرق بمثابة تحدي أمام الشركات لتنتشل نفسها من المنافسة الدموية، وذلك عبر إيجاد مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمراً غير مطروح، فبدلاً من تقسيم الطلب الذي هو قليل أصلاً وملائحة المنافسين وتقليلهم، فإن استراتيجية المحيط الأزرق تقوم على زيادة الطلب والانفلات من المنافسة (Kim, et al., 2005: 23) (Changus, et al., 2008: 522) بأنها "نمط من الفكر الإستراتيجي لبحث وإيجاد سوق جديدة للصناعة متوافر فيها الطلب بدلاً من دخول سوق المنافسة مع منافسين وعلى وفق قواعدها"، في حين يؤكد (Baxter, et al., 2008: 35) أنها استراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمة وتكسر قاعدة المبادلة بين التميّز وخفض الكلف.

وهناك تصنيف آخر للاستراتيجيات المستندة على التناقض: (حمدان، ٢٠٠٧: ١٠٩)

١. **تكثيف التميّز الوظيفي:** والتي يتم إنجازها من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة أو الأساسية ودفع الموارد نحو وظائف الأعمال الأكثر أهمية، والهدف هو القيام بالاستثمار بالوحدة الوظيفية المهمة والتي من خلالها يتم تحقيق النجاح.
٢. **بناء التفوق النسبي:** ويتحقق من خلال مقارنة منتجات شركة الأعمال مع المنافسين، والقيام باستثمار المجالات الأفضل لتحسين المنتجات وتقليل التكاليف.
٣. **متابعة المبادرات الحادة:** وهذه تتطلب التحدي والمثابرة بالعمل للفوز وتحقيق التفوق التنافسي.
٤. **استثمار الدرجة الاستراتيجية للمرونة واستغلالها:** وتتطلب القيام بتحديد درجة الاستراتيجية التي تؤثر على المحاصلات النهائية لرضى الزبون وتعريفها.

٣-٤. **اتباع الشركة التوجه نحو الزبون أم التوجه نحو المنافسين:**

إن التوجه نحو المنافس يعني امتلاك الشركة ميزة تنافسية يتم من خلالها تقديم قيمة أكبر للزبون وهي تدفع الزبون إلى تكرار عملية الشراء من الشركة ومن ثم تزداد قيمتها وحصتها السوقية (Doyle, 1994: 49)، وعادة الوزن الذي يوضع على توجه المنافس هو توجه أقل وهنا تدخل شروط المنافسة بعناية في خطط التسويق فمن يقوم بالتوجه التنافسي يناقشون بان المبيعات والأرباح وأهداف النمو يجب أن تحقق على حساب المنافس، وان رضا الزبون هو مجرد طريقة للوصول إلى ذلك.

ويمكن فهم الاختلافات بين التوجهين من خلال تحليل الحالة أو تحليل الوضع لاكتشاف نقاط الضعف واكتشاف الفرص التسويقية، إذ يؤدي توجه نحو المنافسة في الشركة إلى التركيز على الظروف في الأسواق المنفردة (المحلية) بسبب اختلاف الظروف التنافسية اختلافاً كبيراً، في حين يؤدي توجه الزبون بالشركة إلى أن تتعامل مع سوقها الجغرافية كوحدة واحدة وتطبيق توجه الزبون يحتاج إلى إجابات على أسئلة متعددة، منها: (Loudon, et al., 2005: 84)- من الزبون الرئيس؟ وما الاستراتيجيات التي يفضلها؟ وما مقدار رضاه؟ وما الاستراتيجيات التي تبعد شرائح أخرى؟

- في أية شريحة سوقية ننمو بسرعة؟ وما الشرائح التي نخسر فيها اغلب زبائنا؟ وما حسابات هذه التغييرات؟ هل يتحمل أن تبدل هذه الشرائح غير الراضية منتجاتنا بمنتجات المنافس؟
- ما أهم المنافع التي يسعى إليها الزبون؟
- ما المشكلات أو الشكاوى التي يطرحونها؟ وكيف يمكن أن نصمم عروضنا لمقابلة هذه الحالات؟ وما الذي يرغب المشتري المحتمل دفعه لهذه المنافع؟

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق/ الموصل الملحق (٢)، إذ تسعى شركة كورك لتقديم أفضل الخدمات بهدف تلبية متطلبات الزبائن والعمل على تحقيق رضاهما، ويكتسب اختيار الأفراد المبحوثين أهمية كبيرة في معظم المجالات المعاصرة في الوقت الحاضر، واختصت عينة المبحوثين في هذه الشركة من المديرين ومعاونיהם.

وتم توزيع (٣٣) استبيان الملحق (١) على المديرين في شركة كورك المبحوثة، وتم استرداد (٣٠) استبيان خاصصة وصالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت نتائج وصف المبحوثين الآتي:

١. الجنس: يتبيّن أن عدد العاملين في شركة كورك أكبر من الذكور إذ تبلغ نسبة الذكور (٩٠ %)، ونسبة الإناث العاملين في شركة كورك تبلغ (١٠%).
٢. الفئات العمرية: يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدرأية بالعمل، إذ يوضح الملحق (٢) أن غالبية الأفراد المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٥٠) سنة وبلغت نسبتهم (٦٠%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الأفراد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (٣١-٤٠) سنة (٢٠%)، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (٤١-٥٠) سنة إذ بلغت نسبتهم (٣٣.٣%) من مجموع العينة المبحوثة، بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (٥١-٦٠) سنة (٦.٦٦%) فقط وهي أقل نسبة.
٣. التحصيل الدراسي: يعد التحصيل الدراسي أحد المؤشرات البالغة الأهمية التي تتعكس على نحو كبير على أسلوب التعامل مع استماراة الاستبانة، إذ يتبيّن من الملحق (٢) أن نسبة حاملي شهادة البكالوريوس تتفقّد على باقي النسب الأخرى في شركة كورك إذ بلغت (٧٣.٣%) وهي أعلى نسبة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم الفني (١٦.٦٦%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (١٠%).
٤. عدد الدورات التدريبية: تعمل الدورات التدريبية على زيادة خبرة العاملين في شركة كورك، إذ بلغت نسبة المتدربين داخل العراق (٢٦.٦٦%)، في حين لا يوجد هنالك متدربين خارج العراق.
٥. مدة الخدمة: تؤدي الخدمة الطويلة دوراً مهماً في تكريس الخبرة والمعرفة لدى الأفراد العاملين، إذ يتبيّن الملحق (٢) أن غالبية الأفراد المبحوثين لديهم خدمة لا تقل عن ست سنوات فما فوق، إذ بلغت نسبتهم (٦٠%)، فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة (٦-١٠) سنة (٢٦.٦%)، فيما بلغت نسبة الذين يمتلكون خدمة (١١-١٥) سنة (١٣.٣%).

ثانياً. وصف متغيرات البحث وتشخيصها

١-٢. وصف بعد الشركة الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي

يعرض الجدول (١) في الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الشركة من خلال إجابات مديرى الشركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة به. إذ تبين من تحليل العوامل (X1-X20) التي تقيس بعد الشركة، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديرى الشركة كورك، وإن (86.825%) من الإجابات جاءت بدرجة (أتفق بشدة، أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الإنفاق بمعدل (%) 9.420)، والمحايد (11.672%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.268)، والإنحراف المعياري (0.760)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد أولاً من ناحية الإجابة (أتفق بشدة) هو (تدرك الشركة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق أهدافها) والمتمثل (X6)، وباتفاق (66.7%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.633) والإنحراف المعياري البالغ (0.556)، وثانياً من ناحية الإجابة (أتفق) هو (تستمع الشركة لأراء الزبون لتحسين جودة الخدمات المقدمة) والمتمثل (X7) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.20) والإنحراف المعياري البالغ (0.610)، وأيضاً ناحية الإجابة (أتفق) هو (تركز الشركة في خدماتها المقدمة على وسائل متكررة لجذب الزبون) والمتمثل (X17) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.20) والإنحراف المعياري البالغ (0.610).

٢-٢. وصف بعد الزبون الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي

يعرض الجدول (٢) في الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد الزبون من خلال إجابات مديرى شركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة للبعد (الزبون).

تبين من تحليل العوامل (X21-X38) التي تقيس بعد الزبون، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديرى شركة كورك، أنَّ (83.15%) من الإجابات جاءت بدرجة (أتفق بشدة ،أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الإنفاق بمعدل (10.941%)، والمحايد (13.129%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.160)، والإنحراف المعياري (0.8308)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد من ناحية الإجابة (أتفق بشدة) والمتمثل (X26) (يشعر الزبون بالراحة من الخدمات المقدمة لهم أثناء تعاملهم مع الشركة)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.633) والإنحراف المعياري البالغ (0.556)، وبالنسبة لجانب (الاتفاق) فإن من أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد هو (يعتبر الزبون الخدمات المقدمة من شركتنا خياره الأفضل) والمتمثل (X28) وباتفاق (60%)، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.033) والإنحراف المعياري البالغ (0.718).

٣-٢. وصف بعد المنافسين الذي يمثل أحد أبعاد ركائز المثلث التسويق الاستراتيجي.

يعرض الجدول (٣) في الملحق (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لبعد المنافسين من خلال إجابات مديرى شركة كورك المبحوثين على المؤشرات الخاصة ببعد (المنافسين). تبين من تحليل العوامل (X39-X50) التي تقيس بعد المنافسين، أن المعدل العام لهذا المتغير مع الاتجاه الإيجابي حسب إجابات مديرى شركة كورك، أنَّ (81.116%) من الإجابات جاءت بدرجة (أتفق بشدة، أتفق)، وبالمقابل كانت الإجابات بعدم الإنفاق

بمعدل (10.683%)، والمحايد (14.836%)، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.072)، والإنحراف المعياري (0.8371)، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد من ناحية الإجابة (اتفاق بشدة) والمتمثل (X45) (تعمل إدارة الشركة على استقطاب زبائن منافسيها باعتماد وسائل جذب متعددة)، وباتفاق (%) 46.8 ، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (4.266) والإنحراف المعياري البالغ (0.827)، وبالنسبة لجانب (الاتفاق) فإن من أهم العوامل التي أسهمت في إيجابية هذا البعد هو (لدى الشركة القدرة على الاحتفاظ بزبائنها أكثر من المنافسين) والمتمثل (X46) وباتفاق (%) 63.3، ويدعمه الوسط الحسابي البالغ (3.8) والإنحراف المعياري البالغ (0.664).

ثالثاً. الأهمية النسبية لركيائز مثل التسوية، الاستراتيجي،

بهدف الوصول إلى تشخيص العوامل الحرجة لركائز مثل التسويق الاستراتيجي من وجهة نظر مدير ي شركة كورك للاتصالات المتقدمة المبحوثة فقد تم الاعتماد على معطيات التحليل العاملية والموضحة في الملحق (٤)، إذ أفرز لركائز الشركة (٣) عوامل وكالاتي:

العامل الأول: حان الشركة

فسر هذا العامل (13.753 %) من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية (6.877) وضم (20) متغيراً تمثلت بمراعاة الشركة بأن تكون استراتيجيةيتها التسويقية أفضل من استراتيجية المنافسين (X29)، وزيادة اهتمام الشركة بعامل الوقت عند تقديم خدماتها (X6)، وترتذر إدارة الشركة على إمكاناتها الداخلية لبناء توجهاتها السوقية (X5)، تستمع الشركة لآراء الزبائن لتحسين جودة الخدمات المقدمة (X11)، ولدى الشركة منظومة معلوماتية تتعلق بمكونات قطاع الاتصالات (X46)، وتسعى الشركة إلى بناء صورة إيجابية لدى الزبون من خلال خدماتها المقدمة في قطاع الاتصالات (X9)، وتراعي الشركة على أن تصيغ استراتيجية تسويقية متلائمة مع إمكانياتها الحالية (X12)، وتتمتع إدارة الشركة بوعي من حيث الأمان والمصداقية والذي يعد عاملاً مهماً للزبون (X20)، وتتمتع الشركة بمرونة عالية في تقديم الخدمة إلى الزبون (X15)، وتقوم الشركة بتطوير الخدمات لتتوافق مع حاجات الزبون ورغباتهم (X31)، وتتبني إدارة الشركة مبدأ التحسين المستمر في كافة مجالات خدمة الزبون (X27)، ترتكز الشركة في خدماتها المقدمة على وسائل مبتكرة لجذب الزبائن (X21) وتقوم الشركة بطرح خدماتها لزبائنها بوسائل إلكترونية مبتكرة (X35)، وتحاول الشركة الدخول إلى أسواق جديدة بناء على الصورة الذهنية لدى الزبون (X25)، وتقوم إدارة الشركة بمتتابعة أداء الخدمات المقدمة من قبل العاملين (X30)، تدرك الشركة أهمية وضع استراتيجية تسويقية محددة لتحقيق أهدافها (X39)، وتتميز الشركة بالقدرة على التكيف السريع مع معطيات البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبون (X36) وتهتم الشركة بالمحافظة على زبائنها الحاليين (X28) وتضع الشركة استراتيجيات التسويقية لتلبية حاجات الزبون بشكل أكثر كفاءة (X40)، وتسعى الشركة إلى نشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين (X26)، ويعد المتغير (X5) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.872) ومعدل شيوع (0.854).

العامل الثاني: جانب الزيون

وعن كافة استفسارات الزبائن (X3) ويسمى برنامج الشركة في جذب الزبائنجدد (X7) وتعتبر الشركة خدمة الزبائن إحدى أولويات عملها (X4) وتزداد قيمة الشركة من خلال الخدمات المقدمة للزبائن (X8) وتعد المكانة الذهنية للشركة عاملًا مهمًا لجذب الزبائن (X14) لدى الشركة اهتمام بآراء الزبائن لمعرفة مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة باستمرار (X17) ولدى الشركة قاعدة بيانات متكاملة عن زبائنها (X10) ويقلل العاملون من أهمية تحول الزبائن إلى المنافسين (X42) اهتمام قسم التسويق لدى الشركة بمعرفة حاجات ورغبات الزبائن ومتابعتها (X34) وتعامل إدارة الشركة بمهنية عالية مع الشكاوى المقدمة من قبل الزبائن (X22) وتتبني إدارة الشركة تقسيم زبائن إلى شرائح سوقية لتلبية رغباتهم (X50) ويشعر الزبائن بالراحة من الخدمات المقدمة لهم أثناء تعاملهم مع الشركة (X41) وتحظى الشركة بعناية وتقدير جميع زبائنها وترحيبهم بخدماتها (X44) تمتلك الشركة الخبرة في تقسيم زبائنها ديموغرافيًا (X49) ويستجيب العاملون لدى الشركة إلى تحقيق رغبات الزبائن والأخذ بالحسبان عامل الوقت في تحقيقها (X45)، وبعد المتغير (X4) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.836) ومعدل شيوخ (0.784).

العامل الثالث: جانب المنافسة

فسر هذا العامل (6.632%) من البيانات الكلية وبقيمة ذاتية (3.316) وضم (12) متغيرات، تمثلت بامتلاك الشركة تقانة المعلومات والاتصالات وتوظيفها في تحقيق التفوق التنافسي (X1) وتحرص الشركة على تقديم خدمات لم يسبق تقديمها من قبل المنافسين (X16) وتتضمن استراتيجية الشركة مميزات تنافسية عديدة (X2) ولدى الشركة تصور واضح عن خدمات منافسيها (X38) وتحتفظ الشركة رؤية واضحة عن اتجاهات قطاع الاتصالات لتعزيزه (X47) وتزداد احتياجات إدارة الشركة لمعرفة بيئة المنافسة باستمرار (X33) ولدى الشركة القدرة على الاحتفاظ بزبائنها أكثر من المنافسين (X32) وتتفرد الشركة بتقديم خدمات تنافسية (X37) ولدى الشركة قيمة تنافسية بالمقارنة مع منافسيها (X23) وتعمل إدارة الشركة على استقطاب زبائن منافسيها باعتماد وسائل جذب متعددة (X24) تسعى الشركة إلى امتلاك قدرات جوهريّة تميّزها عن المنافسين (X43) وتحتفظ الشركة حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين (X48)، وبعد المتغير (X24) من أكثر المتغيرات التي أسهمت في إثراء هذا العامل بمعدل تحميل (0.847) ومعدل شيوخ (0.902).

المotor الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. ضرورة تفاعل ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي (الشركة، الزبائن، المنافسة) وتكاملها لتحقيق النجاح في استراتيجية الشركة التسويقية، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، واستعمال استراتيجية تنافسية ملائمة لوضع السوق لتحقيق ميزة تنافسية.

٢. تعدد ركائز مثلث التسويق الاستراتيجي مهمة وحيوية، إذ تساعد شركة كورك المبحوثة على تعزيز قدرتها التنافسية وزيادة حصتها السوقية من خلال تحسين الإستراتيجيات التنافسية المتبقية.

٣. أفرزت نتائج البحث اهتمام وتركيز الشركة المبحوثة على إمكانياتها الداخلية في بناء توجهاتها السوقية عند وضع استراتيجية تنافسية ملائمة حسب وتوجهات الزبائن ورغباتهم.

٤. توجه شركة كورك بأن تكون استراتيجيةيتها التسويقية أفضل من استراتيجية المنافسين وتكون أكثر كفاءة لتلبية حاجات الزبائن وأن تصاغ الاستراتيجية التسويقية ملائمة مع إمكانياتها الحالية.

٥. أظهرت نتائج التحليل الأهمية النسبية لركائز مثل التسويق الاستراتيجي مجموعة من العوامل الحرجة لتشخيص ركائز مثل التسويق الاستراتيجي حيث أن الشركة المبحوثة تركز على جانب (الشركة) أكثر من جانب (الزبون) ثم (المنافسين) أي أن الشركة المبحوثة تركز أكثر على تنمية قدراتها وإمكانيتها من التوجة نحو الزبون أو المنافسين.

التوصيات

١. إن زيادة اهتمام شركة كورك بنشر ثقافة خدمة الزبون بين العاملين ذات أولوية لها تعلم على بناء صورة إيجابية لدى الزبون من خلال الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات.
٢. ضرورة مراعاة شركة كورك عند صياغة استراتيجياتها التسويقية ملائمتها مع إمكانياتها الحالية، وتركز الشركة في الخدمات المقدمة على الوسائل المبتكرة لجذب الزبون.
٣. ضرورة أن تعمل شركة كورك على بناء صورة ذهنية لدى الزبون من خلال إشعارهم بالراحة من الخدمات المقدمة.
٤. تبني شركة كورك للاتصالات لمفهوم بأن الزبون المصدر الأول لمعلوماتهم في البحث والتطوير وأن تجعل جل اهتمامها بمعرفة أراء الزبون ورضاه عن الخدمات المقدمة باستمرار.
٥. ضرورة قيام الشركة بمراعاة عملية التوازن بين ركائز مثل التسويق الاستراتيجي عند بناء استراتيجياتها المستقبلية وعدم الاعتماد على ركيزة واحدة على حساب الركائز الأخرى.

المصادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية

١. السليفاني، محمد عبد الرحمن عمر (٢٠١١)، دور إدارة علاقات الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لعينة من الأفراد العاملين في فنادق الدرجة الأولى في المنطقة الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ب. البحوث المنشورة في المجلات العلمية

١. حيدر شاكر نوري، ٢٠١٦، أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانيير، العدد التاسع.

٢. وجдан حسن حمودي، ٢٠١٣، دور استراتيجية المحيط الأزرق في دعم مهام إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة الدنانيير، العدد الرابع.

ج. الكتب

١. بني حمدان، خالد محمد وإدريس، محمد وائل، (٢٠٠٧)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢. جودة، محفوظ احمد، ٢٠٠٩، "إدارة الجودة الشاملة" مفاهيم حديثة وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٣. الزعبي، حسن علي، (٢٠٠٩)، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٤. مطر، حسين، وأخرون، ٢٠١١، "الجودة والتميز في منظمات الأعمال" الجزء الثاني، "العنابة بالزبون" الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي لمنشور والتوزيع، عمان، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية

A. Dissertations and Thesis

1. Ketan Mistry, 2009, Strategic Management Frameworks - Study and Applications, The University of Nottingham MBA, Singapore Management Project.
2. Lockett, A& Thompson, 2001, 'The Resource-Based View and Economics', Nottingham University Business School Discussion Paper, Nottingham University Business School.

B. Articles

1. Blaik, Logistyka, Integrated management concept PWE, Warszawa 2010.
2. Kenichi Ohmae, (2010), Management Guru: Kenichi Ohmae the 3c's Model of Kenichi Ohmae.
3. Tarun, S. 3C's Model of Kenichi Ohmae. India, October 10, 2007.
4. Zimmerman, A. & Blythe, J. 2013, Business to Business: Marketing Management - A Gloabl Persepctive. Abingdon: Routledge, Vol24.

C. Books

1. Baxter, Macleod And Lymne, F., (2008). Managing Performance Improvement, 1th.Ed, Kluwer Academic Publishers, U.S.A.
2. David Loudon, Robert Sterens, Bruce Wrenn, (2005), Marketing Management Text And Cases, 1th Ed, Best Business Books, NY, USA
3. David Loudon, Robert Stevens, Bruce Wrenn, 2005, Marketing Management Text and Cases, Best Business Books.
4. Doyle, 1994, Marketing Management and Strategy, Prentice- Hall, London.
5. Graeme Drummond, John Ensor, Ruth Ashford, 2008, Strategic Marketing: Planning and Control, Third Edition, Butterworth-Heinemann Is an Imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford.
6. Hab. Jacek Otto,2014, Competitive Strategy in Turbulent Environment, Lodz University of Technology.
7. Jobber, D.,2010, Principles and Practice of Marketing, 6th Edn, Mcgraw-Hill, London.
8. Johnson, G. And Scholes, H.K. (2005), Exploring Corporate Strategy, Hemel Hempstead, 9th Edition, Prentice-Hall.
9. Kenichi Ohmae, (1983), The Mind Of The Strategist The Art Of Japanese Business, 1th Ed, Mcgraw-Hill
10. Kim, W., Chan, And Mauborgne, Renee, (2005). Summaries Come, Internet Delivered Business Book Summaries.
11. Kotler, Philip And Armstrong, Gary, (2018), Principles of Marketing, 19th Ed., Prentice-Hall, Inc., New York.
12. Richard M.S. Wilson & Colin Gilligan, Strategic Marketing Management Planning, Implementation and Control, Third Edition, British Library Cataloguing in Publication Data.
13. Subbash Jain, (2009), Marketing Planning Strategy, 6th Ed, South-Wester College Publishing, USA.
14. West, A. (2010), Modern Sales Management, London: Macmillan Education.