

## التصحيح النموذجي لامتحان مادة التسويق الاستراتيجي للخدمات

### الاجابة عن السؤال الاول :

**1/ المقصود بالاستراتيجية التسويقية:** هي تطوير لرؤى المنظمة حول الاسواق التي تهتم بها ووضع الاهداف وتطويرها واعداد البرامج التسويقية بما يحقق مكانة للمنظمة وتستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف.

وتمر عملية اعداد الاستراتيجية التسويقية بالخطوات التالية:

**أ- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة:** يستند التحليل الاستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة للوصول الى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية وتحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة لاكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة الخارجية.

**ب- تحديد الاهداف:** تعتبر عملية تحديد الأهداف من النقاط الرئيسية في بناء الاستراتيجية التسويقية، فهي تساعد على ترجمة الاهداف العامة للمؤسسة الى اهداف واقعية ملموسة، يمكن قياسها وتحقيقها في اجال مضبوطة، بحيث يجب ان تكون منسجمة مع التحليل والتشخيص الذي في المرحلة السابقة. ويشترط في هذه الاهداف ان تكون مرتبة، كمية، واقعية ومناسقة.

**ج- صياغة الاستراتيجية التسويقية:** ان صياغة استراتيجية تسويق الخدمات يكون وفقا لرسالة واهداف مؤسسات الخدمة، ولا بد ان تتكامل راسيا بكونها جزء مشتق من الاستراتيجية العامة، وتتكامل افقيا بكونها جزء مكمل للاستراتيجيات الخاصة.

وتشمل عملية صياغة الاستراتيجية التسويقية الانشطة التالية:

**التجزئة:** وهي عملية تقسيم السوق الى قطاعات سوقية متجانسة حيث ان كل قطاع السوق يضم مجموعة متجانسة من العملاء ( وتوجد العديد من المعايير التي تستخدم للتجزئة تتعرف عليها في المحاور اللاحقة ).

**الاستهداف:** السوق المستهدف هو مجموعة من الافراد الذين توجه لهم الشركة خدماتها من خلال استراتيجية مصممة لارضاء واشباع حاجات محددة ، فبعد تحديد المنظمة للقطاعات السوقية وتقييمها من حيث الجاذبية. يمكنها اتخاذ القرار بالتعامل مع قطاع او اكثر من تلك القطاعات التي يتكون منها السوق. فالمؤسسة قد تستهدف القطاعات ذات الربحية المحتملة الأعلى أو ذات معدلات النمو المرتفع .

**التموقع:** ويكون من خلال رسم المنظمات الخدمية صورة واضحة لخدماتها في أذهان المستهلكين بالمقارنة مع خدمات المنافسين، من خلال تحديد الموقع المرغوب الوصول إليه، بناؤه، مراقبته، تعديله عند الضرورة.. الخ. فالتموقع يلعب دورا حاسما في القرار الشرائي للمستهلكين.

**د- تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:** يعرف على أنه ايصال وتفسير الخيار الاستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية، والموارد المادية والبشرية اللازمة، وممارسة الوظائف الادارية لتحقيق أهداف المنظمة.

٥١٢  
٥- الرقابة والتقييم لاستراتيجيات التسويق: وتكون الرقابة الاستراتيجية على كل مرحلة من مراحل الانجاز ومتابعة المشروع خطوة بخطوة من أجل التأكد من تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة لاكتشاف الفجوات والانحرافات حال حدوثها وذلك من أجل المعالجة قبل وصول المشروع لمراحله النهائية.  
١/2 الاستراتيجيات التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسة في استهداف الاسواق هي :

- ١- **استراتيجية التسويق الموحد (غير المتنوع):** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس افتراض تماثل حاجات ورغبات معظم الزبائن، وبالتالي تقديم مزيج تسويقي واحد من الخدمات لكامل السوق. تتميز هذه الاستراتيجية بتحقيق أرباح كبيرة من خلال تحقيق منحنى الخبرة.
- ٢- **استراتيجية التسويق المتنوع:** تسعى المؤسسة الخدمية وفقا لهذه الاستراتيجية إلى تقديم خدماتها إلى مجموعة من القطاعات السوقية، بحيث تقوم بتقديم عروض مختلفة من المنتج يتم توجيهها إلى قطاعات محددة من السوق الكلي مع سياسة تسويقية مختلفة لكل قطاع. ونميز بين استراتيجيتين وهما:  
- **إستراتيجية التنوع المركز:** حيث تقوم المؤسسة بإضافة خدمات أو اختيار قطاعات مترابطة أو متشابهة من حيث التقنية المستخدمة أو استعمالات الزبون أو منافع الزبون أو مهارات إدارية.  
- **إستراتيجية التنوع المختلطة:** هنا تقوم المؤسسة الخدمية بإضافة خدمات أو اختيار قطاعات سوقية غير مترابطة، بمعنى انها تقوم بفتح خطوط خدمات جديدة تختلف كلياً عن الخدمات التي تقوم بتقديمها وأيضا دخول قطاعات جديدة متباينة من حيث رغبات وأذواق زبائنهم.
- ٣- **استراتيجية التسويق المركز :** وفيها يتم وضع مزيج تسويقي موجه إلى قطاع واحد فقط بحيث يكون تركيزها عليه فقط وتعتمد على كفاءة تسويقية عالية ومتابعة دقيقة للسوق وتقوم المؤسسة بتحليل خصائص وحاجات فئة خاصة من الزبائن، وعادة ما يتم تبني استراتيجية التركيز من قبل المؤسسات المتخصصة ذات الموارد المالية المحدودة نظرا للانخفاض النسبي في التكلفة وبالتالي القدرة على التميز. ونميز بين استراتيجيتين :  
٥- **استراتيجية التركيز على القطاع السوقي الرئيسي :** تركز المؤسسة هنا على قلب السوق، بحيث تقوم بتقديم الخدمات سواء كانت متعددة أم لا، والتي تكون موجهة لخدمة السوق الرئيسي، هذا النوع من الاستراتيجيات التسويقية نجدها في الأسواق قليلة التجزيئات نسبيا، حيث يغطي فيها القطاع الرئيسي جزء كبير من الحاجات.  
٥- **استراتيجية التركيز على القطاع السوقي الصغير:** بحيث تهتم به المؤسسة بتغطية قطاع سوقي ضيق وتحتل فيه أكبر حصة سوقية ممكنة، وتعتبر استراتيجية القطاع السوقي الصغير كاستراتيجية مثلى لتجنب المنافسة.  
تتمثل العوامل المؤثرة في اختيار هذه الاستراتيجيات بالنسبة للمؤسسة الخدمية فيما يلي :  
- حاجات ورغبات الزبائن.  
- هيكل الخدمة وحجم السوق.  
- الحصة السوقية.  
- حدة المنافسة.  
- متطلبات تسويق الخدمة.  
- موارد المؤسسة ومتطلباتها.

### ١/3 الاستراتيجيات التسويقية التنافسية:

- ١- **استراتيجية قيادة التكلفة :** تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة، الإستراتيجية التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الكلية للسلع والخدمات التي تقدم لقطاع عريض من الزبائن، وتحقق هذه الإستراتيجية نجاحا كبيرا خاصة إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين، خاصة في ظل حساسية الزبائن للأسعار.
- ٢- **استراتيجية التمييز:** وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تميز خدماتها عن خدمات المنافسين بتطوير مزيج الخدمات، حيث تسعى المؤسسة إلى الانفراد ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من

الخصائص التي يدرك العديد من زبائن الصناعة بأنها ذات أهمية. ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجة.

ج/ استراتيجية التركيز: وهي قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من المستهلكين أو على خط إنتاجي معين أو على سوق معين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته. ويكمن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية في القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة.

الإجابة عن السؤال الثاني :

1/ تتمثل ادوات تحليل البيئة التسويقية فيما يلي :

أ- تحليل البيئة الداخلية: أهمها نموذج سلسلة القيمة ويقوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية الجزئية: أهمها نموذج بورتر للقوى الخمسة والتي يبين تأثير تهديد العوامل الخمسة على المؤسسة (الوافدين الجدد، شدة المزاومة، المنتجات البديلة، قوة تفاوض العملاء والموردين).

ج- تحليل البيئة الخارجية الكلية: نموذج بيستل ويقوم على أساس تحديد تأثير جميع مكونات البيئة الخارجية العامة (العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ...).

د- ادوات تحليل البيئة الدولية: نموذج ريجلو ويقوم على تحديد تأثير العوامل القومية والعولمة.

2/ التحليل الاستراتيجي للمؤسسة:

باستخدام نموذج ما كينزي نجد ان المؤسسة تقع في المنطقة C، خانة التوسع المحدود أو الحصاد وبالتالي الخيار المناسب لها هو البحث عن طرق ووسائل جديدة لتوسيع الاستثمار دون ان تكون هناك مخاطرة عالية وان تكون عقلانية في العمليات الاستثمار والالتحول إلى حصاد بعض الأنشطة.

باستخدام قيمة العامل تساوي الوزن في النقطة.

قوة جاذبية الصناعة (2.5)، قوة نشاط الاعمال (1.8)