

## 1- الفصل الأول: التمهيدي

### 1-1- الإطار العام للبحث:

سيتناول البحث أهم استراتيجيات التسويق المتبعة في قطاع الاتصالات والتركيز على الاتجاه العالمي نحو إستراتيجية تحريم الخدمات بنوعيتها الأفقي والعمودي، إضافة للإضاءة على حالتين عمليتين لشركتي اتصالات يعملان في سوق الهاتف الجوال في باكستان وصولاً إلى إجراء دراسة عملية عن واقع التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات في سورية من حيث الاستراتيجيات المتبعة وذلك بهدف الإضاءة على السلبيات فيها وتقديم مقترحات لتطويرها.

### 1-2- دراسات سابقة :

لم يجد الباحث بحثاً سابقة مشابهة لموضوع البحث من خلال وسائل البحث المتاحة كالانترنت والمكتبات المحلية .

### 1-3- مشكلة البحث :

تواجه المؤسسة العامة للاتصالات تحدياً كبيراً اليوم بعد صدور قانون الاتصالات رقم 18 لعام 2010 الذي تضمن في بنوده إنشاء الهيئة الناظمة للاتصالات التي ستحل محل المؤسسة من ناحية تنظيم القطاع في القطر وبالتالي خسارة حصة كبيرة من العائدات "الناجمة حصتها من عائدات الهاتف الخليوي وأجور الرخص المختلفة التي تمنحها المؤسسة لمشغلي الخليوي أو أي مستخدم آخر لموارد الاتصالات" والتي تجاوزت في السنوات الأخيرة عائدات الهاتف الثابت" وتحولها إلى خزينة الدولة و الهيئة الناظمة، وأصبح من الضروري أن تتوجه إدارة المؤسسة باتجاه دراسة واقع التسويق ومقارنة استراتيجياته بما هو متبع عالمياً بهدف تطويره ليصبح قادراً على منافسة القادمين الجدد .

ومن هنا جاءت التساؤلات الأساسية للبحث وهي:

- ❖ ما هي الاستراتيجيات التسويقية الحديثة لشركات الاتصالات؟
- ❖ ما هي الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المؤسسة العامة للاتصالات؟

- ❖ هل تواكب استراتيجيات المؤسسة العامة للاتصالات التوجهات التسويقية العالمية لشركات الاتصالات؟
- ❖ كيف يمكن تطوير استراتيجيات التسويق للمؤسسة بالاستفادة من تجارب الشركات الرائدة في هذا القطاع؟

#### 1-4- أهمية البحث :

تأتي أهمية البحث من كونه يسلط الضوء على أهم الاستراتيجيات التسويقية الفعالة والمعتمدة في قطاع الاتصالات، والتي قد تكون دليل عمل يساعد المؤسسة العامة للاتصالات على وضع الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لبيئتها والتي قد تساعد في تحقيق أهدافها التسويقية المرجوة (بعد أن يتم تحديدها في خطة التسويق وبناء على الأهداف والمهام التي تحددها خطة عمل المؤسسة) .

#### 1-5- أهداف البحث :

يركز البحث على دراسة البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة العامة للاتصالات وإجراء تحليل SWOT لها وصولاً إلى الاستراتيجيات التسويقية المتبعة فيها حالياً وذلك بهدف مقارنتها مع ما هو متبع عالمياً للوصول إلى مقترحات من شأنها تطوير هذه الاستراتيجيات التسويقية في المؤسسة وصولاً إلى زيادة العائدات و تعويض النقص الذي سينتج نتيجة تحول عائدات الجوال إلى خزينة الدولة مباشرة أو الهيئة الناظمة للاتصالات بناء على قانون الاتصالات رقم 18 لعام 2010.

#### 1-6- إجراءات البحث:

##### أ- أسلوب ومنهج البحث :

إن المنهج المتبع في البحث هو دراسة حالة (case study) بشكل معمق حيث تم إجراء دراسة معمقة لواقع التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات مقارنة بطريقة دراسة الأمثلة المطروحة في الفصل الثالث من البحث وصولاً للاستراتيجيات التسويقية المطبقة عملياً على أرض الواقع (مع تقديم دراسة SWOT عن المؤسسة) .

## ب- مجتمع وعينة البحث :

مجتمع البحث هو قطاع الاتصالات بشكل عام حيث تم ذكر أمثلة عديدة عن استراتيجيات التسويق لشركات اتصالات عالمية وإقليمية ومحلية .  
عينة البحث هي المؤسسة العامة للاتصالات وقد تم التركيز فيها على قطاع الأعمال والتسويق تحديداً، من خلال الإدارة التجارية وقسم التسويق والمبيعات بهدف تحديد الإستراتيجية التسويقية المتبعة في المؤسسة.

## ج- أدوات جمع البيانات:

تم إتباع عدة أساليب في جمع البيانات وهي:

- 1- البيانات الثانوية (Secondary data) المتوفرة لدى المؤسسة العامة للاتصالات.
- 2- المقابلات والمقابلات المعمقة التي تمت مع مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والتسويق ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة فئات:

• مقابلات مع مدراء من الإدارة العامة لمؤسسة الاتصالات حيث شملت:

من الإدارة العليا كلا من السادة:

|                    |                         |
|--------------------|-------------------------|
| م.ناظم بحصاص       | (مدير عام المؤسسة)      |
| م.رؤوف العيد       | (معاون المدير العام)    |
| م.نور الدين الصباغ | (مدير الإدارة التجارية) |

من الإدارة المتوسطة:

السيد عبد الحميد إبراهيم (رئيس قسم التسويق والمبيعات)

إضافة لرؤساء دوائر الترويج و التطوير والتحليل في قسم التسويق.

• مقابلات مع مدراء التسويق في شركتي الخلوي:

|                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| السيد عمار الخطيب | (مدير تسويق سيرياتيل) |
| السيد زياد صبح    | (مدير تسويق MTN)      |

• خبير التسويق لدى شركة سوفريكوم الاستشارية في مجال قطاع الاتصالات

السيد آدم أميزياني

3- إضافة للملاحظة المباشرة للباحث<sup>1</sup> من خلال عمله في المؤسسة العامة للاتصالات.

<sup>1</sup> حيث بدأ العمل في المؤسسة العامة للاتصالات منذ أكثر من اثنتي عشر عاما كمهندس في الإدارة الفنية ثم انتقل إلى قسم التسويق والمبيعات في الإدارة التجارية منذ ثلاثة سنوات وهو حاليا رئيسا لدائرة تطوير الخدمات في القسم .

7-1- حدود البحث :

زمن البحث :

2010/5/1 حتى 2010/7/31 .

مكان البحث :

قطاع الاتصالات في سوريا بشكل عام (خلوي وثابت ) والمؤسسة العامة للاتصالات في سورية بشكل خاص ومركز .

مجال الدراسة :

تحديد أهم استراتيجيات التسويق في شركات الاتصالات بشكل عام وصولاً إلى دراسة حالة المؤسسة العامة للاتصالات من حيث تطورها (تاريخياً)، الرؤية والأهداف، البيئة التنافسية، تحليل SWOT(نقاط القوة والضعف، الفرص والمخاطر)، ما يحمله قانون الاتصالات الجديد من تحديات وفرص للمؤسسة وصولاً إلى الاستراتيجيات التسويقية المتبعة فيها حالياً.

## 2- الفصل الثاني : خطة التسويق واستراتيجياته

### 2-1- تمهيد :

تتكون خطة التسويق عادة من سبعة بنود رئيسية وتكون موضوعة ضمن إطار الرؤية العامة للمنظمة ولتحقيق أهداف محددة يتم رسمها على أعلى المستويات وتكون دليل عمل لجميع وحدات الأعمال في المنظمة :

وسنورد فيما يلي شرحا موجزا لمكونات هذه الخطة .

### 2-2 - مكونات خطة التسويق: (Ferrell and Hartline,2008)

يمكن تقسيم خطة التسويق إلى سبعة أجزاء :

#### أولا : ملخص تنفيذي:

يتضمن خلاصة خطة التسويق مع تحديد الخطوط العامة التي سيتم على أساسها بناء إستراتيجية التسويق وتنفيذها .

يتضمن هذا الملخص المظاهر الرئيسية لخطة التسويق متضمنة الأهداف، المبيعات المتوقعة، الكلف، إجراءات تقييم الأداء .

إضافة لما تم ذكره يتم تحديد المجال والإطار الزمني للخطة وتكون الفكرة من ذلك هي إعطاء القارئ فهم سريع وعمق الخطة والزمن المحدد للتنفيذ .

#### ثانيا: تحليل الحالة:

وهي المرحلة التالية من خطة التسويق والتي تعنى بتلخيص كل المعلومات التي تم جمعها ولها صلة بالبيئات الثلاث الأساسية وهي :

#### البيئة الداخلية:

يأخذ بعين الاعتبار قضايا مثل توفر الموارد البشرية، عمر وكفاءة التجهيزات أو التقنية، توفر موارد مالية، مراكز القوة وصراعات النفوذ داخل الشركة إضافة لذلك يبين أهداف التسويق الحالية ونسبة الانجاز منها .

## بيئة الزبون:

تحدد الحالة الحالية المتعلقة باحتياجات السوق المستهدف سواء كان سوق أفراد أو شركات، التوقعات حول تغير هذه الاحتياجات ومدى تلبية منتجات الشركة الحالية للمتطلبات .

## البيئة الخارجية المحيطة بالشركة :

وتتضمن العوامل الخارجية المتعلقة بها وهي:

التنافسية،الاقتصادية،الاجتماعية،الثقافية،السياسية،القانونية والتقنية التي يمكن أن تكون عوامل ضغط مباشرة أو غير مباشرة على نشاط الشركة التسويقي .

إن تحليل الحالة الواضح والشامل هو أحد أصعب أجزاء عملية تطوير خطة التسويق وتأت هذه الصعوبة من كون التحليل يجب أن يكون شاملا ومركزا على القضايا الأساسية التي تهتم عملية التسويق وإلا كانت هناك كميات هائلة من المعلومات التي لا داع لها والمربكة لعملية التحليل .  
(Ferrell and Hartline,2008,P42)

إن البيانات اللازمة للتحليل تكون إما داخلية يتم الحصول عليها عادة من نظام المعلومات التسويقي للشركة أو خارجية وتكون عادة أولية أو ثانوية .

## ثالثا :تحليل نقاط القوة والضعف، الفرض والمخاطر (SWOT Analysis) :

وهذا التحليل يركز على العوامل الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف) والعوامل الخارجية لها (الفرص والتهديدات) المشتقة من تحليل الحالة.

إن نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات يتم تحليلها في الاتجاه المرتبط باحتياجات السوق وحالة التنافس فيه .

يفيد هذا التحليل الشركة لبيان إن كان أداء الشركة جيد ومتى يتوجب عليها أن تحدث تحسينات .

إن عملية التحليل هذه كسبت قبولا واسعا لدى الشركات لأنها تمثل إطار عمل بسيط للمنظمة لتقييم وضع الشركة الحالي بهدف تطوير خطة التسويق.

(Ferrell and Hartline,2008,P43)

وما يجدر ذكره في هذا السياق إمكانية حدوث عدة أخطاء في عملية التحليل أهمها:

**الأول :** هو الخطأ في فصل القضايا الداخلية عن الخارجية، فنقاط القوة والضعف هي قضايا داخلية مميزة وخاصة بالشركة التي تجري التحليل، أما الفرص والتهديدات هي قضايا خارجية والتي تكون معزولة عن بيئة الشركة الداخلية.

**أما الخطأ الثاني الشائع:** أن تصنف الشركة خياراتها الإستراتيجية كأنها فرص بينما يجب أن تكون ضمن مناقشات استراتيجيات التسويق وليس في تحليل SWOT .

ختاما فان مفتاح عملية تطوير استراتيجيات الشركة التسويقية يتم بالاستفادة من نقاط القوة والفرص المتوفرة لتحقيق قيمة مضافة للزبائن تتميز من خلاله الشركة عن غيرها من المنافسين الموجودين في السوق .

#### رابعاً : أهداف التسويق ومهامه (مواضيعه) Targets and Objectives :

(Ferrell and Hartline,2008,P43)

إن أهداف التسويق ومهامه هي الحالة الرسمية للمخرجات المتوقعة والمرغوبة من خطة التسويق .

إن أهداف التسويق هي بيان بسيط وواسع النطاق حول ما سيتم انجازه من خلال إستراتيجية التسويق والغاية من وضع الأهداف هي أن تكون دليلاً لتطوير المهام واتخاذ القرارات اللازمة لتخصيص الموارد .

أما مهام التسويق (مواضيعه) فهي أهداف أكثر تحديداً ويجب أن تتضمن بنوداً كمية لتسمح بإجراء عملية القياس الدقيق للانجاز .

إن الطبيعة الكمية لمهام لتسويق يجعلها أسهل للتطبيق بعد تطوير الإستراتيجية

**وخاصة :** يمكن الإيجاز بأن هذا الجزء من خطة لتسويق له غرضين هامين:

**الأول :** هو تحديد ماذا تهدف المنظمة أن تتجز كنتيجة لخطة التسويق .

**والثاني :** كيف سيتم قياس مدى الانجاز للأهداف .

ويجب الإشارة هنا بأن أيا من الأهداف أو المهام لا يمكن أن تحدد وتطور بدون تحديد المهام الرئيسية للمنظمة بوضوح فأهداف التسويق تتبع في الواقع من خلال الأهداف التي تضعها المنظمة، ومهام التسويق تأت من خلال الأهداف التسويقية المحددة .

#### خامسا : إستراتيجيات التسويق :

إن خطة التسويق ترسم الخطوط العريضة التي يجب على الشركة العمل وفقها لانجاز مهامها التسويقية، أما إستراتيجية التسويق فتتضمن اختيار وتحليل الأسواق المستهدفة ووضع برنامج تسويق مناسب (منتج، توزيع، ترويج، تسعير ) لإرضاء احتياجات هذه الأسواق .  
تعمل الشركة في هذه المرحلة على بناء ميزات التنافسية من خلال تقديم شيئا يميزها عن منافسيها، كأن يرتبط سعر منتجاتها بالجودة(القيمة)، أن تكون طريقة التوزيع فعالة قدر الإمكان، أن يكون الترويج أكثر جدوى للوصول والتواصل مع الزبائن المستهدفين .  
ومن الهام أن تحاول الشركة المحافظة على هذه المزايا التنافسية قدر الإمكان وبنظرة موسعة فإستراتيجية التسويق تشير إلى الطريقة التي ستدير بها الشركة علاقاتها بالزبائن بحيث تمنحها مزايا تميزها عن منافسيها .

وسنقوم لاحقا بشرح تفصيلي لأهم استراتيجيات التسويق للمزيج التسويقي:

#### سادسا :تنفيذ عملية التسويق

وتهتم بوصف كيفية تنفيذ برامج التسويق ومن خلال هذه الجزئية من خطة التسويق تتم الإجابة على عدة تساؤلات ضمن إطار الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة وهي :

- ما هي النشاطات التسويقية التي سيتم تنفيذها؟
- كيف سيتم انجاز هذه النشاطات؟
- متى سيتم انجاز هذه النشاطات؟
- من سيكون مسؤولا عن تنفيذها ؟
- كيف سيتم مراقبة انجاز هذه النشاطات؟
- كم هي كلفة إتمام هذه النشاطات؟



ويمكن القول أنه بدون خطة جيدة للتطبيق سيكون نجاح إستراتيجية التسويق عرضة للخطر، لذلك تعتبر مرحلة التطبيق (التنفيذ) من خطة التسويق ذات أهمية مماثلة لمرحلة وضع إستراتيجية التسويق، ويجب أن تتم الإشارة هنا إلى أن نجاح عملية التطبيق تتطلب من المنظمة الاهتمام بعدة قضايا هي :

القيادة الإدارية، تحفيز الموظفين، التواصل ضمن المنظمة و تدريب الموظفين .

#### سابعا:تقييم و مراقبة الأداء :

وهي المرحلة الأخيرة من عملية تخطيط التسويق والتي تصف كيف يمكن تقييم نتائج برنامج التسويق ومراقبتها .

إن مراقبة عملية التسويق يتطلب انجاز معايير (مقاييس للانجاز) ويكون تقييم الانجاز بالمقارنة مع هذه المعايير، ويصبح اتخاذ إجراءات تصحيحية هو عمل ضروري لردم الفجوة بين الهدف المرجو والانجاز المحقق على أرض الواقع .

إن معايير الانجاز عادة ما توضع بناء على الأهداف المحددة مسبقا في خطة التسويق كأن تكون زيادة محددة في حجم المبيعات، حصة سوقية محددة (market share)، قيمة معينة للأرباح، أو معايير خاصة بالإعلان كتميز المستهلكين لعلامة المنتج التجارية وطلبه .

إضافة لما ذكر أعلاه فإن التقييم المالي لخطة التسويق هو موضوع هام لعملية التقييم والمراقبة حيث أن تقدير الكلف، المبيعات، العائدات هي مواضيع هامة للتقييم والمراقبة وحقيقة فإن الموازنة تلعب دورا رئيسيا في تحديد الخيارات الإستراتيجية للتسويق .

إن الواقع المالي للشركة يجب أن يكون مراقبا في كل الأوقات فعلى سبيل المثال فإن اقتراح التوسع في أعمال الشركة لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق بدون وجود موارد مالية لذلك هو هدر للجهد والوقت، ويمكن القول أيضا أنه حتى لو توفرت الموارد المالية فيجب على الإستراتيجية أن تحمل "قيمة مضافة جديدة" وينتج عنها عائد مقبول حتى يتم اعتمادها في الخطة النهائية .

## 2-3: استراتيجيات التسويق للمزيج التسويقي:

سنورد في هذا الفصل أهم الاستراتيجيات التسويقية المتبعة على صعيد المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) والتي تتبعها الشركات لتحقيق أهدافها. وسيتم التركيز على الاستراتيجيات التي قد تكون أقرب للتطبيق في شركات الاتصالات<sup>2</sup>.

### 2-3-1- استراتيجيات المنتج

إن أهم الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج (الخدمة) كمحور أساسي في عملية التسويق والتي توضع كافة الاستراتيجيات وتطور بهدف ترويجه و بيعه للحصول على العائدات المرجوة هي :

#### 1- ابتكار منتج جديد (New to the world Product):

ويتم بأن تطرح الشركة منتجا جديدا كليا في الأسواق.

(Ferrell and Hartline,2008,P194)

#### 2- المنتج المطور (المحسن) Improved Product:

وهو المنتج القديم الذي أجريت عليه تعديلات معينة لمواكبة حاجات المشتري .

(البكري، 2008، ص257).

#### 3- تعديل المنتج بهدف تخفيض الكلف (cost reduction):

حيث يتم إجراء تعديل على المنتج لتأدية نفس أداء المنتجات المنافسة ولكن بكلفة

أقل . (Ferrell and Hartline,2008,P194)

#### 4- نشر المنتج في أسواق جديدة (Repositioning):

حيث يتم التركيز على تسويق المنتج في أسواق جديدة (أو شرائح جديدة من الزبائن)

وقد تقوم الشركة بإجراء تعديل حقيقي وواضح على المنتج ليلبي حاجات الشرائح

الجديدة. (Ferrell and Hartline,2008,P194)

ويمكن من خلال هذه الفقرة وحيث أن دورة حياة المنتج تلعب دورا أساسيا في وضع

إستراتيجية المزيج التسويقي أن نوضح الاستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة منها :

### الاستراتيجيات المعتمدة خلال مراحل دورة حياة المنتج:

<sup>2</sup> من خلال المقابلات مع مدراء تسويق شركتي الجوال في سوريا وكذلك مع خبير التسويق في شركة سوفريكوم الاستشارية الفرنسية، التي تعمل حاليا مع المؤسسة وفقا للعقد 12/أ تاريخ 2009/3/12، إضافة للأمثلة عن استراتيجيات التسويق الواردة في خطط التسويق لشركات الاتصالات والمنشورة عبر الانترنت.

حيث أن تقنيات الاتصالات تتطور بسرعة كبيرة جدا وبما أن منتجي خدمات الاتصالات يتسابقون لتقديم خدمات وتقنيات أحدث تلبي احتياجات الزبائن وتتسبب في كثير من الأحيان خدمات وتقنيات موجودة سابقا، وبما أن مشغلي خدمات الاتصالات سرعان ما يحصلون على هذه التقنيات ويتسابقون على تسويقها فإننا سنستعرض أهم الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن يستخدمها مشغلو خدمات الاتصالات خلال دورة حياة المنتج (الخدمة) التي يقدمونها .

### 1- خلال مرحلة التقديم Introduction Stage :

وهي المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج وتمثل ولادة المنتج وخروجه من المصنع ودخوله إلى السوق .

وسنورد أهم الاستراتيجيات المتعلقة بها : (البكري، 2008)

#### أ- إستراتيجية القشط السريع Rapid-Skimming Strategy :

تتم بدخول المنظمات بمنتجاتها الجديدة بأسعار مرتفعة وبمستوى ترويجي عالي ومكثف يحقق تغطية شاملة للسوق، بهدف الحصول على أرباح عالية مستغلة كون المنافسة في السوق تكاد تكون معدومة أو محدودة لكون المنتج جديدا في السوق.

#### ب- إستراتيجية القشط البطيء Slow- Skimming Strategy :

تتم بدخول المنظمة إلى السوق بأسعار مرتفعة وبنشاط ترويجي منخفض وتستخدم عند وجود سوق محدود مع استعداد المستهلكين محددين لدفع أسعار عالية للحصول على المنتج.

إن هذه الطريقة تهدف إلى تحقيق أرباح عالية مع خفض مصاريف الترويج للحد الأدنى .

#### أ- إستراتيجية التغلغل السريع Rapid-Penetration Strategy :

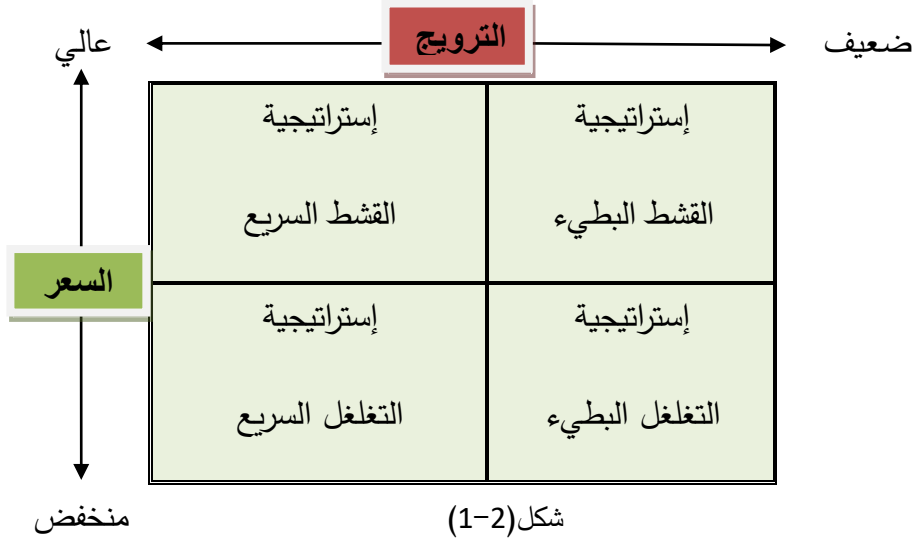
وتكون بتقديم المنتج للسوق بأسعار مخفضة وكثافة ترويجية عالية، ويكون الهدف هو اكتساح السوق والحصول على حصة سوقية أكبر .

وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق كبيرا ولدى الزبائن حساسية تجاه السعر إضافة لكون المنتج الجديد غير معروف في السوق ووجود احتمال لظهور منافسة قوية في السوق .

## ت- إستراتيجية التغلغل البطيء Slow- Penetration Strategy :

تقوم بإدخال المنتج الجديد إلى السوق بأسعار منخفضة ومستوى ترويجي منخفض، ويكون مبرر هذه الإستراتيجية هو أن انخفاض السعر يمكن أن يؤدي إلى قبول محتمل وسريع للمنتج الجديد لاسيما عند وجود حساسية واضحة للزبون تجاه السعر . تستخدم هذه الإستراتيجية عادة عندما تكون السوق كبيرة ولدى المستهلك إدراك جيد للمنتج وحساسية واضحة تجاه السعر مع احتمال كبير لظهور منافسين آخرين في السوق.

ويمكن اختصار استراتيجيات مرحلة التقديم بالمصفوفة التالية:



مصنوفة استراتيجيات مرحلة التقديم المصدر: (البكري، 2008، ص265)

## 2- مرحلة النمو Growth Stage : (البكري، 2008)

تتميز هذه المرحلة بزيادة الطلب والارتفاع في المبيعات على المنتج (في حالة نجاح المنتج في المرحلة السابقة) مع دخول منافسين جدد للسوق يقدمون نفس المنتج لاسيما بعد ظهور مؤشرات تدل على زيادة الطلب وارتفاع حجم المبيعات وتكون هذه المرحلة عادة المرحلة الأعلى ربحية للمنظمة لذلك تكون إستراتيجية الشركة متركزة على جعل هذه المرحلة أطول ما يمكن من خلال:

أ- تطوير في نوعية المنتج لإضافة ميزة تنافسية عليه تميزه عن المنتجات المنافسة الموجودة في السوق .

ب- إدخال تشكيلة جديدة من المنتج تحقق مزيج سلعي كبير يضمن استمرارها في السوق وبالتالي استمرارا أكبر لهذه المرحلة .

ت- الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق بهدف تحقيق انتشار أكبر وبالتالي حصة سوقية أعلى.

ث- تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة المحتملة أو التي دخلت فعلا للسوق.

### 3- مرحلة النضج Maturity Strategy: (البكري، 2008)

وهي أطول مراحل دورة حياة المنتج وتتميز بوجود منافسة قوية تصل إلى ذروتها وتبدأ فيها الأرباح بالانخفاض رغم ارتفاع المبيعات ويمكن هنا إتباع أحد الإستراتيجيات التالية :

أ- إستراتيجيات تعديل السوق Market Modification Strategy

وهنا ينصب تركيز الشركة على كسب المستهلكين الذين ليس لهم تفضيل لاسم (أو علامة تجارية) محددة، أو من خلال الدخول إلى أجزاء جديدة من السوق (جغرافية- ديمغرافية) تستخدم المنتج المقدم من شركات أخرى منافسة.

ب- إستراتيجية تعديل المنتج Product Modification Strategy:

ويتم التركيز هنا على تطوير المنتج وبشكل أساسي من ناحية جودته وزيادة وظائفه، ويمكن أيضا أن يشمل التعديل سمات بارزة في المنتج كأن يأخذ شكلا جديدا مثلا .

ت- إستراتيجية تعديل المزيج التسويقي Marketing-Mix Modification :

وتتم بإجراء تعديلات على عناصر المزيج التسويقي المعتمدة بهدف زيادة فعاليتها ومواجهة إستراتيجيات المنافسين في السوق وصولا إلى زيادة المبيعات أو الحفاظ عليها وبالتالي مقاومة الانتقال إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج.

### 4- مرحلة الانحدار Decline Stage: (البكري، ص270)

وهي المرحلة الأخيرة لدورة حياة المنتج، وفي نهايتها يخرج المنتج من السوق وتبدأ ملامحها بالانخفاض الشديد في مستوى المبيعات وارتفاع واضح في التكاليف مما قد يؤدي

إلى الخسارة، وترسم المنظمة عموماً استراتيجياتها في هذه المرحلة بهدف الوصول إلى تخفيض النفقات والاعتماد على العلامة التجارية.

وقد تلجأ إلى إحدى الاستراتيجيات التالية:

- 1- زيادة استثماراتها في مجال المنتج لمواجهة المنافسة القائمة قدر الإمكان.
- 2- المحافظة على مستوى الاستثمارات الحالية للمنتج لمعرفة مصير المنتج في السوق عموماً.
- 3- اختيار مستوى محدد من الاستثمار في ذلك المنتج وبمجال معين في السوق التنافسي بهدف البقاء.

### 2-3-2- استراتيجيات التسعير:

أما أهم استراتيجيات التسعير والتي لاحظ الباحث استخدامها في شركات الاتصالات من خلال المقابلات المعمقة والحالات العملية التي سيتم عرض بعضها لاحقاً:

#### 1- إستراتيجية القشط **Skimming Strategy** (Ferrell and Hartline,2008)

وتستخدم عادة عندما يتمتع المنتج بميزة تنافسية تجعله متفرداً أمام المنتجات المنافسة في السوق وبالتالي فإن الزبون مستعد لدفع سعر أعلى مقابل الحصول على منافع وميزات أعلى.

#### 2- إستراتيجية الاختراق **Penetration Strategy** (Ferrell and Hartline,2008)

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق نسبة مبيعات أعلى والحصول على حصة سوقية أكبر وتكون فعالة عندما :

- تكون للزبون حساسية تجاه السعر .
- تكاليف عمليات البحث والتطوير والتسويق المتعلقة بالمنتج منخفضة .
- إعاقة حصول المنافسين على حصة سوقية أكبر .
- الدفع بمنتجات جديدة للسوق بسرعة عالية .

#### 3- التسعير وفقاً لسعر المنافسين **Competitive Matching**:

وفي هذه الحالة تعمل المنظمة على تحديد سعر للمنتج قريب الى حد كبير من أسعار المنتجات المنافسة في السوق ويتم إتباع هذه السياسة عموما عندما تكون المنتجات المتنافسة متشابهة ولا أفضلية لإحداها عن الأخرى وعندما هناك حساسية للزبون تجاه سعر المنتج حيث يكون رفع السعر لشركة ما سببا لخروجها من المنافسة .

#### 4- التخفيض التحفيزي Promotional Discounting:

وهو تخفيض مؤقت على الأسعار وعادة ما تستخدمه الشركات لتشجيع زبائنها على استخدام منتجاتها، زيادة مبيعاتها واستقطاب زبائن جدد .

#### 5- تحزيم الأسعار Price Bundling:

ويتم بعرض عدة منتجات متكاملة بسعر واحد يكون أقل من مجموع الأسعار الانفرادية لكل منها على حدا.

#### 2-3-3- استراتيجيات الترويج(التواصل التسويقي المتكامل):

لقد استبدل التسويق المعاصر مصطلح ترويج (Promotion) بمفهوم التواصل التسويقي المتكامل (IMC: Integration Marketing communication) وذلك للتعبير عن أهمية التكامل والتنسيق بين كافة نشاطات الترويج (إعلانات الميديا ،البريد المباشر ،البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة، التغليف، عرض البضائع، التسويق عبر المواقع الالكترونية ، الموظفين ) لإنتاج رسالة مركزة باتجاه الزبون ،

وهنا الزبون ليس فقط الزبون بمعناه التجاري (كمشترى للبضاعة) بل هو أيضا الموظفين ،الشركاء بالأعمال، المساهمين، الحكومة المجتمع بشكل عام .

إن الغاية من مفهوم التواصل التسويقي المتكامل IMC هو مشابه لمفهوم الترويج التقليدي من حيث إعلام الزبون بالمنتج، إقناعه به وتذكيره بالمنظمة ومنتجاتها وبالتالي التأثير على سلوكهم

. (Ferrell and Hartline,2008)

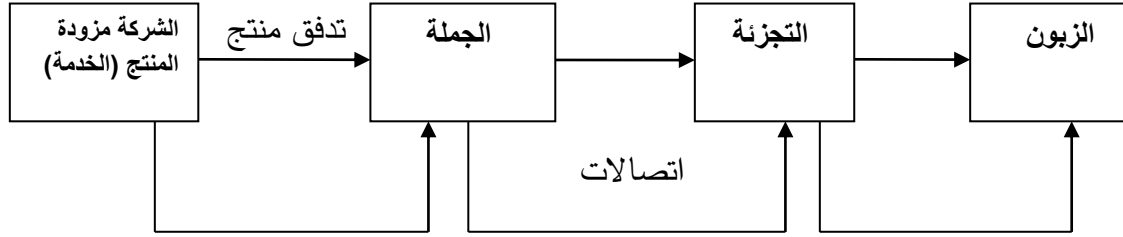
وهذه الاستراتيجيات هي :

( البكري،2008،ص304)

✓ إستراتيجية الدفع Push Strategy :

وتقوم على أساس قيام الشركة صاحبة المنتج بتركيز جهودها للاتصال بتجار الجملة لشرح مواصفات منتجاتها وشروط بيعها... الخ، وبحيث يقومون بدورهم بالاتصال ببائع التجزئة (المفرد) بصورة مباشرة أو من خلال وكلاء البيع (الوسطاء) أو مندوبي المبيعات وبحيث يقوم بائع التجزئة بالاتصال بالمستهلك النهائي وعبر وسائل مزيج الترويج (الاتصال) المعروفة لإيصال الرسالة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه من النادر<sup>3</sup> أن تستخدم هذه الطريقة في قطاع الاتصالات إنما تستخدم غالبا في قطاع السلع الاستهلاكية.

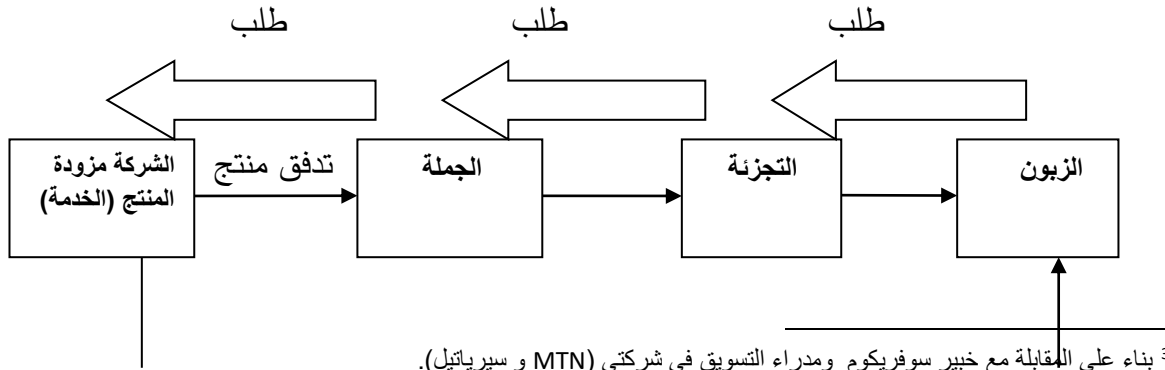


الشكل ( 2-2 )

إستراتيجية الدفع في الاتصالات التسويقية المصدر: (البكري، 2008، ص304)

### ✓ إستراتيجية السحب Pull Strategy: (البكري، 2008، ص305)

في هذه الحالة يقوم مزود المنتج (أو الخدمة) الذي يمثل الحلقة الأولى في عملية الاتصال، بالاتصال بالطرف الأخير في العملية وهو المستهلك (المستخدم النهائي) عبر وسائل الاتصال المتنوعة والمذكورة سابقا، بهدف دفعه لطلب المنتج (أو الخدمة) من تاجر التجزئة والذي يطلبها بدوره من تاجر الجملة أو الوسطاء وصولا إلى مزود المنتج (أو الخدمة).



<sup>3</sup> بناء على المقابلة مع خبير سوفريكوم ومدراء التسويق في شركتي (MTN و سيرياتيل).



شكل (2-3) المصدر: (البكري، 2008، ص305)

إستراتيجية السحب في الاتصالات التسويقية

ولابد من الإشارة هنا إلى أهم عناصر المزيج الترويجي الذي تستخدمه الشركات في عملية الترويج لمنتجاتها (خدماتها):

1- الإعلان Advertising: وهو الطريقة الأقدم والأشهر في الترويج للبضائع،

الخدمات، الأفكار أو أي شيء آخر تريد الشركة إيصاله إلى فئات محددة أو شرائح واسعة من الزبائن وعادة ما تخصص الشركات 2.5 % لكل دولار من المبيعات ليتم إنفاقها على الإعلان (البكري، 2008، ص300) .

وهناك نوعين أساسيين للإعلان :

✓ الإعلان المؤسسي (Institutional Advertising):

ويهدف لخلق أو الحفاظ على الصورة الايجابية عن الشركة لدى الجمهور الذي يتعامل معها أو من المحتمل أن يتعامل معها وذلك من خلال الترويج لأفكارها التطويرية وإظهار دورها الاجتماعي الايجابي الذي تمارسه في مجتمعا.

✓ الإعلان عن المنتج (Product Advertising):

ويهدف لخلق انطباع جيد عن المنتج من خلال إظهار مميزات وخصائصه وشرح الفوائد التي يقدمها لمستخدمه وعادة ما تستخدم المنظمة عدة أساليب ترويجية للمنتج أهمها:

❖ الإعلان الإخباري:

وهدفه التعريف بالمنتج الجديد وخلق الاهتمام به وتحفيز الطلب عليه عبر عرض المزايا والمنافع التي يقدمها.

❖ الإعلان التذكيري:

وتسعي من خلاله المنظمة إلى تذكير المستهلك بمزايا وفوائد المنتج.

❖ الإعلان التنافسي:

وتقوم من خلاله الشركة بالإعلان المركز عن الاسم التجاري وشعار المنظمة والمزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلك من خلال التعامل معها وذلك بهدف دفع الزبون للوثوق باسم الشركة وزرع انطباع جيد يؤثر على حجم المبيعات .

#### ❖ إعلان المقارنة :

ويتم بأن تقوم الشركة بمقارنة مزايا وفوائد استخدام منتجها مقارنة بالمنتجات المنافسة وقد يتم ذلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة.

### 2- ترويج المبيعات Sales Promotion :

وتتم من خلال مجموعة من الأدوات المحفزة والموجهة للزبون بهدف الإسراع في تحقيق عملية الشراء للسلع أو الخدمات، ومن أهم أساليبها الحسومات ،الجوائز، كوبونات المبيعات، سحوبات اليانصيب ....الخ.

### 3- البيع الشخصي Personal Selling :

الأسلوب الأكثر تفاعلية بين الشركة والزبون والذي يمكن من خلاله بناء علاقة مباشرة مع الزبون من شأنها تحسين المبيعات والحفاظ على الزبون لأطول مدة وتقديم خدمة أميز له، وقد تقوم الشركة بهذا النشاط من خلال موظفي مبيعات من داخل الشركة أو من خلال طرف ثالث "Third-Party Provider" مختص بالمبيعات.

### 4- العلاقات العامة Public Relationship :

تعمل المنظمة من خلالها على إيصال رسالتها وخلق انطباع ورأي عام جيد عنها وتستخدم لذلك عدة طرق أهمها:

\*الأخبار الصحفية: وتشمل أهم نشاطات الشركة ومنتجاتها وتنتشر ضمن مقالات لا يتجاوز عدد كلماتها 300 كلمة عادة. (Ferrell and Hartline,2008)

\*مقالات عن المزايا: وترتكز فيها المنظمة على غرض محدد أو شريحة معينة من القراء لإظهار النتائج الاقتصادية لأعمالها أو منتجاتها أو خدماتها وعادة ما تكون حجم مقالاتها حتى 3000 كلمة. (Ferrell and Hartline,2008)

\*الأوراق البيضاء White Papers: وعادة ما تقدم معلومات وشرحا تقنيا عن المنتج

أو الخدمة وتستخدم غالبا في المجال التقني لاسيما في مجال تقنية المعلومات.

\*المؤتمرات الصحفية: وتتم عادة بهدف الإعلان أو الرد على حدث معين.

\*الرعاية لحدث ما :

\*إظهار المنتج ضمن البرامج التلفزيونية، الأفلام كوسيلة لتقديم المنتج للزبون

بطريقة ممتعة وبسيطة.

\*بناء علاقة جيدة بين الموظفين والمنظمة :مما يساهم في تطوير العمل.

## 2-3-4- استراتيجيات التوزيع :

يمكن القول بداية بأن الشركات التي تأخذ وقتا في بناء نظام توزيع فعال وكاف لتأمين متطلبات الزبائن تخفض من تكاليف التشغيل وتخلق ميزة تنافسية أمام الشركات الأخرى المنافسة وبالنسبة للشركات الكبيرة فان أي انخفاض ضئيل في الكلف يؤدي إلى زيادة كبيرة في الربحية . (Ferrell and Hartline,2008)

أما أهم الاستراتيجيات المتبعة للتوزيع:

### ○ التوزيع الحصري Exclusive Distribution :

ومن خلالها يقوم مزود المنتج(أو الخدمة) بالتعاقد مع جهة واحدة حصرية لتوزيع المنتج في منطقة جغرافية محددة، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة عندما تريد الشركة خلق صورة مميزة جدا لمنتجاتها، وتطبق أيضا عندما يكون الهدف هو الوصول لأسواق (أو شرائح) محددة لا تنتظر أن يصلها المنتج "المميز" بل تقوم بنفسها بالبحث عنه لخصوصيته .

مثال على ذلك وكالات بيع السيارات ذات النوعيات الشهيرة والفارهة في عالم صناعة السيارات(جاكوار، مارسيدس، BMW).

### ○ التوزيع الانتقائي Selective Distribution:

ويتم بالتعاقد مع أكثر من جهة لبيع المنتج (أو الخدمة) في منطقة جغرافية محددة وتكون الغاية من ذلك إعطاء الفرص للزبون للوصول إلى المنتج عبر أكثر من منفذ وللمقارنة مع منتجات أخرى منافسة ولتأمين خدمة أفضل لما بعد البيع .

## ○ التوزيع المكثف (Intensive Distribution):

وتتم باستخدام كافة الوسائل المتاحة لإيصال المنتج (الخدمة) إلى السوق ولكافة الشرائح.

إن ما ذكر سابقا من استراتيجيات يخص المزيج التسويقي التقليدي للمنتجات وسيتم البحث لاحقا بخصوصية الخدمات والعناصر الإضافية التي ستتم المزيج التقليدي والتي تؤخذ بالحسبان عند وضع استراتيجيات التسويق للخدمات ومنها خدمات الاتصالات.

### 2-3-5- الجديـد في تسويق الخدمات

بداية سيتم تعريف الخدمات وبيان أهم خصائصها.

#### أ- تعريفها:

منتجات غير ملموسة لا يمكن تخزينها وتستهلك وقت إنتاجها مثل خدمات الطبيب، المحامي والمدرس .

يمكن أن تترافق الخدمات مع السلع وذلك وفقا لما يلي:

- سلع مادية ملموسة<sup>4</sup> ومصحوبة بخدمة:

مثل الأجهزة الكهربائية وما يصطحبها من ضمان وتركيب، وفي السيارات خدمة ما بعد البيع.

- خدمات أساسية يصطحبها منتجا فرعيا:

مثل شركات الطيران فالخدمة الأساسية هي نقل الركاب ولكن أثناء ذلك تقدم وجبات طعام وجرائد وشراب.

وقد تكون خدمات غير ملموسة لا تترافق مع أية سلعة:

كنصيحة الطبيب أو المحامي.

#### ب- خصائص الخدمات:

1- غير ملموسة أي لا يمكن إدراكها بالحواس الخمس.

2- لا يمكن تخزينها .

<sup>4</sup> تعريفا هي السلع التي يمكن إدراكها من خلال الحواس الخمس.

3- تستلزم الخدمات قرب وجود المستهلك من المنتج أو حضور المستهلك.

4- صعوبة الرقابة أو التحكم في الجودة.

ت- العناصر التسويقية الإضافية في الخدمات : (ziethaml,2003,P:25-26)

### 1-العنصر البشري(people):

يقصد به كل من لهم علاقة بإجراءات تقديم الخدمة ويلعبون دورا في قرار الشراء وهم :  
موظفو الشركة، الزبون نفسه، الزبائن الموجودون في البيئة المحيطة.

فموظفو الشركة لاسيما من هم على تماس مباشر مع الزبون يؤثرون على عملية تسويق  
وبيع الخدمة فهم يخلقون الانطباع الأساسي عن المنتج(الخدمة) لدى الزبون من خلال  
عملية التقديم، التعامل، الاستجابة..... الخ

أما تأثير الزبون نفسه على عملية تسويق الخدمة تكون من خلال قبوله للخدمة ورضاه  
عنها وعن الشركة المقدمة لها وتجدر الإشارة بأن تعاونه في عملية إيصال الخدمة يلعب  
أحيانا دورا هاما في جودتها مثال ذلك عندما يقدم زبون ما لشركة استشارية المعلومات  
المطلوبة الصحيحة خلال الفترة المحددة ويطبق تعليمات الشركة الاستشارية فانه يؤثر  
إيجابا على الخدمة المقدمة.

كذلك فان الزبائن المتواجدين في نفس مكان تقديم الخدمة لهم تأثير على جودة الخدمة  
المستلمة من الآخرين مثل تأثير الطلاب بعضهم لبعض في الصف أو المشاهدين  
لمسرحية، أضف لذلك تأثير متلق الخدمة سابقا على رأي الآخرين من خلال تجربته.

### 2-الدليل الملموس(physical evidence):

ويشمل كل المظاهر المحسوسة المرافقة لتقديم الخدمة كالبروشورات، الأوراق الخاصة  
بالشركة(التي تحمل ترويسة الشركة الخاصة وشعارها مثلا)، المواد الملموسة المرافقة  
للخدمة، كروت التعريف(Business cards) ، ..... الخ  
مثال ذلك الفاتورة التي تقدمها مؤسسة الاتصالات، أعمال إصلاح أو تركيب الخط  
الهاتفي، استجابة موظفي مراكز خدمة العملاء (contact center).

### 3-إجراءات تقديم الخدمة(Process):

وهي كل خطوات تقديم الخدمة التي يختبرها الزبون بنفسه، أو مراحل تشغيل الخدمة وهي أيضا تعطي الزبون دليلا ملموسا يمكنه من تقييم الخدمة .  
ويلاحظ في هذا السياق أن تعقيد إجراءات الحصول على الخدمة يساهم إلى حد كبير في إعطاء انطباع سلبي للمشارك عن مقدم الخدمة وتحويله إلى مقدم خدمة آخر .

بناء على ماسبق فإنه يتبين ضرورة لحظ العناصر التسويقية الإضافية في استراتيجيات التسويق للخدمات لتحقيق الأهداف الموضوعية في خطة التسويق .

بعد أن تم استعراض أهم الاستراتيجيات الكلاسيكية للتسويق والتي غالبا ما تستخدم في قطاع الاتصالات سنعرض لاحقا إحدى أهم الاستراتيجيات المتبعة في شركات الاتصالات ضمن الأسواق ذات التنافسية العالية والتي بدأت تظهر في أواخر التسعينات<sup>5</sup> والتي أكدت تقارير أهم شركات الاتصالات في أمريكا أهميتها وقدرتها على تحقيق عائدات أفضل ومبيعات أعلى<sup>6</sup> وهي استراتيجيات التحريم .

## 2-4- استراتيجيات التحريم ( Bundling and Range Strategies ) كتوجه عالمي جديد في قطاع الاتصالات<sup>7</sup> :

### 2-4-1- تطور إستراتيجية التحريم في سياق المنافسة العنيفة :

يواجه مشغلو الاتصالات اليوم تغيرات كبيرة في الأسواق، حيث تزداد المنافسة بشكل عنيف في السوق في الوقت الذي تتغير فيه تقنيات الاتصالات مع ظهور بروتوكول الانترنت والتزايد الكبير في سرعات نقل البيانات في شبكات الاتصالات .

<sup>5</sup>مقالة بعنوان: ( Bundling Strategies in ICT sector ) على الرابط [www.IDATE.ORG](http://www.IDATE.ORG)

<sup>6</sup>مقالة بعنوان bundling strategy provides soft landing على الرابط [www.Printthis.clickability](http://www.Printthis.clickability)

<sup>7</sup> [www.mpra.ub.uni-muenchen.de](http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de)

إن تراجع الأسواق التقليدية للاتصالات(في مجال الهاتف الثابت) هو نتيجة للمنافسة القاسية وظهرت تقنية نقل الصوت باستخدام بروتوكول الانترنت "VOIP" إضافة لانتشار الهاتف الجوال بشكل واسع جدا .

لقد ازدهرت سوق الاتصالات عريضة الحزمة والتي سهلت ظهور لاعبين جدد في ساحة خدمات الاتصالات هم مزودي خدمة الانترنت، ولكنها وسمت بالمنافسة التي تتحول أحيانا إلى قاسية جدا بحيث تؤدي إلى تراجع الأرباح وإجبار الشركات إلى زيادة استثماراتها في مشاريع البنى التحتية .

أخيرا فإن سوق خدمة التلفاز المدفوع أصبح مشعبا في بعض البلدان وقد أدى ظهور أشكال جديدة لتقديم خدمة التلفاز كتنقيمه عبر الحزم العريضة مثل ADSL، أو البث الرقمي الأرضي إلى تضاؤل موقع اللاعبين التقليديين في هذا المجال(مجال تقديم خدمة التلفاز).

في سياق توفر هذه الخدمات في سوق الاتصالات إضافة للمنافسة الحادة بين المشغلين ومزودي الخدمات الذين أصبحوا قادرين على تزويد المشترك بأكثر من خدمة بنفس الوقت **ظهرت إستراتيجية تحريم الخدمات في قطاع الاتصالات** والتي تهدف إلى الجمع بين أكثر من خدمة بهدف زيادة العائدات السنوية المرجوة من المشتركين، تأكيد ولاء الزبون وتوسيع قاعدة الزبائن من خلال تقديم خدمات جديد ومتنوعة، وبدأ يظهر في السوق مشغلي الخدمات الثلاثية "triple play" أو حتى الرباعية "quadruple play" .

## 2-4-2- تأثير البيئة المحلية "الوطنية" على إستراتيجية التحريم

إن مواصفات البيئة التنافسية في كل سوق هي العامل الأساسي في الإستراتيجية التجارية المتبعة من المشغلين ومقدمي خدمات الاتصالات .

عادة ما يثير موضوع تحريم الخدمات الخوف لدى منظمي قطاع الاتصالات لما قد يسبب من مخاطر على المشغلين الجدد في السوق لاسيما عندما يتم تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المشغل الأساسي في السوق "INCUMBENT" والذي غالبا ما يمتلك قوة مهيمنة في السوق تتيح له تقديم عروض تحريم لعدة خدمات تكون منافسة جدا لخدمات يقدمها مشغلون جدد

"New Comer" وبحيث تساعد هذه الإستراتيجية على سحب زبائن المشغلين الجدد في السوق

إن هذه الظاهرة تتواجد غالبا في الأسواق ذات المنافسة العالية حيث نجد عددا كبيرا من عروض التحزيم لكثير من الخدمات، في أمريكا مثلا قامت شركة RBOCS بتقديم خدمتي الاتصال المحلي و القطري بأجر ثابت وضمن حزمة واحدة وذلك بعد ظهور قانون تحرير الاتصالات في أمريكا وتستخدم اليوم إستراتيجية التحزيم كسلاح بوجه مزودي خدمة التلفاز عبر الكيبل حيث يقوم مزودو خدمات الاتصالات بتقديم عروض التشغيل الثلاثية والرابعة بحيث تقدم خدمة التلفاز ضمن حزمة خدمات الاتصالات الأخرى(صوت وانترنت).

ففي فرنسا واليابان حيث سوق خدمات الحزمة العريضة له طابع تنافسي قاسي جدا أصبح السوق متطورا جدا من ناحية تقديم خدمات مدمجة تتضمن (الولوج العريض الحزمة للانترنت ADSL، الهاتف عبر الانترنت IP Telephony - التلفاز TV).

من ناحية أخرى فإنه في الأسواق الأقل تنافسية والتي تتميز بمعدلات نمو ثابتة لا نجد هذا التوجه من الشركات لتعزيز عروضهم بتقديم خدمة الاتصال عبر بروتوكول الانترنت "VOIP" ومثال ذلك شركة تلفونكا الاسبانية والتي لا تقدم هذه الخدمة للعامة إنما فقط للشركات.

## 2-4-3- أنواع استراتيجيات التحزيم Bundle Strategies

من المهم التمييز بين نوعين من التحزيم هما المنتشرين في أسواق الاتصالات .

- التحزيم الأفقي "Broad Range Bundle": بأنواعه الثنائي، الثلاثي أو الرباعي ويهدف إلى ربط خدمات لها علاقة ببعض و من أسواق مختلفة مثل الولوج للانترنت ، التلفاز، الهاتف الثابت أو الموبايل .
- التحزيم العمودي "Deep range bundle": يتم بربط وظائف إضافية إلى خدمة مرجعية (أساسية أو محورية) كخدمة الانترنت، التلفاز أو الهاتف . سيتم لاحقا شرح كل إستراتيجية على حدا.



## 2-4-3-1 - إستراتيجية التحريم الأفقي :

### أ- التوجه نحو التحريم الثلاثي:

إن عروض التحريم في مجال الاتصالات تجبر اللاعبين في هذا المجال على التنافس بالرغم من كون مجال خدماتهم مختلفة عن بعض من حيث المبدأ (مشغلي هاتف ثابت - خلوي - انترنت - مزودي خدمة التلفاز عبر الكيبل ) مضافا اليهم المشغلين الافتراضيين Virtual operators والموزعين Distributors والذين يعملون عادة في سوق واحدة .

إن مشغلي تلك الخدمات غالبا ما يتوجهون إلى عملية التحريم الأفقي بهدف:

- إما تعويض النقص في عائدات خدمات الشركة الأساسية (التي بدأت الشركة أساسا بتقديمها).
- أو لمنافسة شركات أخرى اتجهت أيضا لتقديم عروض تحريم مشابهة .

يمكن من خلال الشكل اللاحق بيان طريقة تنفيذ وتخطيط مزودي خدمات الاتصالات

### لتطبيق إستراتيجية التحريم الأفقي

|                           | Mobile telephony | Fixed telephony | Internet access | TV |
|---------------------------|------------------|-----------------|-----------------|----|
| Telecoms operators (FM)   |                  |                 |                 |    |
| Internet access providers |                  |                 |                 |    |
| Cable operators           |                  |                 |                 |    |

**Key**

- Core competence
- Short-term extension of the offering
- Mid-term extension of the offering

الشكل (2-4) الاتجاه العالمي للتحزيم الأفقي لمقدمي خدمات الاتصالات

المصدر: IDATE

من خلال هذه الإستراتيجية يحاول كل لاعب في سوق اتصالات ما أن يحجز لنفسه مكانا في سوق اتصالات أخرى، فمثلا يقوم المشغل الحالي للاتصالات الثابتة أو الخلوية بالعمل على دخول سوق الانترنت وبالتالي نقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت VOIP وبعدها التلفاز عبر الانترنت .

كذلك الحال بالنسبة لمزودي خدمة التلفاز عبر الكيبل والذين يعملون على دخول أسواق الصوت والانترنت اعتمادا على البنى التحتية الأساسية التي عادة ما تكون قد استثمرت مبالغ كبيرة لانجازها.

من خلال هذه العملية يجد كل مشغل نفسه في منافسة مع المشغلين الآخرين الذين يتبعون نفس الإستراتيجية .

إن الاتجاه الرئيسي اليوم وفق ما نجده في المخطط أعلاه هو للتحزيم الثلاثي Triple play (تقديم ثلاث خدمات من أسواق مختلفة) حيث أن معظم شركات الاتصالات قد اختارته أو تخطط للدخول به .

#### ب - كيفية التحول إلى إستراتيجية التحزيم الرباعي Quadruple play:

غالبا ما يقوم مزودو خدمات الاتصالات الثابتة ومن منطلق التميز والبحث عن أسواق جديدة بالعمل على إضافة خدمة الموبايل إلى عروضهم الثلاثية Triple play offerings، وتعد الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية السبابة في هذا المجال حيث أن مشغلين قائمين سابقا في السوق "Incumbent" مثل SBC، فيري زون، بل ساوث، كويست و سيرينت قد أطلقت عروضها الرباعية مذ عام 2005 .

عادة ما تقدم هذه العروض من خلال المشغل نفسه (الذي يمتلك كل التجهيزات اللازمة لتقديم كل الخدمات ) أو من خلال شركات لتقديم الخدمات المكملة لخدماتهم كخدمة الجوال أو مزودي خدمات التلفاز عبر الأقمار الصناعية .

عادة ما يكون المشغلون القائمون INCUMBANTS (للهاتف الثابت) هم أصحاب المكانة والفرصة الأفضل لتقديم عروض التحزيم الرباعي حيث أنهم غالبا ما يكونون مساهمين بشركة موبايل لتقديم الخدمة لزيائهم من خلالها ، بينما نجد عامة أن مزودي خدمة التلفاز عبر الكيبل مازالوا في طور التخطيط لإدخال خدمة الجوال من خلال شراكات مع مشغلي خلوي متواجدين في السوق . وعلى أية حال يمكن القول بأن عملية التحزيم الرباعي مازالت في مرحلة الطفولة ، وعروضها الأولى التي تقدم عادة ما تكون بسيطة ولا تحمل أي عمق للخدمات المقدمة ، فمن النادر أن نجد مزود خدمة "رباعيا" يقدم خدمة مدمجة مثل خدمة إرسال الموحدة "UNIFIED MESSAGING"

### وسنذكر لاحقا أهم التوجهات التقنية لتطبيق التحزيم الرباعي:

إن التحزيم الرباعي المعتمد على إضافة خدمة الموبايل لمجموعة الخدمات الثلاثة الأخرى يمكن أن يتم عبر عدة سيناريوهات :

\* الطريقة الكلاسيكية الأشهر هي أن تقوم الشركة بإضافة خدمة الموبايل لعروضها الثلاثية من خلال إضافة خدمة الموبايل لخدماتها (امتلاك الشركة للخدمة وتشغيلها) أو الدخول بشراكات مع شركات موبايل موجودة أصلا في السوق وهناك إمكانية لأن تقدم الشركة الخدمة عن طريق توقيع اتفاقيات مع مشغلين موجودين للعمل كمشغل افتراضي بحيث تصبح الخدمة متاحة وتحت الاسم التجاري للمشغل وهذا ما قامت به شركة **Free الفرنسية**.

\* إن خدمة الموبايل يمكن أن تقدم أيضا ضمن إطار خدمات الدمج بين الثابت والنقال FMC(Fixed-Mobile convergence) ويمكن للشركات التي تقوم بتقديم الخدمات المدمجة تلك (ثابت - موبايل) تقديم عروض خدمية جديدة .

مثال ذلك ما قامت به شركة برتش تليكوم والتي طورت عرضا باسم "BT fusion" حيث أتاحت للمشارك الحصول على خدمة ADSL لاسلكي عبر شبكتها اللاسلكية أو شبكة الجوال في حال لم يكن متاحا للزبون الوصول للونج للانترنت عبر شبكة الهاتف الثابت إن تقديم الخدمات المدمجة (موبايل- ثابت ) يعتمد على وجود طرفية واحدة تتعامل مع

الاتصالات الثابتة والنقالة حيث تقوم الطرفية التي تعمل وفقا لبروتوكول الانترنت IP على الاتصال حسب المنطقة الجغرافية (وتوفر الشبكة) الموضوعة بها ،  
مثال ذلك طرفية GSM/WIFI التي طرحتها شركة "Neuf Telecom" لزيائنها تحت اسم "TWIN" لتقديم خدمة اتصالات مدمجة عبر شبكتي ثابت- جوال وهذا ما **خطت** لانجازه شركتي **Free و Orange** .

يبين المخطط اللاحق أهم مشغلي الخدمات المتعددة وفق الخدمات التي تقدمها والتي تخطط لإضافتها.

| Country        | Operator               | Voice | Internet access      | Television                       | Mobile services                   |
|----------------|------------------------|-------|----------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| France         | France Telecom         | ■     | ■                    | ■                                | ■                                 |
|                | Alice (TI)             | ■     | ■                    | ■                                | □                                 |
|                | Free                   | ■     | ■                    | ■                                | ■ (wifi)                          |
|                | Noos                   | ■     | ■                    | ■                                |                                   |
|                | Neuf Telecom           | ■     | ■                    | ■                                | ■ (MVNO+wifi)                     |
| Germany        | Deutsche Telekom       | ■     | ■                    | VOD                              | ■                                 |
| United Kingdom | BT                     | ■     | ■                    | VOD                              | ■ FMC+MVNO                        |
|                | Carphone Warehouse     | ■     | ■                    |                                  | □                                 |
|                | NTL UK                 | ■     | ■                    | ■                                |                                   |
| Italy          | Alice (TI)             | ■     | ■                    | ■                                | ■                                 |
|                | Tiscali                | ■     | ■                    | □                                |                                   |
|                | Fastweb                | ■     | ■                    | ■                                |                                   |
| Spain          | Telefonica             | ■     | ■                    | ■ + VOD                          | ■                                 |
|                | Ono                    | ■     | ■                    | ■                                |                                   |
| Japan          | Yahoo! BB (FTTH)       | ■     | ■                    | ■                                | ■ (Vodafone KK)                   |
|                | NTT (FTTH)             | ■     | ■ + third party ISPs | Not live                         | ■                                 |
|                | KDDI                   | ■     | ■                    | ■                                | ■                                 |
|                | Ptala                  | ■     | ■                    | ■                                |                                   |
| USA            | ATT (SBC)              | ■     | ■                    | ■ + VOD (Dish Network)           | ■ (Cingular ATT)                  |
|                | Verizon                | ■     | ■                    | ■ + VOD (DirecTV or FIOS TV)     | ■ (Verizon Wireless)              |
|                | BellSouth              | ■     | ■                    | ■ (DirecTV)                      | ■ (Cingular Wireless, subsidiary) |
|                | Qwest                  | ■     | ■                    | ■ (Partnership with DirecTV)     | ■                                 |
|                | Embarq (Sprint-Nextel) | ■     | ■                    | ■ + VOD (Dish Network or Embarq) | ■ (Sprint PCS or Nextel)          |
|                | Comcast                | ■     | ■                    | ■ + VOD                          | □                                 |
|                | Time Warner Cable      | ■     | ■                    | ■ + VOD                          | □ (Sprint)                        |
|                | Cox Communication      | ■     | ■                    | ■ + VOD                          | □ (Sprint)                        |
|                | Cable Vision           | ■     | ■                    | ■ + VOD                          | □ (Sprint)                        |

■ Proposed by the operator      □ Planned

أهم مشغلي الخدمات المتعددة (ذات التحزيم الأفقي) الجدول (1-2)

المصدر: IDATE

### ج - مصير مشغلي خدمة الجوال كخدمة أحادية:

من الملاحظ بأن مشغلي الجوال كخدمة أحادية أصبحوا مهدين من قبل مشغلي الخدمات المتعددة وعروضهم المتطورة ومن الهام جدا تطوير إستراتيجية عملهم باتجاه التحالف أو الاندماج لتقديم خدمات متعددة الأبعاد (ثنائية - ثلاثية - رباعية) لكي

يصبحوا قادرين على منافسة العروض التي يقدمها المشغلون متعددي الاتجاهات ،حيث أن عروض المشغل وحيد البعد ستبقى ضعيفة جدا ومحدودة مقارنة بالتنافس متعدد الأبعاد .

لهذا يحاول بعض مشغلي الموبايل تقديم عروض مشجعة للاتصال عبر شبكتهم الدولية وبأسعار مخفضة بدلا من استخدام تقنية VOIP عن طريق مزودي خدمة الانترنت، هذا ما تقوم به عالميا شركة فودافون "Vodafone" البريطانية لتحفز زبائنها على استخدام شبكتها للاتصال بدلا من اللجوء إلى الاتصال عبر تقنية "VOIP" من خلال مزودي خدمة الانترنت ،

أضف لذلك فإن مزودي خدمات الموبايل بدؤوا بطرح خدمات ( 3G،HSDPA ) والتي توفر خدمات الحزم العريضة لزبائنها في محاولة لمنافسة مزودي خدمة الانترنت الذين يقدمون خدمات الحزمة العريضة مثل ADSL .

#### د- الاتجاه الغالب على سوق الاتصالات وفقا لإستراتيجية التحريم الأفقي:

على الرغم من أن التحريم الرباعي مازال في حالة الطفولة، فإن مشغلي التحريم الثلاثي مازالوا أقلية وعروضهم ليست غنية بشكل كاف من حيث محتواها .

ونجد أن التحريم الثنائي هو الاتجاه الغالب في معظم الأسواق ففي أمريكا مثلا نجد بأن مزودي خدمة التلفاز عبر الكبل ينزعون إلى تقديم حزمة خدمات ثنائية تتضمن خدمتي التلفاز مضافا لها خدمات الحزمة العريضة "BroadBand Services" .

أما مزودي خدمة الانترنت فينزعون عادة إلى إضافة خدمة نقل الصوت إلى خدماتهم من خلال عملية التحريم الثنائي .

ونلاحظ بأن إضافة خدمة الصوت لخدمة التلفاز لدى مزودي الخدمة عبر الكيبل تعطي مردودا أكبر منه مقارنة بشركات تزويد خدمة الانترنت كون البنية التحتية في الأولى جاهزة لذلك بينما تحتاج الثانية إلى استثمارات كبيرة أو بناء شركات مع شركات تملك البنى التحتية لتقديم الخدمة .

من الجدير ذكره بأن شبكات الهاتف الثابت ليست مؤهلة بشكل كاف لتحميل خدمة التلفاز عبرها أو تقديم خدمات حزمة عريضة بسرعات عالية جدا مثل ADSL2 ، وهذا ما يثير جدلا في الأسواق المتقدمة في آسيا وأمريكا وأوروبا حول أهمية بناء شبكات الكوابل الضوئية وجدواها لتقديم الخدمات المتعددة وفق استراتيجيات التحزيم للانتقال إلى إستراتيجية التحزيم المتعدد، أضف لذلك وجود تخوف من ردود أفعال الزبائن البطيئة في حال كونهم متعاقدين سابقا مع مشغلين أحاديين (مثلا حالة التعاقد مع مقدمي خدمة التلفاز المأجور ) والذين لا يرون جدوى من الانتقال لمشغل جديد يمكنه تقديم كل الخدمات ضمن عرض واحد أو فاتورة واحدة على الرغم من أن ذلك قد يعتبر ميزة جيدة لهم .

#### 2-4-3-2- إستراتيجية التحزيم العمودي:

##### أ- تعريفها وكيفية تطبيقها:

من خلال هذه الإستراتيجية يقوم المشغل بإضافة خدمات جديدة ملائمة للخدمة المحورية (الأساسية) التي يقدمها لزيائنه كإضافة خدمة كاشف الرقم "Caller ID" أو خدمة الانتظار أو المؤتمر الثلاثي لخدمة الاتصال الهاتفي الثابت أو الجوال . وكذلك خدمة الباقات التلفزيونية، الأقنية المميزة، الاشتراكات التلفزيونية مسبقا الدفع ، الفيديو عند الطلب VOD، التسجيل الرقمي وذلك لدى مقدمي خدمة التلفاز عبر الكابل. وكذلك في حالة مزودي خدمات الانترنت هناك خدمات إضافية عديدة يمكن أن يتنافس المزودون على تقديمها للتمايز عن الآخرين و زيادة العائدات ومثال هذه الخدمات تقديم برمجيات "Anti-Virus"، خدمة إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني، برامج وخدمات الحماية، خدمات تخزين البيانات وغيرها من الخدمات والميزات ذات العلاقة ومن البديهي أن نجد المشغلين في السوق يعملون وفق إستراتيجية التحزيم العميق وذلك لتطوير خدماتهم المحورية (الأساسية التي انطلقوا منها ) وزيادة إيراداتها بينما يكونون مقيدين إلى حد ما في إتباع هذه الإستراتيجية للخدمات الإضافية التي يضيفونها في إطار إستراتيجية التحزيم الثلاثي أو الرباعي .

مثال ذلك نجد أن مزودي خدمة التلفاز عبر الكيبل اعتادوا على تقديم خدمات واسعة متعلقة بالخدمة نفسها بينما الخدمات التي يقدمونها في مجال نقل الصوت عبر بروتوكول الانترنت VOIP ماتزال محدودة وبسيطة .

في المقابل فان مزودي خدمات الهاتف الثابت قد طوروا عروضاً متعددة لتقديم خدمات هاتفية مأجورة، ولكن عروضهم المرافقة لخدمة التلفاز والصوت عبر الانترنت مازالت ضعيفة جداً ومحدودة.

#### ب- أهم الدوافع لإتباع إستراتيجية التحزيم العمودي:

- السعي للحصول على عائدات إضافية من خلال طرح خدمات إضافية على الخدمة المحورية (الأساسية).
- تحقيق تمايز على المنافسين من خلال العروض والخدمات الإضافية التي يقدمها .
- تساهم هذه الإستراتيجية في تقديم خدمات وعروض خاصة بشرائح معينة من الزبائن، ومثال ذلك قيام شركة تلفونيكا الاسبانية بتقديم عرض لمشركي الانترنت لديها باسم حزمة ديزني "Disney Pack" موجه لشريحة الأطفال يتضمن مواقع كارتون وبرامج تحكم للأهل تتيح لهم مراقبة المواقع التي يطلبها أبناؤهم، إضافة لمواقع ألعاب تعليمية.
- وهنا تجدر الإشارة أنه في السوق الشاملة "mass market" مثل سوق الهاتف، التلفاز والانترنت حالياً، أصبحت عملية تقسيم السوق وتقديم العروض الملائمة لها عاملاً حاسماً في كسب حصة سوقية أكبر والوصول المباشر لزبائن معينين بطريقة مباشرة.
- وكنتيجة لما سبق ذكره فان إطلاق حزم خدمات لشرائح محددة هو مفتاح أساسي لنجاح إستراتيجية التحزيم العمودي .

- إن تقديم عروض لخدمات إضافية مترافقة مع الخدمة المحورية يساهم في تحسين صورة المشغل "Oprator's Image" واسمه في عقول الزبائن وكنتيجة فان بعض الخدمات ذات القيمة المضافة التي يطرحها المشغل تساهم في تعزيز صورته كمزود



خدمة مبتكر ومتقدم في مجاله، وهذا ما فعلته شركتي "France Telecom" و "Telecom Italia" عندما قدمت خدمة إضافية على الهاتف الثابت هي خدمة نقل الصورة عبر الهاتف "Video Telephony" والتي تقدمت فيها عن المنافسين وجعلتهم أميز بنظر الزبائن.

- المساهمة في عملية ترويج وبيع بعض الخدمات الغير معروفة للزبائن وذات نسب المبيعات الضعيفة.

إن كل تلك العوامل سوف تشجع المشغلين لإتباع إستراتيجية التحزيم العمودي لاسيما في ظل بيئة تنافسية شديدة ولكن لا يمكن إغفال وجود عوامل أخرى من شأنها إضعاف التوجه نحو هذه الإستراتيجية يمكن تلخيصها في الآتي :

- هناك توجه مبدئي من قبل المشغلين لتقديم خدمات متكاملة ضمن العرض الأساسي للخدمة وذلك للمحافظة على عائد ثابت ARPU من المشترك، مثال ذلك الإجماع من قبل مزودي خدمة الانترنت على تقديم مجموعة خدمات متكاملة ضمن العرض الأساسي للخدمة كبرامج Anti Virus وكذلك البريد الالكتروني وغير ذلك من خدمات مرتبطة بالخدمة المحورية .

وهذا ما نجده أيضا في سوق مقدمي خدمة التلفاز حيث تعمل الشركات المشغلة على تعزيز الحزم التلفزيونية التي تقدمها (إضافة أقتنية جديدة) وذلك لتجنب خفض الأسعار نتيجة المنافسة.

وكذلك الحال لمقدمي خدمة الصوت عبر الانترنت VOIP حيث أنهم يقدمون أيضا مع الخدمة برامج إدارة الخدمة .

- إن تقديم خدمات جديدة إضافية مأجورة للخدمة المحورية يتطلب عادة أنظمة تحكم وإدارة تكون كلفها مساوية أو أكبر من العائدات المرجوة منها لذلك يفضل المشغل تقديمها مجانا مع العرض الأساسي للخدمة وبدون أنظمة إدارة.

- إن توسيع نطاق الخدمات المقدمة وفقا لهذه الإستراتيجية قد يدفع المشغلين للبحث عن شركاء لاسيما في سوق خدمات التلفاز، وهذا قد يخلق صعوبات لاسيما للشركات صغيرة الحجم التي لاتملك قدرة مقايضة للخدمات مقارنة بالكبار .

- إن بعض المشغلين يعملون على تقديم عروض بسيطة جدا (غير معقدة)، بحيث تكون شفافة وواضحة تمكن الزبائن من إيجاد المناسب منها بسرعة وسهولة. إضافة لما سبق ذكره يمكن القول بأن العروض المعقدة قد تكلف المشغلين أكثر لإيصالها للزبائن لاسيما الجدد منهم، لذلك نجد بعض المشغلين يفضلون تقديم عروض بسيطة وأساسية عادة ما تكون معروفة ومتداولة في السوق وهم عادة القادمون الجدد للسوق مقارنة بالمشغلين القائمين أساسا الذين يسوقون عروضاً معقدة نسبياً .

#### 2-4-4- نماذج وأمثلة عن توجهات المشغلين لتقديم الخدمات بحسب نطاق عملهم

##### الأساسي:

- عادة ما يملك مزودو خدمة الصوت الأوائل في السوق "Incumbents" أقساماً للبحث والتطوير تمكنهم من ابتكار خدمات جديدة كالهاتف المرئي "Video Telephony"، دمج الخدمات عبر جهاز الموبايل، وبهذا يحاولون الحفاظ على موقعهم في السوق وتعزيزه من خلال توسيع انتشار الخدمة ومن خلال العروض العميقة المجال التي تعطيهم فرصة للتمايز عن غيرهم .
- أما مزودو خدمة التلفاز عبر الكيبل فهم يحاولون تعزيز موقعهم عادة بالسوق من خلال تقديم خدمات إضافية ذات قيم مضافة مثل تقديم باقات تلفزيونية مميزة، أقتنية خاصة وخدمة الفيديو عند الطلب VOD، بينما نجدهم يعملون ببطء على تقديم خدمات عمودية مرافقة لخدمات الانترنت والهاتف ولكنهم سيكونون مضطرين مستقبلاً لذلك مع ازدياد المنافسة .
- أخيراً فإن مزودي خدمة الانترنت قد طوروا استراتيجيات خاصة بهم فعلى سبيل المثال نجد شركة "FREE" تقدم عدة خدمات إضافية للخدمة الأساسية كـ بعض الخدمات المجورة المتعلقة بنقل الصوت ومجال واسع من الباقات التلفزيونية والأقتنية الاختيارية .

### 3-الفصل الثالث:

نموذج عن إستراتيجيات التسويق لشركتي واريدي "WARID"  
وموبيلينك "Mobilink" للاتصالات الجواله في باكستان (حالة عملية)

3-1- تمهيد:

سيتم في هذا الفصل استعراض حالتين عمليتين لشركتي اتصالات خلوي تعملان في سوق الاتصالات الباكستاني حيث ستم الإضاءة من خلالهما على الاستراتيجيات المتبعة لتسويق الخدمات وإبراز أهم الفوارق فيها، وقد تمت دراسة هاتين الشركتين كونهما شركتان مملوكتان بمعظمهما لمجموعات أعمال عربية رائدة كما سيرد لاحقا إضافة لكونهما يعملان في دولة نامية وفي سوق واعدة وفيها عدد مقبول من الشركات المتنافسة، علما أن هناك فرق زمني واسع في دخول كلا المشغلين إلى سوق اتصالات الباكستان تصل حتى 11 سنة، وهذا مفيد في البحث كون سوق الاتصالات في سورية محتكر لفترة طويلة من قبل مشغلي الثابت والخلوي والانترنت وبصدور قانون الاتصالات رقم 18 لعام 2010 سيكون هناك إمكانية لدخول مشغلين جدد للسوق وبالتالي يمكن أن نرى استراتيجيات تسويق مشابهة لتلك التي يتبعها المشغلون الجدد في باكستان مقارنة باستراتيجيات الشركات الموجودة سابقا وبفارق زمني كبير نسبيا.

### 3-2-2- استراتيجيات التسويق لشركة واريدي:

#### 3-2-1- مقدمة عن الشركة :

إن شركة واريدي هي واحدة من أكبر شركات الخلوي في باكستان وهي شركة عالمية ناتجة عن شراكة بين مجموعة أبو ظبي Abo Dhabi Group ومجموعة سنغافورة للاتصالات Sing Tel Group بحصة 70% للأولى و30% للثانية .

إن الشركة تنشط حاليا في كل من بنغلادش وباكستان وتخطط لتوسيع نشاطها في أوغندا وكونغو وسنلق الضوء في هذا الفصل على إستراتيجية الشركة التسويقية التي تتبعها في باكستان، مشيرين إلى أن الشركة بدأت أعمالها في باكستان بأيار 2005 بعد شراء رخصة التشغيل المحلي للاتصالات الخلوية إضافة لرخصة WLL والاتصالات الدولية مقابل 291 مليون دولار وقد أصبح لديها خلال 80 يوما من انطلاقتها مليون مشترك ولديها اليوم ما يزيد عن 18 مليون زبون .

### 3-2-2- رؤية الشركة<sup>8</sup> WARID's Vision:

<sup>8</sup> على الموقع [WWW.Scribd.com/doc/26274067](http://WWW.Scribd.com/doc/26274067)

أن تكون أحد أبرز مزودي خدمة الجوال لاحق الدفع في باكستان وأن تكون رائدة في مجال الاتصالات الدولية فيها مع السعي للتواجد الدولي والانتشار العالمي .

### 3-2-3- مهمة وأهداف شركة واريڊ WARID<sup>9</sup> :

إن هدف الشركة لا ينحصر بأن تكون مزودا لخدمة الاتصال الصوتي عبر الموبايل بل أن تقدم أيضا جميع الخدمات المتعلقة بها لكل من الأفراد وقطاعات الأعمال .

إن أحد أهداف الشركة متابعة التغييرات التقنية في العالم وأن تكون السبابة في تقديمها لزبائننا من خلال أكبر شبكة تغطية تؤمن أصفى (CLEAR) اتصال .

### 3-2-4- أهم المنافسين في السوق :

وفقا لتقارير واقع سوق الاتصالات الجوال في باكستان<sup>10</sup> نجد أهم المنافسين في السوق هم:

موبيلينك " Mobilink " والتي بدأت أعمالها في السوق في عام 1994 وهي حاليا في المرتبة الأولى من حيث عدد الزبائن .

يوفون " Ufone " وقد بدأت أعمالها منذ عام 2001 وقد احتلت المرتبة الثانية حتى حزيران 2009 من حيث عدد الزبائن .

تيلينور " Telenor " وقد احتلت المترتبة الثالثة حتى حزيران 2009 .

وتأت شركة واريڊ في المرتبة الرابعة بينما يليها مشغلون آخرون ولكن بحصص سوقية ضعيفة وأعداد زبائن منخفض .

مع الإشارة إلى أن العدد الإجمالي لمشتركي الهاتف الجوال في باكستان وصل إلى 96 مليون مشترك في عام 2009 مع توقعات بوصوله إلى 134.8 مليون مشترك في عام 2014<sup>11</sup> .

<sup>9</sup> نفس المصدر السابق

<sup>10</sup> (Pakistan Mobile Operator Forecast 2009-2014) , WWW.telecompk.net

نرفق لاحقا جدولاً يبين عدد المشتركين لدى كل شركة

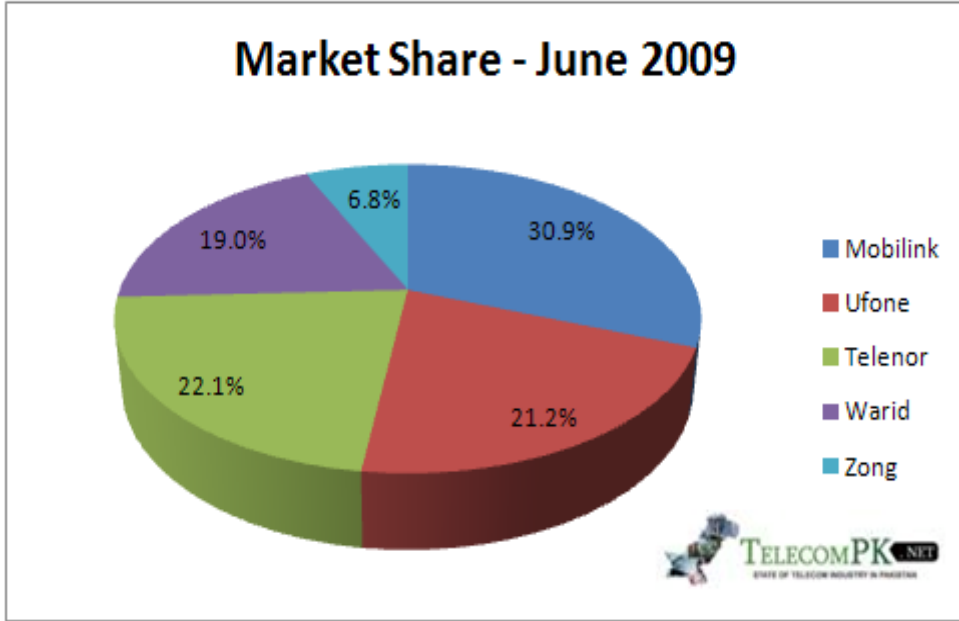
| المشغل                 | عدد الزبائن لعام 2007 (مليون مشترك) | عدد الزبائن لعام 2009 (مليون مشترك) | الحصة السوقية 2007 % | الحصة السوقية 2009 تموز |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|
| موبيلينك<br>Mobilink   | 28.572                              | 29.664                              | 40.8%                | 30.9                    |
| يوفون<br>UFONE         | 15.421                              | 20.352                              | 22%                  | 21.2                    |
| تيلينور<br>Telenor     | 12.578                              | 21.216                              | 18                   | 22.1                    |
| واريد تيليكوم<br>Warid | 11.867                              | 18.24                               | 16.9                 | 19                      |
| باكتل<br>/ZONG/ PAKTEL | 1.233                               | 6.528                               | 1.8                  | 6.8                     |

الجدول (1-3) الحصص السوقية وعدد زبائن أهم مشغلي الجوال في باكستان

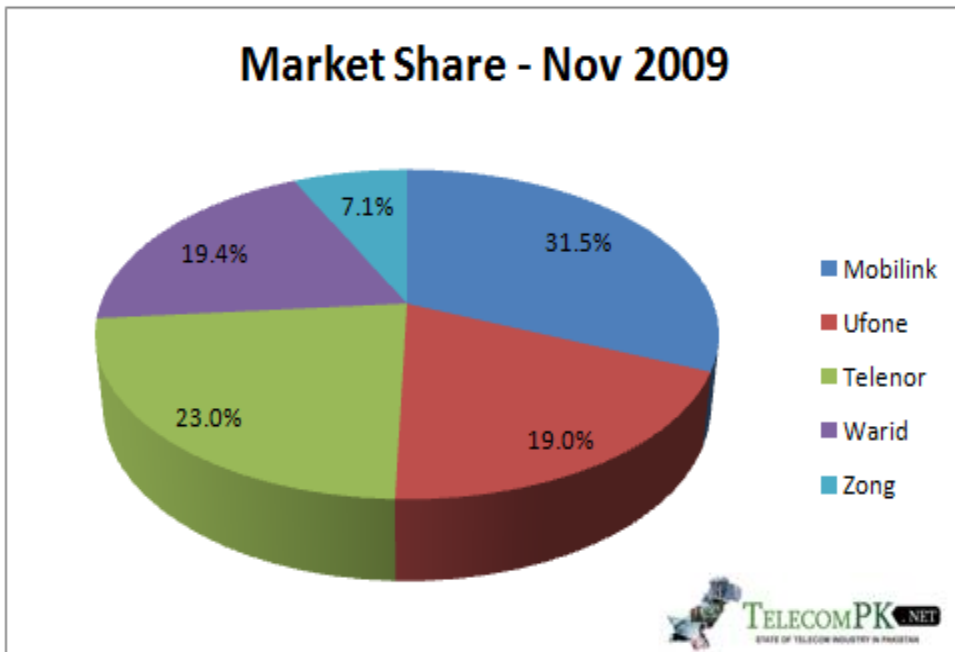
المصدر: WWW.telecompk.net

ومن الواضح وجود منافسة كبيرة في السوق لاسيما للمواقع بين الثاني والرابع وهذا قد يؤدي إلى إمكانية تبادل المراكز في أي وقت .

وتبين المخططات اللاحقة تحقق ذلك و تغير الحصص نتيجة المنافسة الكبيرة بين الشركات .



الشكل (1-3) توزيع الحصص السوقية لمشغلي الجوال في باكستان حزيران 2009  
المصدر: TelecomPK.NET



الشكل (2-3) توزيع الحصص السوقية لمشغلي الجوال في باكستان تشرين الثاني 2009  
المصدر: TelecomPK.NET

3-2-5 - إستراتيجية الشركة التسويقية في باكستان :

انطلقت الشركة في وضع إستراتيجيتها التسويقية من فكرة تقسيم السوق إلى أربعة قطاعات بحسب مواصفاتها :

### الشريحة العامة (Mass Segment) :

وهي أكبر الشرائح وتضم معظم الزبائن وما يميز هذه الشريحة:

- ✓ استخدامها الخدمات مسبقه الدفع
- ✓ استخدامها للميزات الأساسية وخدمات القيمة المضافة
- ✓ ولاء قليل تجاه المشغل في معظم الأحيان
- ✓ سهولة انتقال الزبائن لمشغل آخر عندما يحصل على عرض أفضل من حيث السعر

### شريحة الإناث Female Segment :

هي شريحة لا يمكن إغفالها في العصر الحديث لهذا تعمل الشركة على دراسة احتياجاتها لتقديم عروض تحزيم عمودية للخدمات التي تلبي احتياجاتهم .

### شريحة الشباب Youth Segment:

وتأت أهمية هذه الشريحة من حيث أن استقطابها يساهم إلى حد كبير في استقطاب فئات أخرى والتأثير على رأيهم وقناعاتهم تجاه المنتج ومقدم الخدمة لهذا تعمل الشركة على تقديم باقات من الخدمات الخاصة بهم والتي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم .

### قطاع الأعمال(الشركات )

وهو القطاع الأغنى ماليا و الأهم لجمع العائدات ولهذا تعمل الشركة على تطوير أفكار تسويقية خاصة بهذه الفئة بهدف تأمين الدعم الأفضل والتسهيلات الأكبر لقطاعات الأعمال .

ومثال على العروض المقدمة لهذه الشريحة عرض خدمات "Black Berry" والتي تقدم للزبون:

مجموعة من الخدمات المميزة ذات القيمة المضافة



تعرفه أجور اتصالات أفضل

برامج حماية أعلى (Security Solution) .

أرقام تسلسلية خاصة بالشركة .

إن الفكرة من تقسيم السوق إلى قطاعات هي تقسيم السوق ككتلة كبيرة وشاملة إلى أسواق أصغر حجماً يمكن الوصول لها بفاعلية وكفاءة أفضل من خلال خدمات ومنتجات محددة ترضي احتياجاتهم، متطلباتهم، رغباتهم وتوجهاتهم .

ويمكن إيجاز استراتيجيات التسويق للشركة والتي تتعلق بالمنتج، السعر، الترويج والتوزيع وفق ما يلي :

#### **أولاً: استراتيجية المنتج Product Strategy :**

إن المنتجين الأساسيين اللذين طرحتهما الشركة منذ انطلاقتها هما :

#### **\* خطوط زيم مسبقة الدفع Zem Prepaid :**

وهي خطوط مسبقة الدفع يحصل طالبها على شريحة رقمية تصبح باسمه ولا يقوم صاحبها بتسديد أجور اشتراك دورية ويقوم فقط بشحنها بقيمة مالية معينة من خلال بطاقات شحن مسبقة الدفع وتكون صلاحية هذا الاشتراك سنة كاملة عند كل عملية شحن .

الشريحة المستهدفة لهذه لخطوط هي وفقاً لما يلي :

العمر: بين 15-65 سنة

الدخل: بين 8000 – 10000 ( روبية )

الجنس: كلا الجنسين

المناطق: كل المدن في باكستان .

المستخدمين: أي مستخدم ضمن المحددات أعلاه ويحتاج إلى خدمة متوفرة 24 ساعة باليوم .

## \*خطوط زاهي لاحقة الدفع Zahi Postpaid:

هي خطوط لاحقة الدفع يتوجب على مستخدميها دفع أجر اشتراك للخط إضافة لتسديد أجور المكالمات شهريا بناء على فوترة شهرية تصدر عن الشركة .

وقد طرحت الشركة 4 فئات للاشتراك بهذا المنتج :

فضي - ذهبي - ألماسي - بلاتيني .

ولكل فئة ميزات تختلف عن الأخرى .

أما الأسواق المستهدفة فهي :

العمر :30-75 سنة

الدخل :50000 روبية وما فوق

الجنس :كلا الجنسين

المواقع :كل المدن الباكستانية .

المستخدمين :عادة ما تستهدف رجال الأعمال .

ومن خلال كلا المنتجين يمكن للزبون الحصول على مجموعة متنوعة من الخدمات يمكن تقسيمها إلى :

## \* الخدمات الأساسية Basic Services :

وغالبا ما تكون كحزمة خدمات مرافقة للخط (الخدمة الأساسية) لا تكلف المشترك أية أجور إضافية وتضم :

خدمة كاشف الرقم / CLI : Caller Line Identification

خدمة المؤتمر متعدد الأطراف Conference call : وتسمح بإجراء اتصال يضم 6 أطراف بنفس الوقت .

خدمة الانتظار ومسك المكالمات Call Hold & Call Waiting

خدمة التحويل Call divert

خدمات الرسائل القصيرة Short messaging services/ SMS :

**\* خدمات القيمة المضافة Value Added Services :**

وهي خدمات عادة ما تكون مأجورة تطرح ضمن عروض تحزيم عميقة (deep range)

( bundle ) وتضم :

**خدمة البريد الصوتي Voice Mail :**

تسمح باستقبال رسائل صوتية من أي متصل حتى ولو كان صاحب الخدمة خارج التغطية أو خطه مغلق .

**خدمات إرسال رسائل الصوت والصورة Multimedia Messaging services / MMS :**

ويمكن من خلالها إرسال رسائل تحتوي صوت وصورة وفيديو أيضا .

**خدمة (Surf Now) الولوج للانترنت عبر الجوال .**

ويمكن من خلالها الولوج للانترنت من خلال الجوال أو الكمبيوتر عبر شبكة الجوال .

**تطبيق (Warid Zone application) :**

تطبيق متوفر ضمن الشريحة يضم حزمة من الخدمات ومن خلال هذا التطبيق يمكن إرسال بريد الكتروني من الجهاز، تحميل نغمات رنين، إجراء إعدادات GPRS/WAP، الحصول على توقعات الطقس.... الخ .

شريحة الجوال 64KB :

وقد كانت هذه الشريحة ذات أكبر سعة في السوق عند انطلاقة الشركة حيث تؤمن تخزين حتى 500 رقم و 50 رسالة نصية .

**خدمة التجوال الدولي Roaming:**

وتسمح للمشارك باستخدام خطه الهاتفي خارج حدود الدولة .

**ثانيا: إستراتيجية التسعير Pricing Strategy :**

**أهداف التسعير للشركة :**

إن أهم الأهداف التي وضعتها الشركة للتسعير هي :

❖ **أهداف تنافسية :**

إن إستراتيجية التسعير التي تعمل وفقها الشركة تهدف إلى تحقيق التنافسية مع الشركات الأخرى لوجود تنافس قوي مع الشركات لاسيما موبيلينك، تليثور و يوفون، لهذا عمدت الشركة إلى وضع أسعار مخفضة لخدماتها مقارنة بموبيلينك ولكنها أعلى من أسعار يوفون، إن هدفها الرئيس من ناحية التسعير أن تكون رائدة في السوق من حيث الأسعار ،

إن الأسعار التي تطرحها الشركة منخفضة نسبيا بينما تقدم خدمات وجودة عالية وبناء عليه تقوم الشركة بتقديم عروض للمشاركين مبنية على أساس السعر ومثال ذلك عرضها المسمى "Glow" والذي يحصل الزبون من خلاله على حزمة من الخدمات المضافة مجاناً كالحصول على أسعار اتصالات مخفضة في عطلة نهاية الأسبوع، عدد من الرسائل القصيرة SMS ، عدد اتصالات مجانية في ساعات الليل وغيرها .....

❖ **أهداف خاصة بالمبيعات:**

وضعت الشركة هدفا أساسيا لها هو الحصول على حصة سوقية كبيرة من خلال زيادة مبيعاتها لذلك عمدت إلى خفض أسعار خدماتها بهدف زيادة المبيعات .

## ❖ أهداف خاصة بتوجهات الزبائن :

من منطلق الحرص على رضا الزبون فان الشركة تعمل على تقديم أحدث التقنيات والخدمات لزيائنها بأسعار مخفضة ففي عرضها السابق الذكر "GLOW" لم تقدم الشركة العرض كحزمة خدمات اتصالات فقط بل مكنت المشترك من خلاله أن يحصل على حساب انترنت يتضمن عددا من البنود الترفيهية كالأغاني ومقاطع الفيديو والخلفيات ونغمات الرنين وغيره .

لقد ركزت الشركة في بداية انطلاقتها على موضوع تقديم خدمات أفضل وجودة أعلى أكثر من تركيزها على تخفيض الأسعار، ولكنها اتجهت لاحقا إلى إتباع إستراتيجية تخفيض الأسعار بهدف الوصول إلى حصص سوقية أعلى، ويمكن التنويه هنا إلى أن إتباعها إستراتيجية الفوترة لكل ثانية أو الفوترة لكل 30 ثانية كانت قد أطلقت بهدف الاستحواذ على عدد أكبر من الزبائن والحصول على حصة سوقية أكبر .

## ثالثا: إستراتيجية الترويج Promotion :

خصصت الشركة موازنة مالية كافية للقيام بنشاطاتها الترويجية وقد ركزت الشركة على أن يكون لاسمها حصة في عقول الزبائن وفي السوق مع بداية دخولها لسوق الباكستان وقد عملت على الترويج لخدماتها من خلال :

### \* الإعلان Advertising :

إن إستراتيجية الشركة الترويجية تهدف عموما إلى تثبيت اسم الشركة في السوق وخلق صورة جيدة لها في أذهان الزبائن للوصول إلى حصة سوقية كبيرة مع ربحية عالية.

وقد كانت الرسالة التي أرادت إيصالها دائما للزبائن تقول " نحن هنا " وقد ركزت على ذلك في السنين الأولى لانطلاقتها .

تعمل الشركة على الإعلان عن نفسها وعن خدماتها من خلال وسائل الإعلان المطبوعة والالكترونية إضافة لوسائل الإعلان المرئية محاولة غرس اسم الشركة في عقول الزبائن وطرح

نفسها كمنافس للشركات الأخرى والأولوية بالنسبة لها أن تصبح معروفة في السوق كمشغل منافس للمشغلين الموجودين في السوق .

لقد نشرت الشركة إعلاناتها في العديد من الأقنية التلفزيونية الباكستانية وكان إعلانها الأساسي والذي تم إنتاجه بالهند يحمل رسالة بسيطة هي أن خدمات هذه الشركة موجهة للجميع ويمكن لكل الأشخاص شبابا، أطفالا، كبارا، أغنياء وفقراء الحصول عليها .

إن حملاتها الإعلانية عادة ما تكون شاملة وموجهة لجميع الفئات، أما إعلاناتها المطبوعة فتتم في الصحف الباكستانية الرائدة .

#### **\*تنشيط المبيعات :**

وعادة ما يتم من خلال تقديم حوافز مؤقتة للزبائن لتشجيع عمليات الشراء لاسيما أن الشركة تعد قادما جديدا مقارنة بالمنافسين الآخرين المتواجدين سابقا في السوق لذلك ترى الشركة أن عملية تنشيط المبيعات أحد أهم الوسائل الفعالة لكسب الزبائن .

ومثال على عروضها التحفيزية السابقة هي تقديم جهاز خلوي نوع نوكيا 1100 مع شريحة SIM ورصيد بقيمة 500 (روبيه) بسعر 3450 (روبيه) والذي كان له تأثير فعال على مبيعات الشركة في حينه .

لقد اعتمدت الشركة في هذا السياق إستراتيجية تحزيم الخدمات وعروضها لتحسين مبيعاتها فقدمت باقة خدمات "العائلة والأصدقاء" من خلال اشتراكات الخطوط مسبقة الدفع واللاحقة الدفع، بحيث يكون عدد أعضاء العرض 5 أفراد من خلال الاشتراك مسبق الدفع ويصل حتى 10 أفراد في خطوط لاحقة الدفع وبحيث يكون هناك خصما خاصا على قيم المكالمات باتجاه الأفراد ضمن العرض، كما تقوم الشركة في هذا السياق بابتكار أنواع جديدة من هذه العروض التشجيعية .

#### **\*البيع الشخصي :**

هو طريقة مباشرة لتقديم المنتج لزبون بعينه من خلال مندوبي مبيعات عن الشركة وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق تكلفة على الشركة .

تقوم الشركة بتنفيذ عمليات البيع المباشر للشركات والزبائن النهائيين (الأفراد) من خلال موظفي المبيعات وموظفي المبيعات التنفيذيين، بحيث يختص الأول بمبيعات الأفراد أما الثاني فيختص بمبيعات الشركات وذلك من خلال تقديم محاضرات عن شركتهم وخدماتها لنشر المعرفة عن الشركة وتعزيز اسمها لدى الشركات و الفعاليات الاقتصادية وهدفها في ذلك الحصول على حصة سوقية ممتازة .

### \*العلاقات العامة : Publicity

وهو جزء هام من المزيج الترويجي وتقوم به الشركة من خلال لوحات الإعلان العامة، تقديم عروض في الأماكن العامة (Shows)، رعاية بعض الحفلات الموسيقية ..... الخ .

تقوم الشركة بتنظيم عدة عروض (Shows) في المدن ولا تقتصر مهمتها على تقديم منتجاتها فقط بل أيضا إمتاع الجمهور وذلك لغرس اسم الشركة في أذهان الجمهور .

تقدم الشركة من خلال هذه العروض أجواء خيالية ساحرة لكل الأعمار شبابا، مسنين وأطفال ذكورا وإناثا ..... الخ .

### رابعاً: التوزيع Distribution or Place

ويتم عبر أربعة أقنية :

أ- أقنية الموزعين

عمدت الشركة إلى التعاقد مع موزعين لنشر خدماتها حيث يقوم الموزعون بدورهم ببيعها إلى محلات المفرق وقد خططت الشركة منذ بداية انطلاقتها ليصبح عددهم حوالي 4000 محل وأكثر وذلك تحقيقاً لهدفها من التوزيع وهو إمكانية وصول أي زبون لخدماتها بسهولة، وقد عمدت الشركة إلى بناء شبكة جيدة من الموزعين وذلك للوصول لأكبر عدد من متاجر بيع المفرق .

#### ب- أفنية بيع الشركات:

خصصت الشركة رجال مبيعات تنفيذيين مختصين بتقديم محاضرات وعقد لقاءات مع المعنيين في الشركات بهدف خلق معرفة بالشركة ومنتجاتها وبالتالي تحقيق مبيعات لقطاعات الأعمال والشركات، وحيث أن المنافسة شديدة في هذا المجال لوجود شركات خلوي ذات سمعة وحصّة جيدة في السوق سبقتها في عملية تسويق منتجاتها لقطاعات الأعمال فقد ركزت الشركة على هذه العملية وعززت موظفيها وأعدتهم إعداداً جيداً لهذا الغرض وهي تعرض على الشركات استخدام نفس أرقامهم السابقة في حال قبلوا الاشتراك معها .

#### ت- البيع المباشر :

وهو بالنسبة للشركة أحد أهم الطرق لزيادة مبيعاتها وتعريف الزبائن على خدماتها لاسيما أن الشركة حديثة نسبياً في السوق وقد ركزت في بداية انطلاقتها على طريقة التسويق هذه وذلك من خلال العدد الكبير لرجال المبيعات المتخصصين والمدربين جيداً لهذه العملية وهي تخطط لأن تصل في عملية البيع إلى أسلوب البيع من الباب إلى الباب "door to door" في المستقبل .

#### ث- البيع بناء على امتياز (عقود) فرانشايس Franchise Selling :

وهي إحدى سياسات الشركة في عملية التوزيع وتتم بإجراء عقود فرانشايس مع جهات معينة مقابل قيمة مالية متفق عليها، بحيث تتولى هذه الجهات بيع المنتج إلى الزبون النهائي وتقوم شركة وإريد بمراقبة أداء الجهات حاملة الامتياز من وقت لآخر وتقديم التدريب اللازم لموظفيها لتضمن تقديم خدمات مميزة للزبائن .



تقوم الجهات صاحبة الامتياز بدورها ببيع المنتج مباشرة للزبائن النهائيين أو عن طريق موزعين لها .

تسعى الشركة ضمن إطار هذه الإستراتيجية إلى تنفيذ عقود فرانشايس في كافة المدن الهامة في الباكستان بهدف تأمين خدماتها لكافة المشتركين .

لقد تم من خلال الفقرة السابقة تقديم شرح مفصل عن إستراتيجية التسويق التي تتبعها شركة واريدي وسنقوم لاحقاً بتقديم موجز عن إستراتيجية التسويق التي تتبعها شركة موبيلينك المنافسة لها في السوق الباكستاني في محاولة للإضاءة على أهم الفوارق في السياسات .

3-3- إستراتيجيات التسويق لشركة موبيلينك للاتصالات الجوال في باكستان (حالة عملية).  
[www.scribd.com/doc/19445401](http://www.scribd.com/doc/19445401)

### 3-3-1- لمحة عن الشركة:

هي إحدى الشركات التابعة (subsidiary) لشركة أوراسكوم للاتصالات وقد بدأت أعمال التشغيل في باكستان منذ عام 1994 وأصبحت رائدة في هذا السوق من حيث النمو وعدد الزبائن وقد وصل عدد زبائنها في منتصف عام 2008 إلى 32 مليون زبون وبحصة سوقية تزيد على 35% وهي أعلى حصة سوقية بين المنافسين.

### 3-3-2- رؤية الشركة:

أن تكون شركة رائدة في تقديم خدمات الاتصالات في باكستان من خلال تقديم الحلول والتقنيات المتطورة للزبائن مع زيادة عدد المساهمين فيها .

### 3-3-3- أهدافها:

تقديم حلول اتصالات متكاملة لزيائنها وفق أحدث التقنيات.

### 3-3-4- أهم المنافسين في السوق :

تم ذكرهم سابقاً في دراسة إستراتيجية شركة واريدي .

### 3-3-5- استراتيجيات التسويق في الشركة

#### تقسيم السوق:

كما في المثال السابق تعمل الشركة من خلال البحث والتحليل على إيجاد شرائح من الزبائن تجمعهم صفات ومتطلبات مشتركة يمكن تصنيفهم ضمن شرائح أو مجموعات وبحيث يتسنى للشركة رسم سياسات تسويقية أكثر فعالية و تقديم منتجات وعروض خاصة بهم وتلبي احتياجاتهم .

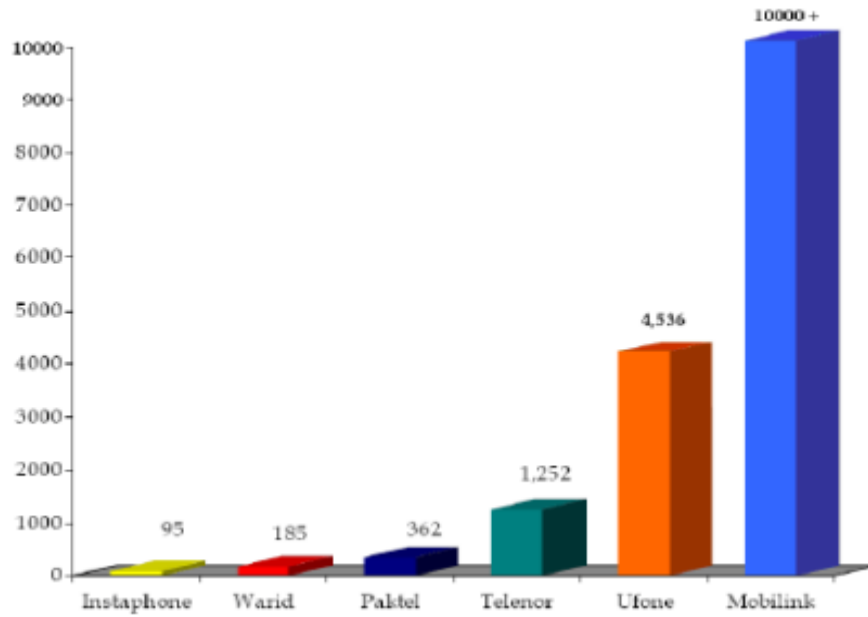
#### استراتيجيات التسويق:

##### أولاً: إستراتيجية المنتج:

إن الهدف الرئيسي الذي تحاول الشركة انجازه من خلال هذه الإستراتيجية هو تلبية توقعات زبائنها من خلال تقديم تقنيات وخدمات حديثة أو تطوير المنتجات المتوفرة وإضافة ميزات إضافية لها بما يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم .

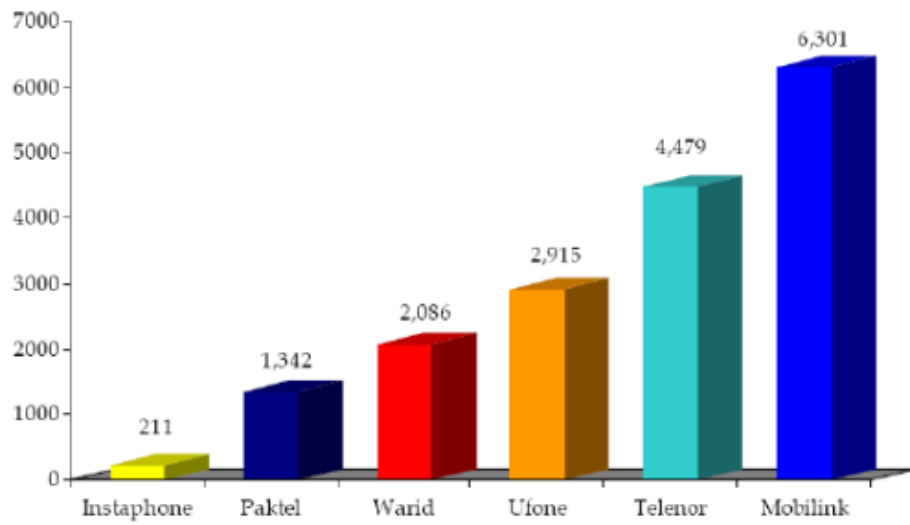
ولعل أهم ما يميز الشركة هو سعة شبكتها وتغطيتها لأكثر من 10000 مدينة، بلدة وقرية حتى عام 2008 من خلال 17500 خلية وهي أعلى نسبة تغطية لشركة جوال في باكستان وهذا ما أعطاها ميزة تنافسية هامة جدا مقارنة بمنافسيها.

ويمكن من خلال الشكلين اللاحقين ملاحظة الفرق في كثافة التغطية التي تؤمنها الشركة مقارنة بالمنافسين .



الشكل (3-3) عدد المدن، البلديات أو القرى التي تغطيها أهم شركات الجوال في باكستان

المصدر: PTA(Pakistan Telecom Authority)Reports



الشكل (3-4) عدد خلايا (cells) الشبكة لكل من مشغلي الجوال في باكستان

المصدر: PTA(Pakistan Telecom Authority)Reports

أما أهم المنتجات التي تقدمها الشركة فهي:

• الخطوط مسبقة الدفع Jazz

• الخطوط لاحقة الدفع Indigo

وتقدم من خلالها مجموعة كبيرة من الخدمات الأساسية وذات القيمة المضافة والمشابهة لما ورد في مثال شركة واريد.

• خدمة Blackberry

• الانترنت عبر الجوال من خلال تقنية CDMA

• خدمة الانترنت اللاسلكي "mobilink infinity" عبر تقنية WLL ومن خلال استخدام

تقنية اللاسلكي تحاول الشركة تقديم نفسها كمزود خدمة متعدد "Multiple play"

كما أن الشركة بدأت بتطبيق خدمات نقل البيانات والنفاز للانترنت عبر تقنية WiMax في أواخر عام 2007 في مدينة كاراتشي.

**ثانيا: إستراتيجية التسعير:**

إن الإستراتيجية التي تتبعها الشركة في التسعير هي إستراتيجية القشط "Skimming Strategy" فهي تقدم منتجها بسعر أعلى من باقي المنافسين ومبررها لذلك أنها تقدم أعلى جودة للخدمات مقارنة بالمنافسين وترى أن خدمة اتصالات أفضل بسعر أعلى هي السبب في حصولها على الحصة السوقية الأكبر في باكستان.

**ثالثا: إستراتيجية الترويج:**

لقد وضعت الشركة هدفين أساسيين لعملية الترويج هما:

1- تذكير الزبائن بشكل دائم بوجودها في السوق وزرع اسمها في عقولهم.

2- إعلام الزبائن بشكل دائم بأنها صاحبة أكبر شبكة اتصالات في باكستان.

وتستخدم الشركة لتحقيق هذه الأهداف مزيجا ترويجيا مكونا من :

## \*الإعلان:

وتحاول أن تركز فيه على اسم الشركة ومكانتها في السوق.

## \*البيع المباشر من خلال رجال المبيعات:

حيث يتم التركيز فيه على بيع الخطوط لاحقة الدفع وخدمة "Black berry" إضافة لخدمات القيمة المضافة التي ترى الشركة أنه يجب شرح أهميتها بشكل مباشر للزبون لإقناعه بها، وترى الشركة أنه من خلال هذه الطريقة يمكنها التواصل المباشر مع زبائنها ومعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم وبالتالي العمل على طرحها من خلال منتجات جديدة أو تطوير المنتجات المتوفرة .

## \*تنشيط المبيعات:

ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز لكل من الزبائن، بآئعي المفرق، رجال المبيعات وإدارة المبيعات والتي تشجع الزبائن على الشراء والبائعين (المعنيين بالبيع) على زيادة مبيعاتهم ومثال على عروض تحفيز المبيعات عملية التحزيم "bundling Package" التي تقدم فيها شريحة الجوال مع جهاز بسعر أقل من قيمة بيعها بشكل إفرادي .

## \*التسويق المباشر:

ومن خلاله تقوم الشركة بشكل دائم بإرسال رسائل قصيرة إلى زبائنها تعلمهم فيه عن أهم العروض والخدمات الحديثة التي ستقدمها الشركة.

## رابعا: إستراتيجية التوزيع

وتقوم بها الشركة من خلال عقود فرانشايس "Franchises" موزعة بحسب المناطق وتقوم بدورها الشركات المتعاقدة بالتعامل مع بآئعي المفرق لإيصال المنتج(الخدمة) إلى الزبون النهائي .

إضافة لذلك فهي تقوم بالبيع المباشر كما ذكرنا سابقا من خلال رجال المبيعات.

مما ذكر يلاحظ وجود أقنية مباشرة وغير مباشرة لعملية التوزيع .

وهذه الإستراتيجية مشابهة إلى حد كبير لإستراتيجية شركة واريدي.

#### 3-4- مقارنة موجزة بين استراتيجيات التسويق في الشركتين:

##### 3-4-1- من ناحية المنتج:

من الواضح أن شركة موبيلينك تتفوق من حيث تنوع المنتج وانتشاره في الأسواق حيث أنها تغطي معظم مساحة باكستان وتصل تغطيتها لما يزيد عن 10000 منطقة مأهولة بينما لم تزد تغطية واريدي عن 185 وذلك في عام 2008 كما ورد سابقا.

أضف لذلك إدخال تقنيات حديثة جدا مثل WiMax وابتكار وتطوير وتحزيم للمنتجات المتوفرة أكثر من شركة واريدي ولاحقا نجد مقارنة بالمنتجات (العروض) على صعيد البطاقات مسبقة لدفع.

##### Mobilink with competitive Brands

| Mobilink | U-fone   | Telenor | Warid | CMPak    |
|----------|----------|---------|-------|----------|
| Jazz     | Prepaid  | Djuice  | zem   | Prepaid  |
| indigo   | postpaid | persona | zahi  | postpaid |

##### Prepaid packages

| Mobilink          | U-fone              | Telenor                     | Warid   | CM Pak       | Insta       |
|-------------------|---------------------|-----------------------------|---------|--------------|-------------|
| Jazz One          | Uwon                | Talkshawk<br>Har sec.       | 1 sec.  | Aik Second   | Insta Xcite |
| Jazz Budget       | Prepay              | Talkshawk<br>30 second      | 30 sec. | Free Package |             |
| Jazz Easy         | Public<br>Demand    | Talkshawk<br>Har minute     | 60 sec. | 12 Aanay     |             |
| Jazz Ladies First | Standard<br>Package | Talkshawk<br>A-1            |         | 8 Aanay      |             |
| Jazz Octane       | Value<br>Package    | Djuice                      |         |              |             |
| Jazz 1+1          | 5 ka 1 5            | Djuice<br>DjuiceJaagtayRaho |         |              |             |

الجدول (2-3) مقارنة بين أهم المنتجات والعروض التي تطرحها أهم شركات الجوال المتنافسة في باكستان

المصدر: الموقع الإلكتروني: [www.scribd.com/doc/19445401](http://www.scribd.com/doc/19445401)

##### 3-4-2- من ناحية التسعير:

في الوقت الذي انتهجت فيه شركة واريدي سياسة الاقترام (Penetration) في التسعير إلى حد كبير وذلك بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر وكونها قادم جديد نسبيا مقارنة بشركة

موبيليك، نجد موبيلينك تتبع سياسة القشط معتمدة على فكرة كون منتجها أميز من ناحية الجودة والانتشار والتطور آخذين بعين الاعتبار كونها من أوائل مقدمي خدمة الاتصالات في باكستان و تمتلك أعلى حصة سوقية فيه .

### 3-4-3- من ناحية الترويج:

من الواضح أن الشركتين يتبعان أساليب متشابهة من ناحية الترويج للمنتج وهذا بديهي في بيئة عمل واحدة مع الأخذ بعين الاعتبار تركيز شركة واريدي أكثر على نشر اسمها في السوق كونها قادم جديد على السوق مقارنة بموبيلينك وتركز بحملاتها الإعلانية على نشر اسمها و زرعه في عقول الزبائن للوصول إلى حصة سوقية أعلى.

### 3-4-4- التوزيع:

هناك تشابه أيضا بين الشركتين نوعا ما في أساليب التوزيع مع ملاحظة الانتشار الأوسع لشركة موبيلينك كون خدماتها تصل إلى مناطق أكثر بكثير من المناطق التي تصلها خدمات شركة واريدي .

وكنتيجة عامة لمثال المنافسة في باكستان يرى الباحث أن القادمين الجدد للسوق بحاجة إلى جهد أكبر واستثمارات أعلى لتحقيق انتشار أكبر للخدمة والوصول إلى حصص سوقية كبيرة، ومع ذلك فإن وضع استراتيجيات تسويقية جيدة من شأنها تسريع عملية نمو الأعمال وتطوير الحصص السوقية وهذا ما نلاحظه بمقارنة الشكلين (1-2) و(2-2) حيث يتبين من خلالهما تطور الحصة السوقية لشركة واريدي ليصبح أكبر من حصة يوفون خلال خمسة أشهر .

كنتيجة لما سبق ذكره يمكن تلخيص ومقارنة استراتيجيات التسويق للشركتين من خلال الجدول  
اللاحق:

| موبيلينك<br>Mobilink  | واريد<br>Warid  | الشركة<br>الاستراتيجية |
|---|---|------------------------|
| تغطية أكثر من 10000 منطقة<br>أكثر تطورا في استخدام التقنية (إدخال خدمة<br>blackberry- WiMAX)<br>عروض تحزيم خدمات أكثر | تغطية أقل (لاتزيد عن 185 منطقة)<br>أقل تطورا في استخدام التقنية<br>عروض تحزيم خدمات أقل | المنتج                 |
| سياسة السعر العالي بناء على الخدمة<br>الأفضل (skimming)   | سياسة الاختراق (penetration)  | التسعير                |
| الشركة نفسها تقوم بالترويج<br>إستراتيجية السحب<br>استخدام نفس وسائل الترويج   | الشركة نفسها تقوم بالترويج<br>إستراتيجية السحب<br>استخدام نفس وسائل الترويج             | الترويج                |
| موزعون وعقود فرانشايس<br>نقاط بيع الخدمة أكثر لأن الشبكة أقل انتشارا  | موزعون وعقود فرانشايس<br>نقاط بيع الخدمة أقل لأن الشبكة أقل انتشارا                     | التوزيع                |

الجدول (3-3) مقارنة بين استراتيجيات التسويق لشركتي واريد وموبيلينك

#### 4-الفصل الرابع :



## التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات (دراسة عملية )

4-1-1- لمحة عن تطور الاتصالات في سوريا :

4-1-1-1- في مجال الهاتف الثابت:

عرفت سورية الاتصالات في العقد الأخير من القرن التاسع عشر من خلال خطوط البرق التي ربطتها مع مركز الدولة العثمانية عن طريق حلب وباتجاه طرابلس وبيروت والقنيطرة ثم الصلت، وفي عام 1900 تم تنفيذ الخط الحديدي الحجازي الواصل بين المدينة المنورة ودمشق حيث نفذ خطا للبرق موازي له، وخلال حقبة الحكومة العربية وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى تم إصلاح شبكة البرق التي قدر طولها بحوالي (1571 كم)<sup>12</sup> .

في عهد الاحتلال الفرنسي تم إحداث إدارة البريد والبرق التي ضمت إلى مصلحة الهاتف والإذاعة في عام الاستقلال وعندما غادر المحتل الفرنسي حمل معه كل معدات الاتصالات المفيدة والتي استطاع حملها، ولم يجد المعنيين بخدمات الاتصالات في وزارة الأشغال العامة (والتي كانت معنية بقطاع الاتصالات آنذاك) سوى بقايا شبكة هاتفية معلقة مرتبطة بمقسم نصف آلي، استمر استخدامه إلى أن لحظ في موازنة 1947 مبلغ (2.2 مليون ليرة سورية) لتطوير شبكة البرق والمقاسم الهاتفية والمحطات اللاسلكية وتم إنشاء أول مقسم آلي عام 1949 في مبنى مركز النصر وتبعه في عام 1955 توسعات بالمقاسم الآلية لتصل إلى عشرة آلاف خط لدمشق وخمسة آلاف في حلب وألف خط لكل من حمص وحماة واللاذقية.<sup>13</sup>

في ظل دولة الوحدة لم يحدث أي تطور على شبكة الهاتف وقد تم خلالها إحداث المؤسسة العامة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بمرسوم خاص تضمن تحويل نشاطها من مديرية ذات طابع إداري إلى مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي .

<sup>12</sup> خالد كيكي، تاريخ وزارة المواصلات، دمشق، 2005، ص 84

<sup>13</sup> المرجع السابق نفسه

في نهاية عام 1963 بلغت ساعات المقاسم في القطر 59000 رقم هاتفي وعدد المشتركين في الخدمة الهاتفية 40000 مشترك بإيرادات لم تتجاوز 39 مليون ليرة سورية، نسبة الأرباح منها 33% وبعدها عمال إجمالي بلغ 3700 عامل<sup>14</sup> .

تم بعدها تنفيذ مشاريع المقاسم الفرنسية والمقاسم الميكانيكية الألمانية لتصل ساعات المقاسم في عام 1980 إلى 265000 رقم هاتفي وعدد المشتركين بالخدمة الهاتفية 203000 مشترك إيرادات بلغت 177 مليون ليرة وعدد عمال إجمالي 9400 عامل .

في عام 1975 تم فصل مؤسستي المواصلات والبريد عن بعضهما بصدور مرسوم تشريعي واعتبار المؤسسة لعامة للاتصالات السلكية واللاسلكية ذات شخصية اعتبارية مستقلة تملك حق الحصر في تقديم خدمات الاتصالات.

شهد عام 1983 دخول المقاسم الالكترونية اليابانية في حلب (مقسم الجميلية) ، دمشق (مقسمي بغداد والنصر) حيث تشير الإحصاءات إلى أن عدد المشتركين بالخدمة الهاتفية بلغ 376600 مشترك لغاية عام 1990 وساعات مقاسم بلغت 417000 رقم وتم تقديم الخدمات من قبل 13300 عامل و بلغت الإيرادات 2,5 مليار ليرة سورية، نسبة الأرباح منها 51% .

إن القفزة النوعية الأولى التي ساهمت في تطور قطاع الاتصالات في سورية كانت من خلال لحظ مشروع الاتصالات الأول في إطار الخطة الخمسية السابعة حيث تم من خلاله وابتداء من عام 1993 تنفيذ مليون خط هاتفي موزعين على 150 مقسم هاتفي محلي غطت كافة مدن القطر، كما تم من خلال المشروع استبدال مقاسم النداء الآلي (الالكتروميكانيكية ) بمقاسم رقمية جديدة بلغت ساعاتها 50000 دارة رقمية، كما تم استبدال مقسم النداء الدولي القديم في دمشق بمقسم جديد، وتنفيذ مقسم نداء دولي آخر في حلب بسعة 10000 دارة وتحقق بذلك ربط سورية بشبكة متطورة مع دول العالم<sup>15</sup> .

<sup>14</sup> عبدالله شيخ محمد، تطور الاتصالات الهاتفية، مجلة الاتصالات، 1999، عدد 36، ص 46

<sup>15</sup> محمد معروف، إستراتيجية الاتصالات في سورية، بحث أعد لنيل درجة الزمالة لكلية الدفاع الوطني في سورية، 2000، ص 7

مع نهاية تنفيذ المشروع بنهاية الخطة الخمسية السابعة بلغت ساعات المقاسم الهاتفية (1.4) مليون رقم هاتفي استغاد منها (1.1) مليون مشترك وحقت إيرادات بلغت (13.5) مليار ليرة سورية بأرباح نسبتها 68% بعدد عاملين إجمالي بلغ (17.7) ألف عامل .

تتالت بعدها مشاريع تحديث وتطوير قطاع الاتصالات حيث تم تنفيذ مشروع الاتصالات الثاني (مليون وستمئة وخمسون ألف رقم هاتفي) في إطار الخطة الخمسية الثامنة.

ثم تنفيذ مشروع تحديث الاتصالات الثالث والذي ركز على إيصال خدمة الاتصال الهاتفي إلى معظم القرى السورية إضافة إلى تعزيز ساعات المقاسم القائمة لتحقيق تغطية الطلبات المتوقعة حتى عام 2010 .

وقد وصلت سعة المقاسم في نهاية عام 2008 أربعة ملايين وثلاثمئة ألف رقم هاتفي بعدد مشتركين بلغ ثلاثة ملايين وستمئة ألف مشترك لتحقيق نسبة نفاذ تعادل 18.5 %<sup>16</sup>.

#### 4-1-2- خدمة الهاتف الجوال :

دخلت خدمة الهاتف الجوال إلى سورية من خلال المشروع التجريبي للهاتف الخليوي مع بداية عام 2000 بسعة 60000 مشترك .

بعد انتهاء المشروع التجريبي تم التعاقد بصيغة BOT (بناء - تشغيل - نقل ملكية) لتقديم خدمة الهاتف الجوال مع شركتي سيرياتيل وسبيستيل (التي بيعت إلى شركة MTN العالمية لاحقاً) ، بحيث يكون للمؤسسة حصة من إجمالي العائدات متزايدة لتصل إلى 50% اعتباراً من عام 2009 وحتى نهاية العقد الذي تبلغ مدته خمسة عشر عاماً ،

لقد أصبح عدد مشتركي الهاتف الخليوي في سورية حوالي عشرة ملايين مشترك مع نهاية عام 2009 بحصة سوقية بلغت 55% لشركة سيرياتيل و45% لشركة MTN وبنسبة نفاذ جمالية وصلت إلى 6،49% تقريباً<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> التقرير السنوي لعام 2008، المؤسسة العامة للاتصالات في سورية

<sup>17</sup> التقرير السنوي لعام 2009، المؤسسة العامة للاتصالات في سورية

#### 4-1-3- خدمة الانترنت :

مازال واقع الانترنت في سورية دون الطموح حيث أن الأرقام الإحصائية تشير إلى أن عدد مشتركى الحزمة العريضة لم يتجاوز 12000 مشترك مع نهاية عام 2008 و 46000 مشترك مع نهاية النصف الأول من عام 2010 وبنسبة نفاذ (حوالي 0.2%) لم تتجاوز 0.5% بعد، بينما نجدها تتجاوز 20% في معظم الدول المتقدمة وقد بلغت<sup>18</sup> في عام 2007 معدلا وصل إلى 21.9% في أمريكا، 21.1% في اليابان، 27.4% في كوريا الجنوبية، 27.2% في السويد، 23.7% في كندا و 32.8% في هولندا .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن معدل النفاذ للانترنت هو أحد معايير قياس جاهزية المجتمعات للانتقال إلى مجتمع المعرفة<sup>19</sup> الذي أصبح اليوم ضرورة حتمية لتقدم الشعوب وتطورها ومواكبتها لركب الحضارة.

#### 4-2- أهم المؤشرات لواقع الاتصالات في سوريا:

##### • الساعات الهاتفية وعدد الزبائن:

| ٢٠٠٩ | ٢٠٠٨ | ٢٠٠٧ | ٢٠٠٦  | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٤  | الوحدة    | البيان                              |
|------|------|------|-------|------|-------|-----------|-------------------------------------|
| ٤٦٨٠ | ٤٣٤٥ | ٤١٤٨ | ٤٠٧٧  | ٣٩٥٣ | ٣٤٩٦  | ألف رقم   | الساعات الهاتفية القائمة            |
| ٣٠٥٨ | ٢٨٨٨ | ٢٧٦٣ | ٢٥٨٥  | ٢٣٢٩ | ٢١٥٣  | ألف مشترك | الإشتراكات في المدن                 |
| ٨١٣  | ٧٤٥  | ٦٩٠  | ٦٥٨   | ٥٧٤  | ٥٠٥   | ألف مشترك | الإشتراكات في الريف                 |
| ٣٨٧١ | ٣٦٣٣ | ٣٤٥٣ | ٣٢٤٣  | ٢٩٠٣ | ٢٦٥٨  | ألف مشترك | إجمالي الإشتراكات                   |
| ٨٢,٧ | ٨٣,٦ | ٨٣,٢ | ٧٩,٥  | ٧٣,٤ | ٧٦    | %         | نسبة الانتفاع من الإمكانيات المتاحة |
| ١٩,٢ | ١٨,٥ | ١٨   | ١٧,٣٣ | ١٥,٩ | ١٤,٨٣ | %         | الكثافة الهاتفية                    |

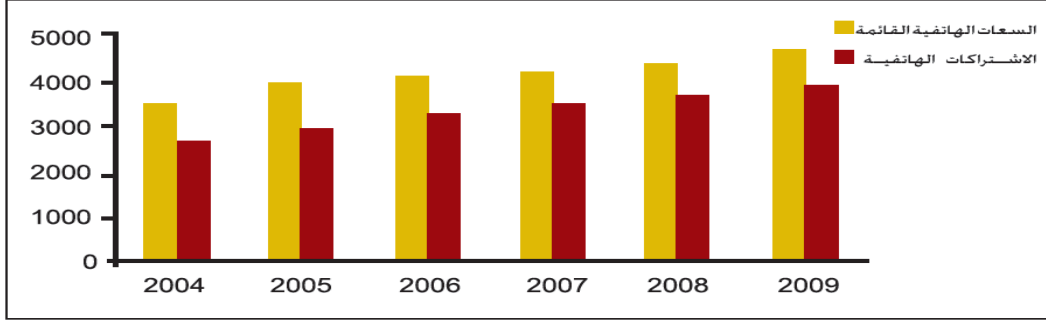
الساعات الهاتفية وعدد زبائن الهاتف الثابت في سورية

الجدول (4-1)

المصدر: التقرير السنوي لمؤسسة الاتصالات 2009

<sup>18</sup> وفقا للموقع الالكتروني : [www.internetworldstate.com](http://www.internetworldstate.com)

<sup>19</sup> محاضرة للأستاذ إبراهيم طيفور تاريخ 2009/10/21 (ضمن مقرر اقتصاد وخدمات مجتمع المعلومات- الفصل الثاني من ماجستير إدارة وتنظيم الاتصالات في المعهد العالي لإدارة الأعمال للسنة الدراسية 2009-2010) .



الشكل (1-4) الساعات الهاتفية القائمة وحجم الاشتراكات

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

حيث يبين الجدول السابق تطور ساعات المقاسم وعدد زبائن خدمة الهاتف الثابت ويبين أيضا وجود فائض دائم بعدد الخطوط على الرغم من وجود حجم طلب كبير كما سيبين المؤشر اللاحق "حجم الطلب على خدمة الثابت".

وهذا يدل على سوء في توزيع وانتشار الخدمة أو وجود مشاكل فنية (عدم توفر شبكة هاتفية مثلا)، أو عدم وجود إستراتيجية تسويقية متكاملة لبيع المنتج، أو عدم التخطيط الجيد للمشاريع و قد يكون كل ذلك مجتمعا.

#### • حجم الطلب على خدمة الهاتف الثابت

ألف طلب

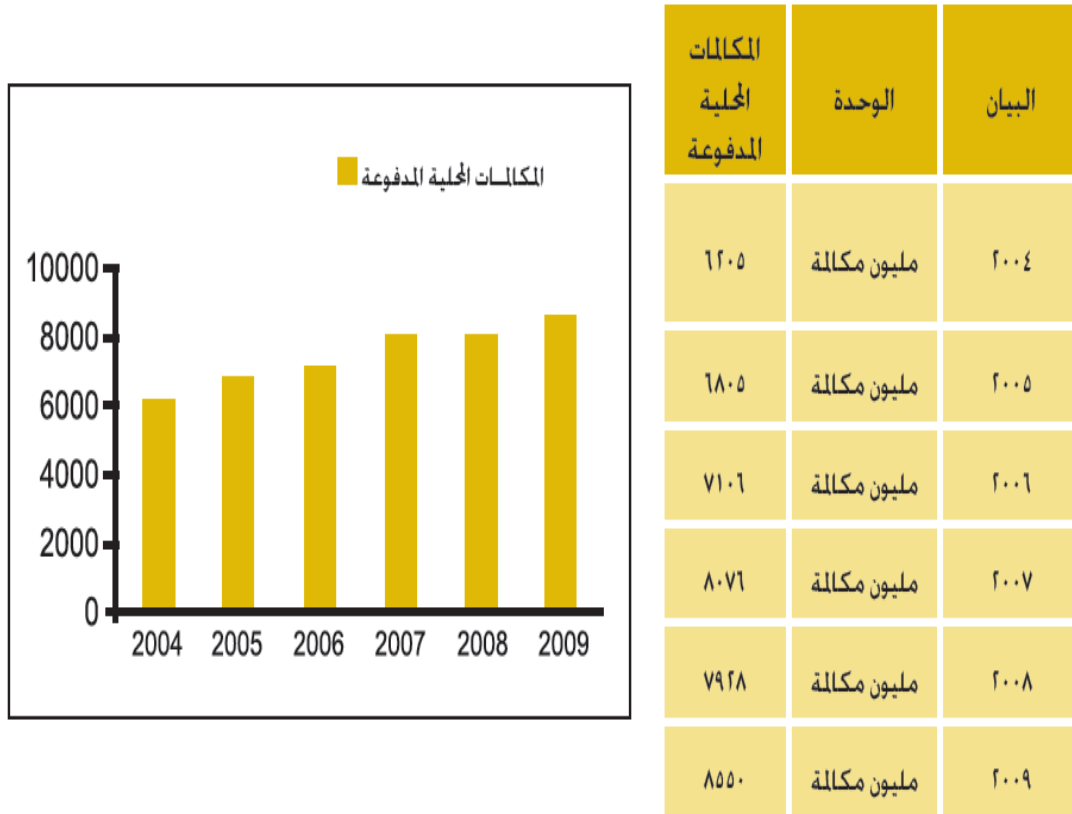
| البيان           | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | ٢٠٠٧ | ٢٠٠٨ | ٢٠٠٩ |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| الطلبات المقدمة  | ٨٧   | ١١٤  | ٣٤٩  | ٢٣٢  | ٢٣١  | ٢١٠  |
| الطلبات المتوقفة | ٢٤٢٦ | ٢٣٠١ | ٢٢٩٤ | ٢٣٢٢ | ٢٣١٧ | ٢٢٨٨ |

الجدول (2-4) تطور حجم الطلبات على خدمة الهاتف الثابت

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

يدل الجدول السابق على وجود فرص كبيرة للمؤسسة العامة للاتصالات لتطوير أعمالها وزيادة عائداتها وأرباحها إن استطاعت تلبية الطلب العالي على خدمة الهاتف الثابت .

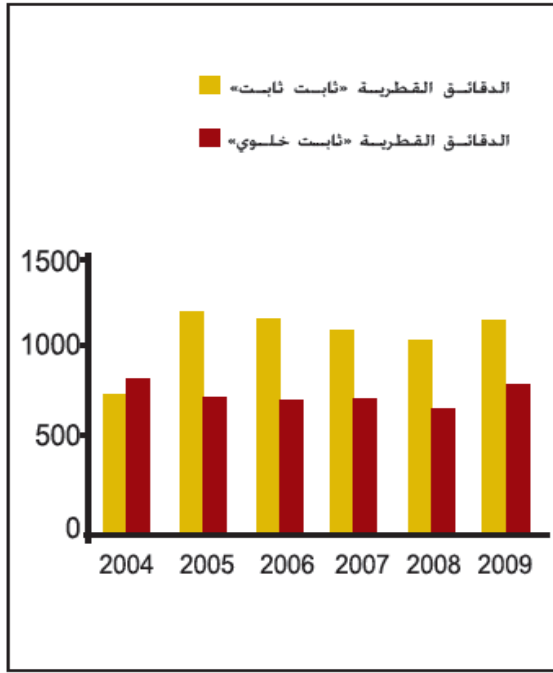
• تطور عدد المكالمات المحلية :



الجدول (3-4) تطور عدد المكالمات المحلية المدفوعة

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

• تطور حركة الاتصالات الهاتفية القطرية (ثابت-ثابت ، ثابت-خلوي)



| البيان | الوحدة      | الدقائق القطرية «ثابت - ثابت» | الدقائق القطرية «ثابت - خلوي» |
|--------|-------------|-------------------------------|-------------------------------|
| ٢٠٠٤   | مليون دقيقة | ٧٥٠                           | ٨٤١                           |
| ٢٠٠٥   | مليون دقيقة | ١١٨٠                          | ٧٤٠                           |
| ٢٠٠٦   | مليون دقيقة | ١١٥٦                          | ٧٢٠                           |
| ٢٠٠٧   | مليون دقيقة | ١٠٨٢                          | ٧١٥                           |
| ٢٠٠٨   | مليون دقيقة | ١٠٣٩                          | ٦٧٠                           |
| ٢٠٠٩   | مليون دقيقة | ١١٤٨                          | ٦٩٢                           |

الجدول (4-4) تطور عدد المكالمات القطرية

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

• تطور الحركة الدولية:

| البيان | الوحدة      | الدقائق الدولية الصادرة من شبكة الثابت | الدقائق الدولية الصادرة من شبكة الخليوي | مجموع الدقائق الدولية الصادرة إلى العالم |
|--------|-------------|--|---|--|
| ٢٠٠٤   | مليون دقيقة | ١٨٠                                    | ٥٠                                      | ٢٣٠                                      |
| ٢٠٠٥   | مليون دقيقة | ١٧٨                                    | ٩٥                                      | ٢٧٣                                      |
| ٢٠٠٦   | مليون دقيقة | ١٦٧                                    | ١٤١                                     | ٣٠٨                                      |
| ٢٠٠٧   | مليون دقيقة | ١٥٩                                    | ٢٤٥                                     | ٤٠٤                                      |
| ٢٠٠٨   | مليون دقيقة | ١٣٧                                    | ٢٩١                                     | ٤٢٨                                      |
| ٢٠٠٩   | مليون دقيقة | ١٥٤                                    | ٢٩٦                                     | ٤٥٠                                      |

الجدول (5-4) تطور عدد المكالمات الدولية

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

• مؤشرات الانترنت:

| البيان                            | الوحدة | ٢٠٠٤  | ٢٠٠٥   | ٢٠٠٦   | ٢٠٠٧   | ٢٠٠٨   | ٢٠٠٩   |
|-----------------------------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| عدد المشتركين بالإنترنت «Dial up» | مشترك  | ١١٠٠٠ | ٢١١٠٠٠ | ٣٠٩٣٦٧ | ٦٢٨٧٧٥ | ٧١٢٩٩٣ | ٧٨٦٢٤٩ |
| عدد المشتركين بخدمة ADSL          | مشترك  | ١٠٠   | ٢٧٠٠   | ٥٢١٨   | ٦٩٥٧   | ١١٠٥٥  | ٣٤٦٥٧  |

الجدول (4-6) تطور عدد مستخدمي خدمة الانترنت عريض الحزمة و (Dial up)

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

• مستخدمي الانترنت عبر الخليوي

| البيان                  | الوحدة    | ٢٠٠٤ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٦ | ٢٠٠٧ | ٢٠٠٨ | ٢٠٠٩ |
|-------------------------|-----------|------|------|------|------|------|------|
| مستخدمي الجيل الثالث 3G | ألف مشترك | -    | -    | -    | -    | -    | ٤٠   |
| GPRS                    | ألف مشترك | -    | -    | -    | -    | -    | ١٥٠٠ |

الجدول (4-7) عدد مستخدمي الانترنت عبر الجوال

المصدر: التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

وبالمقارنة بين ما ورد من قيم في الجدولين، يظهر مدى تطور الاستراتيجيات التسويقية لشركتي الجوال مقارنة بمؤسسة الاتصالات السورية حيث استطاعتا خلال عام واحد بيع حوالي 40000 اشتراك انترنت عريض الحزمة وهو رقم أعلى من الرقم الذي حققته مؤسسة الاتصالات السورية خلال عدة سنوات .



• مشتركى الهاتف الخلوى :

| ٢٠٠٩ | ٢٠٠٨  | ٢٠٠٧  | ٢٠٠٦ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٤ | البىان                      |
|------|-------|-------|------|------|------|-----------------------------|
| ٨٨٨٦ | ٥٩٣٤  | ٥٠٧١  | ٣٤٩٥ | ١٨٠٥ | ١٢٩٨ | مشتركى<br>الخلوى مسبق الدفع |
| ١٠٩٦ | ١١٢٢  | ١١٦٤  | ١١٨٠ | ١١٤٥ | ١٠٤٧ | مشتركى<br>الخلوى لاحق الدفع |
| ٩٩٨٢ | ٧٠٥٦  | ٦٢٣٥  | ٤٦٧٥ | ٢٩٥٠ | ٢٣٤٥ | مجموع المشتركين             |
| ٤٩,٦ | %٣٥,٩ | %٣٤,٥ | %٢٥  | %١٦  | %١٣  | الكثافة<br>فى الهاتف الخلوى |

الجدول (8-4) تطور عدد مشتركى الهاتف الخلوى

المصدر: التقرير السنوى للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

• مؤشرات الحركة الهاتفية للخلوى

| ٢٠٠٩  | ٢٠٠٨  | ٢٠٠٧ | ٢٠٠٦ | ٢٠٠٥ | ٢٠٠٤ | الوحدة      | البىان                     |
|-------|-------|------|------|------|------|-------------|----------------------------|
| ١١٠٧٦ | ١٠٣٤٦ | ٨٣٥١ | ٦٠١٧ | ٤٠٩٩ | ٢٥٥٨ | مليون دقيقة | الحركة<br>من خلوى إلى خلوى |
| ٢٩٨   | ٣٣٧   | ٣٣٨  | ٣٥٠  | ٤١٥  | ٤٠٢  | مليون دقيقة | الحركة<br>من خلوى إلى ثابت |
| ٢٩٦   | ٢٩١   | ٢٤٥  | ١٤١  | ٩٥   | ٥٠   | مليون دقيقة | حركة<br>خلوى دولى صادر     |

الجدول (9-4) تطور حركة الاتصالات الخلوية

المصدر: التقرير السنوى للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009

وسيتم تسليط الضوء على مجموعة من النقاط الأساسية التي يجب أن تكون واضحة ومحددة في أية شركة لوضع إستراتيجية التسويق فيها وتطويرها وذلك كما ورد من نقاط أساسية في الفصل السابق .

#### 4-3- رؤىة المؤسسة وأهدافها:

تجدر الإشارة هنا بأن الباحث لم يتوصل إلى أية وثيقة رسمية معتمدة من قبل مجلس إدارة المؤسسة(من خلال لقاءاته مع مدراء الإدارة العليا في المؤسسة وسؤالهم عن توفر ذلك رسميا) تتحدث عن رؤىة، أهداف أو خطة عمل "Business Plan" وهذا ما أكده السيد المدير العام<sup>20</sup> للمؤسسة ، ويمكن استنتاج رؤىة وأهداف المؤسسة من خلال ما ورد في التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات عام 2008 ضمن بند "رسالتنا"<sup>21</sup> .

#### 4-3-1- رؤىة المؤسسة :

هي " أن تحقق نسبة نمو متسارع ومنزلة رفيعة في السوق العالمية" .

ومن الواضح أن هذه الرؤىة عامة جدا ينقصها التحديد والوضوح .

#### 4-3-2- مهامها وأهدافها :

تقديم خدمات الاتصالات بمستوى عال وأسعار مناسبة في جميع أرجاء سوريا لنيل رضا الزبون في المساكن والشركات والهيئات الحكومية.

وتجدر الإشارة إلى أن عدم وجود رؤىة وأهداف واضحة تتولد عنها أهداف ومهام فرعية لوحدات الأعمال في الشركة ومنها إدارة التسويق (قسم التسويق في المؤسسة)، سيجعل تخطيط عملية التسويق أمرا مستحيلا، وهذا هو واقع الأمر في المؤسسة العامة للاتصالات.

<sup>20</sup> من خلال المقابلة المعمقة وفقا للأسئلة الواردة في الملحق

<sup>21</sup> التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2008 صفحة 7

#### 4-4- البيئة التنافسية :

#### 4-4-1- في مجال نقل الصوت :

بدراسة واقع سوق الاتصالات الحالي في سورية يلاحظ بأنه لا وجود لتنافس حقيقي في خدمات الاتصالات الهاتفية الثابتة (نقل الصوت)، حيث أن المؤسسة العامة للاتصالات هي مزود خدمة الاتصالات الثابتة الوحيد في سورية ووفقا لقانون الاتصالات الصادر في عام 2010 فإن المؤسسة ستبقى المزود الحصري لخدمة الهاتف الثابت لمدة خمس سنوات اعتبارا من تاريخ تأسيس الشركة<sup>22</sup>، لكن ومن خلال دراسة و تحليل المؤشرات الواردة في البند السابق نجد أن تطور حركة الاتصالات الخلوية يقابلها عموما تراجع أو نمو بطيء جدا في الحركة الهاتفية للاتصالات الأرضية بالاتجاهات الثلاث (محلي- قطري -دولي ) وبالتالي فان الهاتف الخليوي هو بشكل أو بآخر منافس للهاتف الثابت من حيث حركة الاتصالات لاسيما في ظل نمو متسارع جدا لشبكة الخليوي مقارنة مع النمو الضئيل لشبكة الثابت وعدم قدرة المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد من الزبائن لخدمة الاتصال الثابت .

ولكن هذا الدور التنافسي الذي تلعبه شركات الخليوي قد يكون ضعيفا حاليا كون المؤسسة وبناء على عقد BOT الموقع معهم تحصل على نسبة عالية من العائدات الإجمالية لكلا الشركتين (من ناحية الاتصالات)، وكأنها شريك على العائدات بشكل أو بآخر .

لكن تجدر الإشارة أنه مع نفاذ قانون الاتصالات وتحول نسبة العائدات المذكورة إلى ميزانية الهيئة الناظمة أو خزينة الدولة مباشرة وليس إلى ميزانية المؤسسة (والتي ستصبح شركة بناء على القانون المذكور)، ستصبح شركات الخليوي منافسا حقيقيا للمؤسسة من حيث الاستحواذ على الزبائن (تحول الزبائن إلى استخدام الهاتف الخليوي بدلا من الثابت لعدم تأمين الخدمة أو متطلبات الزبون القائم)، وبالتالي إنقاص الحركة الهاتفية على شبكة الهاتف الأرضي وكننتيجة لذلك انخفاض عائدات الهاتف الثابت .

<sup>22</sup> قانون الاتصالات لعام 2009 المادة رقم 71

#### 4-4-2- الخدمات الحديثة وذات القيمة المضافة:

في الوقت الذي استطاعت فيه شركات الخليوي تقديم خدمات حديثة وذات قيمة مضافة لزبائنها من خلال عملها الدؤوب والمخطط لتطوير شبكتها وتقديم منتجات جديدة وعصرية تلبي متطلبات الزبائن كخدمة نقل الصوت والصورة وفق تقنية الجيل الثالث 3G والتي بدأت بتسويقها لفئات محددة من الزبائن نظرا لخصوصيتها وسعرها العالي نسبيا ومحدودية انتشارها تقنيا<sup>23</sup>، نجد أن المؤسسة العامة للاتصالات مازلت في طور إجراء الدراسات والتحليل لشبكتها القائمة بالتعاون مع شركة سوفريكوم الفرنسية الاستشارية<sup>24</sup> للوصول إلى الصيغة النهائية التي ستطور فيها الشركة شبكتها التقليدية بهدف الانتقال إلى تقنية شبكات الجيل القادم "Next Generation" والتي سيتاح من خلالها تقديم خدمات ذات قيمة مضافة إضافة للوفر الذي ستحققه على مصاريف التشغيل "OPEX"<sup>25</sup>، ومرة أخرى وبسبب تأخرها في تطوير شبكتها تخسر إمكانية تقديم خدمات جديدة ذات قيمة مضافة لزبائنها، وبالتالي عدم القدرة على تلبية احتياجات ومتطلبات قطاعات الأعمال ذات الأهمية العالية لشركات الاتصالات عموما وكنتيجة ضياعا لعائدات وأرباح إضافية .

#### 4-4-3- الانترنت:

بسبب التأخر الكبير في تطوير شبكة الاتصالات لاسيما شبكة تبادل المعطيات تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تلبية احتياجات السوق المتزايدة لخدمة النفاذ العريض الحزمة للانترنت (مثل خدمة ADSL) أو خدمات نقل البيانات والتي أصبحت اليوم عصب الشركات وإحدى أهم وسائل تطورها .

وفي الوقت الذي تعجز فيه المؤسسة كما ذكرنا أعلاه عن تقديم خدمة النفاذ للانترنت بسرعات عالية "Broad Band" للعدد الكبير من طالبيها<sup>26</sup> "حيث أنها لم تستطيع تخديم أكثر من

<sup>23</sup> بناء على مقابلة مع مدراء تسويق شركتي الخليوي في القطر سيرياتيل و mtn

<sup>24</sup> بناء على مضمون العقد الموقع بين المؤسسة العامة للاتصالات وشركة سوفريكوم الفرنسية عام 2009

<sup>25</sup> مقابلة مع خبير تسويق سوفريكوم

<sup>26</sup> بناء على ردود السيد رئيس قسم التسويق على الأسئلة الموجهة له بناء على مقابلة معمقة.

40000 مشترك حتى منتصف العام 2010<sup>27</sup>، فان شركات الخليوي تتسابق على تقديم عروضها لتأمين هذه الخدمة عبر شبكاتها من خلال عروض "Surf" و "Speed" باستخدام تقنية شبكات الجيل الثالث 3G وقد وصل عدد زبائن هذه الخدمة إلى حوالي 70000 مشترك خلال أقل من عامين (من بداية إطلاقها في بداية عام 2009 حتى منتصف 2010)<sup>28</sup> .

#### 4-5- تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات):

من خلال البحث والمقابلات التي أجريت مع المعنيين<sup>29</sup> بدراسة وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات في المؤسسة العامة للاتصالات، تبين أنه لا توجد دراسة أو تحليل SWOT أو أي تحليل مشابه خاص وموثق في المؤسسة<sup>30</sup> .

ولعل السبب الرئيسي في ذلك هو أن المؤسسة منذ نشأتها هي المشغل الوحيد والحصري في سورية سواء كان على صعيد الهاتف الثابت أو الانترنت أما الخليوي ووفق ما ذكرناه سابقا فلمؤسسة حصة من عائداته تصل اليوم إلى 50% ، بناء عليه فان المؤسسة لم تجد نفسها يوما في خطر المنافسة حتى ولو كانت منافسة ضعيفة أو محدودة .

فالمؤسسة دائما رابحة<sup>31</sup> وليس للزبون خيار آخر سواها للحصول على خدمات الاتصالات ،حتى عندما يلجأ إلى شركات الخليوي للحصول على خدمة مشابهة للخدمات التي تقدمها المؤسسة كالصوت أو النفاذ للانترنت فلمؤسسة حصة من العائدات وبالتالي لاتجد المؤسسة من شركات الخليوي منافسا بل موردا إضافيا لعائداتها .

---

<sup>27</sup> نفس المصدر السابق

<sup>28</sup> بناء على التقرير السنوي لعام 2009 للشركتين اضافة للمعلومات المقدمة من مديري التسويق في الشركتين

<sup>29</sup> السيد المدير العام، معاون السيد المدير العام، مدير الادارة التجارية، رئيس قسم التسويق والمبيعات

<sup>30</sup> بناء على مقابلة معمقة تضمنت الأسئلة الواردة في الملحق

<sup>31</sup> وفقا لما بين سابقا من خلال الفصل الثاني

كل ذلك قد يكون سببا في عدم قيام المؤسسة بإجراء دراسة SWOT أو دراسة تحليلية مشابهة فهي تجد نفسها رابحة دوما ولا داع لتحسين أدائها والبحث عن نقاط ضعفها أو المخاطر التي تواجهها وبالتالي وضع الحلول اللازمة لتحاشيها.

أما نقاط قوتها فهي نفسها ولا تعمل على تحسينها أو تطويرها واستثمارها بالوجه الأمثل للوصول إلى أعلى حجم مبيعات وبالتالي عائدات وأرباح أكبر وخير مثال على ذلك ما وجدناه في الأرقام الواردة في جدول ساعات المقاسم وعدد الزبائن رقم (4-1) وجدول حجم الطلب على خدمة الهاتف الثابت رقم (4-2) ، حيث يتبين من خلالها وجود فائض في خطوط الهاتف الثابت (ساعات هاتفية غير مستثمرة) بينما وعلى أرض الواقع هناك حجم طلب كبير وقوائم انتظار هائلة مما يدل على ضعف تقني (شبكة نحاسية، أو حلول لاسلكية... الخ ) وكذلك عدم إتباع استراتيجيات تسويقية صحيحة (منتج - تسعير - توزيع - ترويج ) فالفائض في الخطوط عامة يتواجد في أماكن مشبعة وليس فيها طلب على الخدمة وان تواجدت (التجهيزات اللازمة في المقاسم نجد أن الشبكات السلكية غير كافية لإيصال الخدمة للزبون) وهذا يبين أيضا ضعفا آخر في عملية تخطيط ودراسة وتنفيذ المشاريع.

أما اليوم ومع صدور قانون الاتصالات لعام 2010 والذي تضمن:

تحول المؤسسة إلى شركة مساهمة تملك الدولة، ممثلة بالخبزينة العامة، أسهمها كاملة<sup>32</sup>.

وكذلك السماح بدخول مشغلين منافسين إلى سوق الاتصالات السورية بعد خمس سنوات من تاريخ تأسيس الشركة<sup>33</sup> ، يمكنهم تقديم خدمات مشابهة للخدمة التي تقدمها المؤسسة.

إضافة إلى تحول عائدات الخلوي إلى خبزينة الدولة مباشرة وبالتالي فقدان المؤسسة لمورد هام جدا للعائدات والذي بلغ في السنين الأخيرة قيمة أعلى بكثير من قيمة عائدات الثابت.

فقد أصبحت عملية دراسة واقع المؤسسة وتحليله بهدف تحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتهديدات التي ستواجهها ضرورة ملحة لعملية تطوير المؤسسة و بناء إستراتيجياتها للسنوات

<sup>32</sup> قانون الاتصالات لعام 2010 المادة 18

<sup>33</sup> قانون الاتصالات لعام 2010 المادة 71

القادمة بهدف تحسين مركزها في السوق استعدادا للمنافسة المرتقبة والتي قد تكون عنيفة جدا في سوق متعطش لمشغلين جدد قادرين على تلبية طلبات الزبائن للكثير من خدمات الاتصالات الحديثة والمواكبة للتقدم التقني في العالم .

وسنقوم في الفقرة اللاحقة بإجراء تحليل SWOT بناء على دراسة واقع المؤسسة ومن خلال المعلومات والتقارير التي تم جمعها والمقابلات التي تم إجراؤها مع المسؤولين فيها<sup>34</sup>.

### نقاط القوة والضعف :

#### نقاط القوة Strength:

##### ✓ الخبرات الفنية:

لعل أحد أهم نقاط القوة المتوفرة في المؤسسة العامة للاتصالات هي توفر الخبرات الفنية المدربة على جميع أنواع التجهيزات المتوفرة وقد تكون الجهة الوحيدة في القطر التي يتوفر فيها عدد كبير من الخبرات الفنية في مجال الاتصالات الثابتة نظرا لكونها المشغل الوحيد والمحتكر لهذه الخدمة على مدى عقود من الزمن وكذلك الحال بالنسبة لخدمة الانترنت ونقل البيانات.

##### ✓ الوضع المالي الجيد:

سيتم تقييمه من خلال حساب أهم النسب المالية<sup>35</sup> لعام 2009: (القيم الوارد وحدتها مليار ليرة سورية)

• هامش الربح = صافي الربح/العائد الإجمالي

$$= 73.105/35.282 = 0.482 = 48.2\%$$

وهي نسبة أرباح عالية في قطاع الاتصالات.

<sup>34</sup> الردود التي حصل عليها الباحث من خلال المقابلات المعمقة مع السادة (مدير عام المؤسسة ومعاونيه - مدير الإدارة التجارية- رئيس قسم التسويق) وفقا للأسئلة الواردة في الملحق.

<sup>35</sup> تم الحصول على القيم الواردة في عملية الحساب من قائمة الدخل والميزانية الواردة في التقرير السنوي للمؤسسة لعام 2009

- العائد على الأصول (الاستثمار) = الأرباح التشغيلية (قبل ضريبة الدخل) / الموجودات

$$= 319.310 / 51.843 = 0.162 = 16.2\%$$

وهي نسبة جيدة في قطاع الاتصالات .

- المديونية = القروض طويلة الأجل / الموجودات =

$$= 319.310 / 29.264 = 0.0916 = 9.16\%$$

وهي نسبة مديونية ايجابية في قطاع الاتصالات.

من خلال الأرقام السابقة نجد أن وضع الشركة المالي جيد ، مقارنة بشركات عالمية ناجحة مثل مجموعة تليفونيكا الاسبانية والتي كانت النسب المالية لديها (هامش الربح - المديونية - العائد على الأصول ) لعام 2008 هي على التوالي (37.6 - 7.1 - 9.7) <sup>36</sup>.

ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن المؤسسة هي الجهة المبتكرة والوحيدة لخدمات الاتصالات الثابتة وهذه النتائج المالية الجيدة قد تتأثر جدا مع دخول منافسين على السوق.

✓ **بنية تحتية واسعة :**

لقد بلغ عدد المراكز الهاتفية <sup>37</sup> التابعة لمؤسسة الاتصالات السورية 722 مركزا حتى عام 2009 تقوم المؤسسة من خلالها بتخديم المدن ومعظم القرى في القطر حيث يمكن للمؤسسة من خلالها الوصول لمعظم المناطق التي يوجد فيها زبائن (ولكن ذلك لايعني قدرتها على تأمين الخدمة لكل أصحاب الطلبات لأسباب تم نكرها سابقا )وهي تعمل حاليا ومن خلال المشروع الريفي الثالث <sup>38</sup> على استخدام التقنيات الحديثة لاسيما اللاسلكية منها لتخديم القرى البعيدة التي لم تصلها الشبكة الأرضية بعد.

<sup>36</sup> تم الحصول على القيم من خلال محاضرات مادة إدارة شركات الاتصالات في الفصل الدراسي الثاني لعام 2009-2010 لماجستير إدارة وتنظيم الاتصالات في المعهد العالي لإدارة الأعمال .

<sup>37</sup> التقرير السنوي للمؤسسة لعام 2009 صفحة رقم 9

<sup>38</sup> التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات لعام 2009 ص13



## ✓ منافذ عديدة حديثة لخدمة الزبائن:

من خلال مشروع CCBS تم إنشاء 300 منفذ لخدمة الزبائن<sup>39</sup> هدفها تقديم خدمات الاتصالات لعدد 4.2 مليون مشترك مع وجود خطة مستقبلية لزيادة العدد لتخديم عدد أكبر منهم .

## ✓ مراكز اتصال حديثة Contact Center :

وهدفها استقبال الشكاوى والرد على استفسارات الزبائن عبر الهاتف مع تقديم خدمات استعلامات مختلفة وتم انشاؤها من خلال مشروع CCBS .

## ✓ التحول إلى شركة:

لقد نص قانون الاتصالات 2010 على أن تتحول المؤسسة إلى شركة مساهمة محدودة تملكها الدولة، وبناء على رؤية السيد المدير العام للمؤسسة العامة للاتصالات فإن ذلك سيشكل نقطة قوة<sup>40</sup> للمؤسسة إذ سيصبح لها نظام عقود خاص و بالتالي إعطاء مرونة وسرعة في التعاقد والذي يعتبر ضرورة حتمية لمواكبة التكنولوجيا وتغيرها السريع، أضف لذلك سيكون لها قانون عاملين جديد سيمنحها إمكانية التعاقد مع خبراء واستشاريين لفترات محددة مما سيساهم في سد الثغرات في بعض المواقع والإدارات أضف لذلك المرونة المالية والتجارية التي ستميز بها.

## نقاط الضعف Weaknesses :

☒ ضعف الكوادر في مجالات الإدارة، الموارد البشرية، القانونية والتسويقية:

<sup>39</sup> التقرير السابق نفسه

<sup>40</sup> بناء على المقابلة المعمقة والردود على الأسئلة الواردة في الملحق

وهذا ما أكده السيد المدير العام<sup>41</sup> ولعل سبب ذلك أن التركيز في عملية التدريب والتأهيل مازال منصبا على الكوادر الفنية بينما لاتوجد دورات تدريبية تخصصية في علوم الإدارة، الموارد البشرية والتسويق....الخ، وهذا ما يلاحظ من خلال التقرير السنوي لعام 2009<sup>42</sup>

#### ☒ عدم مواكبة التقدم التقني :

من خلال قراءة وتحليل عدد الطلبات المتوقعة لخدمة الهاتف الثابت والواردة في الجدول رقم(4-2) نجد أن هناك ضعف كبير في تلبية احتياجات الزبائن وهذا يدل على وجود ضعف في استخدام التقنيات اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن (إضافة لأسباب أخرى تشمل التخطيط والتسويق... الخ).

كذلك الحال بالنسبة لخدمة الحزمة العريضة والتي لم تتجاوز نسبة النفاذ فيها 1% بينما تصل في الدول المتقدمة<sup>43</sup> إلى 20% وأكثر.

#### ☒ تسرب الخبرات :

حيث تشير الإحصاءات الواردة في مؤشرات تقرير الموارد البشرية لعام 2009 بند معدل تسرب الكفاءات العليا من المؤسسة عن تسرب 32 مهندسا (لاتشمل التقاعد أو الوفاة) وقد بلغت 47 مهندسا (لاتشمل المتقاعدين) في عام 2008 ومعظم المتسربين من أصحاب الكفاءات و الخبرات العملية كما بين السيد مدير عام المؤسسة.<sup>44</sup>

#### ☒ نظام أجور ضعيف:

<sup>41</sup> من خلال المقابلة المعمقة التي أجريت معه وفقا للأسئلة الواردة في الملحق

<sup>42</sup> راجع التقرير السنوي للمؤسسة العامة للاتصالات 2009 -بند التدريب صفحة 19

<sup>43</sup> الإحصائية الواردة في موقع [www. internetworldstates.com](http://www.internetworldstates.com) نسب النفاذ للحزمة العريضة لأول عشرين دولة في العالم

<sup>44</sup> من خلال مقابلة معمقة تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة الواردة في الملحق

بسبب خضوع المؤسسة لقانون العاملين الموحد لايمكنها تقديم رواتب مرتبطة بالخبرة بحيث تكون منافسة لما قد تقدمه شركات الاتصالات الخاصة وهذا سيشكل خطرا كبيرا عند تحرير السوق لأنه قد يساهم في تسرب الخبرات والكفاءات للعمل لصالح المنافسين.

#### ☒ ضعف في التسويق<sup>45</sup> :

بدأ عمل التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات من خلال دائرة ضمن مديرية الاستثمار في عام 2000، تحولت إلى قسم في الإدارة التجارية بعد إعادة الهيكلة في المؤسسة عام 2009، ومازالت المؤسسة تعمل وفقا لآلية التعاقد على الخدمة (المنتج) كما تطرحة الشركات المصنعة دون دراسة حاجة السوق لها ثم تسويقها، وليس دراسة حاجة السوق ومن ثم التعاقد على المنتج(الخدمة) الموائمة، ويبدو أن أعمال هذا القسم قد اقتصرت على أعمال الترويج فقط من خلال الإعلان ولم يشارك في أعمال التسعير إلا لخدمات معدودة وعلى نطاق ضيق جدا، أضف لذلك عدم قيام إدارة الموارد البشرية بتأمين الكادر اللازم والتدريب الكافي لموظفيه وعدم قيام الإدارة العليا بتوفير الوسائل اللازمة والدعم الكاف لممارسة عمله التسويقي وفق المنهج العلمي، كل ذلك ساهم ببقاء هذا القسم غير فاعل بالقدر المطلوب وعاجز عن القيام بأبسط مهام العمل التسويقي .

سنأتي على تفصيل أعمال التسويق من خلال فقرة استراتيجيات التسويق لاحقا.

#### الفرص والمخاطر :

---

<sup>45</sup> إن كل ما ذكر في هذا البند هو من خلال ردود رئيس قسم التسويق على أسئلة المقابلة الواردة في الملحق ومن الملاحظة المباشرة للباحث كونه يعمل في القسم كرئيس لدائرة تطوير الخدمات منذ ثلاث سنوات

## الفرص Opportunity:

### ✓ الحصرية في تقديم خدمة الهاتف الثابت :

حيث أنه وبناء على قانون الاتصالات لعام 2010 فان مؤسسة الاتصالات (التي ستتحول بموجبه إلى شركة حكومية مساهمة) ستكون المزود الوحيد لخدمة الاتصالات الثابتة لمدة 5 سنوات اعتبارا من تاريخ تأسيس الشركة<sup>46</sup> ، وهذا قد يمنحها فرصة حقيقية لتطوير هيكليتها ووضع خطة عمل تقوم على أسس علمية ومدروسة من شأنها تحسين صورتها أمام الزبائن وتطوير بناها التحتية وكوادرها لتكون قادرة على المنافسة لاحقا.

### ✓ الدعم الحكومي:

كونها مؤسسة مملوكة للدولة وتتبع مباشرة لوزارة الاتصالات والتقانة واعتبارها إحدى أهم الموارد المالية لخزينة الدولة فلا بد أنها ستلقى دعما حكوميا من الدولة لتسهيل أعمالها وتطوير بنيتها بهدف زيادة عائداتها وأرباحها التي ستدعم الخزينة العامة للدولة .

### ✓ الطلب المرتفع على خدمات الهاتف الثابت والانترنت.

من خلال جدول الطلبات المتوقعة رقم(4-2) للحصول على خدمة الهاتف الثابت نجد طلبا عاليا على هذه الخدمة وقد وصل إلى 2,288 مليون طلب حتى نهاية 2009 وهو رقم يعبر عن فرصة حقيقية لزيادة العائدات وتحسين الأرباح وعلى المؤسسة أن تحسن استغلاله والعمل على تطوير أعمالها لتلبيته قبل دخول مزودي خدمة جدد قادرين على اقتناص هذه الفرصة قبل المؤسسة .

كذلك الحال بالنسبة لخدمات الحزمة العريضة لاسيما الانترنت منها والتي يوجد حجم طلب كبير عليها<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> المادة 71 من القانون (الحقوق المؤقتة و الحصرية للشركة السورية للاتصالات)

<sup>47</sup> كما بين رئيس قسم التسويق من خلال المقابلة المعمقة معه

## المخاطر Threats:

### ☒ قانون الاتصالات وتحرير السوق :

بما يحمله من تأسيس هيئة ناظمة لقطاع الاتصالات<sup>48</sup> تحل محل المؤسسة العامة للاتصالات في موضوع تنظيم السوق ومنح التراخيص وبالتالي انتقال العائدات المالية الناتجة عن عملية الترخيص(ومنها النسبة من العائدات بناء على عقد BOT) من ميزانية المؤسسة إلى الهيئة الناظمة ووزارة المالية، إضافة لذلك فإن موضوع رفع الحصرية<sup>49</sup> في تقديم خدمة الهاتف الثابت عن المؤسسة بعد خمس سنوات من تاريخ تحولها لشركة قد يؤدي إلى دخول منافسين جدد لقطاع عمل المؤسسة وبالتالي تأثيرا مباشرا على حصتها السوقية وعائداتها.

### ☒ المنافسة مع الخليوي:

يصبح الخليوي منافسا حقيقيا مع تباطؤ دور المؤسسة في تلبية احتياجات السوق لخدمات الثابت والانترنت حيث أن الاتصالات الخليوية بدأت تؤثر على حجم الاتصالات القطرية المحلية والدولية عبر الثابت ويمكن ملاحظة ذلك من جداول عدد المكالمات القطرية، المحلية الدولية الواردة سابقا في بند أهم مؤشرات الاتصالات للمؤسسة، حيث يبين جدول المكالمات القطرية تراجعها في عددها اعتبارا من عام 2005 حتى 2008 مع ارتفاع في عام 2009 (الذي يبرره صدور مرسوم العفو عن الغرامات المالية لمديني المؤسسة والذي من خلاله تم تحصيل ديون قديمة)<sup>50</sup>.

أما المكالمات المحلية فيمكن تحليلها من خلال حساب وسطي نصيب المشترك بالخدمة على مدار العام بالاستفادة من جدول أعداد المشتركين وعدد الدقائق المدفوعة .

حيث نستنتج من الجدول اللاحق أن وسطي المكالمات للزبون في السنوات الأربع الأخيرة (2006-2007-2008-2009) كان أقل منه لعامي 2004 و 2005.

<sup>48</sup> راجع الباب الثالث -المادة الرابعة من القانون (إحداث الهيئة)

<sup>49</sup> راجع الباب الخامس عشر -المادة 71 البند ب، ج (الحقوق المؤقتة والحصرية للشركة السورية للاتصالات)

<sup>50</sup> بناء على مقابلة معمقة مع رئيس قسم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

| العالم | عدد المكالمات المحلية المدفوعة (مليون مكالمة) | عدد المشتركين (مليون مشترك) | نصيب المشترك السنوي من المكالمات المحلية |
|--------|---|-----------------------------|--|
| 2004   | 6205  | 2.658                       | 2334.4                                   |
| 2005   | 6805  | 2.903                       | 2344.1                                   |
| 2006   | 7106  | 3.243                       | 2191.1                                   |
| 2007   | 8076  | 3.453                       | 2338.4                                   |
| 2008   | 7928  | 3.633                       | 2182.2                                   |
| 2009   | 8550  | 3.871                       | 2208.7                                   |

الجدول (4-10) مقارنة وسطي عدد الاتصالات المحلية للزبون في السنة بين عامي 2004 و 2009

كذلك الحال بالنسبة للاتصالات الدولية والتي يمكن ملاحظة تراجعها ضمن شبكة الهاتف الثابت مقابل زيادتها عبر شبكة الجوال وفقا للجدول السابق رقم (4-5) .

من خلال ما سبق نجد أن وسطي العائد على الفرد إجمالاً بدأ يتراجع اعتباراً من عام 2005 من حيث الاتصالات المحلية، القطرية والدولية ولعل السبب الرئيس في ذلك توسع شبكة الخلوي و الزيادة الكبيرة في عدد مشتركهم وبالتالي المنافسة على حجم الاتصالات الصوتية الإجمالية.

كذلك الحال بالنسبة لخدمة الحزمة العريضة فمع تأخر عملية تطوير البنية التحتية اللازمة لتقديم الخدمة من خلال شبكة الهاتف الثابت نجد تسارعا في عملية تقديمها على شبكة الجوال وفي الوقت الذي لم تستطع المؤسسة تقديمها لأكثر من 35000 مشترك خلال ستة سنوات (حتى عام 2009) أصبح عدد مشتركها نفس الخدمة عبر شبكتي الجوال 40000 مشترك خلال سنة إطلاقها في عام 2009 .

☒ التنظيم العمراني والعشوائيات:

إن عدم وجود تنظيم عمراني و نسبة عالية من السكن العشوائي وامتداده الغير مخطط يؤثر على خطط المؤسسة (من حيث التخطيط لتوسيع الشبكة بحسب اتجاهات التوسعات العمرانية ) ونتيجة لذلك تأخر تلبية المؤسسة لطلبات قاطني المناطق المحدثة عشوائيا<sup>51</sup>.

### ☒ الحظر التكنولوجي:

وهو يؤثر بشكل كبير على تطوير شبكة المؤسسة والخدمات الحديثة التي يمكن أن تقدمها المؤسسة لزيائنها، وكثيرا ما يحصل تأخير في تنفيذ بعض العقود التي تتضمن تجهيزات عالية التقنية بسبب قوانين الحظر لاسيما على التكنولوجيا.

### مصفوفة تحليل SWOT:

الفرص

نقاط القوة

---

<sup>51</sup> بناء على ردود السيد مدير عام المؤسسة عل الأسئلة الواردة في الملحق من خلال مقابلة معمقة معه.

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الحصرية في تقديم خدمة الهاتف الثابت والانترنت</li> <li>✓ الدعم الحكومي</li> <li>✓ الطلب المرتفع على خدمات الهاتف الثابت والانترنت</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الخبرات الفنية</li> <li>✓ الوضع المالي الجيد</li> <li>✓ بنية تحتية واسعة</li> <li>✓ منافذ عديدة ومتطورة لخدمة الزبائن</li> <li>✓ مراكز اتصال متطورة</li> <li>✓ التحول الى شركة</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ قانون الاتصالات وتحرير السوق</li> <li>✗ المنافسة مع الخليوي</li> <li>✗ التنظيم العمراني والعشوائيات</li> <li>✗ الحظر التكنولوجي</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ ضعف الكوادر الإدارية، القانونية،المالية والتسويقية .</li> <li>✗ عدم مواكبة التقدم التقني</li> <li>✗ تسرب الخبرات</li> <li>✗ نظام أجور ضعيف</li> <li>✗ ضعف في التسويق</li> </ul>           |

المخاطر

نقاط الضعف

الشكل رقم (4-2) مصفوفة نقاط(القوة والضعف، الفرص والمخاطر) SWOT للمؤسسة العامة

للاتصالات في سورية

#### 4-6- استراتيجيات التسويق المتبعة في المؤسسة العامة للاتصالات:

قبل توصيف الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في المؤسسة العامة للاتصالات لابد من التطرق لموضوع تقسيم السوق (Market Segmentation) ، حيث تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة



ترى السوق عبارة عن قسمين فقط هما الأفراد، الشركات (وضمنها القطاعات الحكومية والخاصة) ولا توجد ضمنها أية تقسيمات فرعية وهذا التصنيف وضع لهدف وحيد هو تحديد الخدمات التي تمنح لكل منهم وشروط منحها مع الإشارة إلى توصيف مبدئي لما يسمى شريحة كبار الزبائن (VIP) مع تخصيص دائرة (دائرة كبار الزبائن) مهمتها متابعة متطلباتهم وهذه الدائرة ليست تابعة لقسم التسويق ،

يمكن الإضافة هنا بأنه وعلى الرغم من التقسيم المحدود للسوق فإن المؤسسة لم تستفد من هذا التقسيم لتسويق خدماتها من خلال عروض خاصة أو باقات خدمات يمكن تقديمها لشريحة دون الأخرى مع التأكيد على ضرورة إيجاد شرائح أكثر من خلال دراسة أعمق للسوق ومتطلبات الزبائن بهدف خلق منتجات جديدة موائمة لمتطلبات هذه الشرائح كما تفعل معظم شركات الاتصالات.

وسنأتي لاحقاً على أهم استراتيجيات التسويق للمؤسسة.

#### 4-6-1- إستراتيجية المنتج :

إن الخدمة الرئيسية التي تقدمها المؤسسة هي الاتصال الهاتفي الثابت اللاحق الدفع إضافة لمجموعة من الخدمات ذات القيمة المضافة وقد تم تقسيمها إلى خدمات خاصة بالأفراد وأخرى للشركات والفعاليات الاقتصادية وسنورد لاحقاً بعضاً من هذه الخدمات:

**خدمات الأفراد:** خدمة الكاشف للرقم المتصل clip، خدمة حجب النداء برقم سري، خدمة التحويل، خدمة المؤتمر الثلاثي، خدمة البريد الصوتي، خدمة الخط الساخن، إضافة إلى عشرات من الخدمات الأخرى.

**خدمات الشركات:** الدارات المؤجرة، الولوج المباشر للمقاسم الفرعية DID، الخدمة التسلسلية، الرقم المجاني، الرقم الموحد، الشبكة الافتراضية "VPN" .

أما الخدمة الثانية التي تقدمها فهي خدمة الولوج للانترنت بنوعيه Dial up ، Broadband ، إضافة لخدمة ترأسل المعطيات عبر خدمة الشبكة الافتراضية "VPN" .

مع الإشارة هنا إلى الضعف الكبير الذي تتصف به المؤسسة كمزود لخدمة الانترنت عريض الحزمة حيث أنه وكما ذكر سابقا فان نسبة النفاذ للانترنت بتقنية الحزمة العريضة لم تتجاوز 0.5 % حتى منتصف عام 2010 .

يمكن الإشارة هنا إلى أن قسم التسويق لايمارس دوره من حيث دراسة السوق وتحديد المنتج (الخدمة المطلوبة ) كون المؤسسة مازالت تنتهج الطريق القديمة بأن يقوم الجانب الفني باعتماد المنتج (الخدمات) وطرحه في السوق وبالتالي يكون دور التسويق منفعل وليس فاعلا من ناحية إستراتيجية المنتج ويقتصر دوره على الإعلان عن توفر هذا المنتج ومواصفاته .

ولابد أيضا من التنويه إلى البطء في اتخاذ قرار استخدام التقنيات الحديثة لأن متخذ القرار في تحديد المنتج (الخدمة) وهو الجهة الفنية لا يدرس عمليا الأثر الاقتصادي أو الجدوى من التطوير وبناء على الفكر الحالي "لا داع لاستبدال التجهيزات أو تطويرها طالما كانت تعمل".

#### 4-6-1- التسعير :

إن وضع المؤسسة كجهة احتكارية لخدمات الهاتف الثابت والانترنت قد ساهم بعدم وضع أهداف محددة للتسعير وبالتالي عدم وجود إستراتيجية تسعير محددة والمحدد الوحيد الذي يؤخذ عادة بعين الاعتبار هو الكلفة ولكن ومع هذا لا توجد جهة مختصة لحساب الكلف (مقابلة مع السيد مدير الإدارة التجارية) مشيرين إلى دخول عامل آخر في التسعير ولبعض الخدمات المحدودة الكميات (مثل خدمة الأرقام الرباعية ) وهو حجم الطلب(موضوع العرض والطلب) على الخدمة إذ لجأت المؤسسة مؤخرا إلى رفع تسعيرة الأرقام الرباعية نظرا لمحدوديتها وزيادة الطلب عليها، وقد لجأت المؤسسة لوضع أجور مخفضة لخدمات محددة من خدمات الاتصالات لعدد قليل جدا من كبار الزبائن (من حيث عدد اشتراكاتهم الهاتفية وتنوع الخدمات التي يطلبونها من المؤسسة وحجم اتصالاتهم ) مثل وزارتي الدفاع والداخلية وخدمة(دارات المنفعة الخاصة حصرا)، والجدير ذكره أن دور التسويق هو شبه معدوم في تحديد الأسعار حيث أن العمل منوط بمديرية أخرى لا تأخذ بعين الاعتبار الجانب التسويقي عند وضع الأسعار(مقابلة رئيس قسم التسوق).

#### 4-6-3- التوزيع :

كما هو الحال بالنسبة للمنتج كذلك الأمر حول أفضية توزيعه وهي في حالة المؤسسة منافذ خدمة العملاء (المركز الهاتفي سابقا) أو كثافته (نسب الولوج للخدمات) حيث أن الإدارة الفنية هي من يقررها ويضع إستراتيجيتها دون الرجوع للجهة التسويقية وهذا ما يفسر مثلا توفر خدمة الهاتف في بعض المناطق الجغرافية بكثافة كبيرة (دون وجود طلب عليها) وندرتها في أماكن أخرى وفيها طلب عالي .

#### 4-6-4- الترويج:

لعل الدور الوحيد الذي يقوم به قسم التسويق هو الترويج وبحدود ضيقة أيضا لاسيما أن الموازنة المخصصة له لا تتجاوز العشرة ملايين ليرة سورية سنويا<sup>52</sup> وهو رقم ضئيل جدا مقارنة مع ما تم ذكره سابقا في الفصل الثاني (2.5% من العائدات تستخدم في عملية الترويج) وعموما فهو يتم من خلال:

#### 1- الإعلان ويتم عادة بالطرق الآتي ذكرها:

- الإعلان المطبوع :

من خلال الصحف الحكومية في المرتبة الأولى (البعث، تشرين، الثورة) - المجلات والصحف الخاصة (بلدنا-الاقتصادية-الاقتصادي-الوطن.....الخ).

- رسائل قصيرة عبر الجوال:

ولكن مازال استخدامها محدودا.

- الإعلان المسموع والمرئي:

من خلال القنال الرسمية السورية - الإذاعات الرسمية حصرا.

#### 2- رجال المبيعات:

---

<sup>52</sup> بناء على مقابلة مع رئيس قسم التسويق والدائرة المعنية

وهي تجربة جديدة بدأ قسم التسويق بالدفع باتجاهها ولكن بحاجة إلى دعم الإدارة العليا ليتم اعتماد هكذا تسمية ضمن الهيكلية مع توصيف واضح للأعمال الموكلة لهم.

### 3- عروض المبيعات (Sales Promotion):

وهي قليلة نسبيا لعدم وجود التجهيزات والبرامج اللازمة لتطبيقها سابقا (قبل عام 2009 أي قبل تنفيذ مشروع الفوترة من خلال شركة الكاتيل الفرنسية) ، إضافة لتعقيد إجراءات اتخاذ القرارات اللازمة لذلك حيث أن أي عرض أو تخفيض بحاجة إلى موافقة مجلس الإدارة ثم السيد وزير الاتصالات.

ومثال عروض المبيعات للمؤسسة هو عرض المؤسسة "اشترك بميزة واحصل على الأخرى مجانا" والتي تمت في عام 2008

كذلك الحسومات المعتمدة لطالبي خدمة الدارات المؤجرة (E1) بالجملة (أكثر من دارتين) وبنسب حسم متزايدة حسب العدد الكلي المطلوب.

أما على صعيد الأشخاص (People) كعنصر إضافي للمزيج التسويقي فمازال هناك نقص كبير فيه ، فمن ناحية الزبائن وعلى الرغم من إيجاد ما يسمى بمراكز العناية بالزبائن ومراكز الاتصال بالمؤسسة (الشكاوى والاستعلامات) إلا أنه لم يتم إعداد وتدريب الكوادر العاملة في هذه المراكز بشكل مناسب بما يعط انطبعا جيدا للزبون عن المؤسسة ويعزز ثقته بها .

وعلى صعيد الدليل الملموس فهناك نقص شديد فلا يوجد حتى اليوم على سبيل المثال ممثلون عن المؤسسة (رجال مبيعات مثلا) يزورون كبار الزبائن ويقدمون محاضرات عن المؤسسة وخدماتها .

وأخيرا وعلى صعيد الإجراءات فهناك محاولات لتبسيطها ولكنها مازالت بعيدة عن طموح الزبون ومتطلباته ومن الممكن أن يتم تحسينها بشكل ملموس بعد اكتمال مشروع CCBS والاستفادة

الكاملة من إمكانياته الفنية من ناحية خدمة الزبائن(كأن يتم طلب الخدمة عبر الهاتف مباشرة دون الحاجة للحضور إلى مركز العناية بالزبائن وتقديم طلب خطي وثبوتيات).

نتيجة لما ذكر في هذا الفصل ومقارنة بما شمله الفصل الثاني من شرح عن عملية تخطيط التسويق وأهم الاستراتيجيات المتبعة وبالاطلاع على بعض الأمثلة في الفصل الثاني والثالث، يرى الباحث بأن الواقع التسويقي واستراتيجياته في المؤسسة العامة للاتصالات مازال بعيدا جدا عن ما هو متبع عالميا في شركات الاتصالات،

مع التأكيد على أنه يتوجب على المؤسسة أولا وضع رؤية وأهداف واضحة تناسب مع المرحلة القادمة(مرحلة ما بعد صدور قانون الاتصالات والتحول لشركة )، ورسم خطة عمل Business "Plan" طموحة قادرة على مواجهة التحدي الجديد المتمثل بتحرير سوق الاتصالات في سورية، عندها سيتم وضع أهداف محددة للتسويق ترسم على أساسه الخطة التسويقية المناسبة التي تتضمن الاستراتيجيات التسويقية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

#### **4-7- النتائج :**

من خلال دراسة واقع التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات والتركيز على ما هو متبع من استراتيجيات تسويقية فيها ومقارنته بما هو مطبق عالميا في شركات الاتصالات يتوصل الباحث إلى أنه لا توجد رؤية وأهداف واضحة ومحددة للمؤسسة ولذلك لا توجد مهام قابلة للإنجاز والقياس لقسم التسويق، وبالتالي لاتوجد خطة إستراتيجية تسويق متطورة يمكن البناء عليها بهدف الوصول إلى حجم مبيعات أكبر.

إن استراتيجيات التسويق المتبعة في المؤسسة العامة للاتصالات مازالت ضعيفة مقارنة بما هو متبع عالمياً وبحاجة إلى تطوير وتحديث للارتقاء بها لتحقيق الأهداف المرجوة من القسم ولكن يجب أن يسبق ذلك تطوير في هيكلية المؤسسة وآلية عملها مع وضع خطة عمل منهجية وذات رؤية وأهداف قابلة للتنفيذ والقياس.

#### **4-8- التوصيات والمقترحات:**

بناء على دراسة واقع التسويق في المؤسسة العامة للاتصالات والتركيز على ما هو متبع فيها من ناحية الاستراتيجيات التسويقية وبالمقارنة مع ما هو متبع عالمياً في شركات الاتصالات والذي تم تسليط الضوء عليه من خلال الفصلين الثاني والثالث يقترح الباحث ما يلي بهدف تطوير آليات عمل التسويق واستراتيجياته بهدف زيادة المبيعات، العائدات والأرباح في المؤسسة العامة للاتصالات :

1. بداية يجب على المؤسسة أن تضع رؤية وأهدافاً واضحة تأخذ بعين الاعتبار التحدي الذي تحمله الفترة القادمة والمتمثلة بالتحول إلى شركة مساهمة (وفقدان عائدات الجوال والتراخيص) ومن ثم تحرير سوق الاتصالات بناء على قانون اتصالات رقم 18 لعام 2010 .

2. بناء على الرؤية والأهداف الموضوعية يتوجب وضع خطة عمل "Business Plan" واضحة ومنهجية تتضمن أهدافاً ومهاماً واضحة لكافة الإدارات والمديريات فيها ينبثق عنها أهدافاً لقسم التسويق والمبيعات ويكون إطارها الزمني محدداً بفترة ما قبل تحرير سوق الاتصالات وإلغاء حق المؤسسة الحصري بتقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت .

3. ضرورة إعادة هيكلة المؤسسة وتنظيم وتوصيف الأعمال والأخذ بعين الاعتبار تطوير قسم التسويق والمبيعات كأداة فاعلة وموجهة لعملية التطوير في المؤسسة بناء على متطلبات السوق وتوجهات الزبون .

4. ضرورة تغيير مبدأ العمل الحالي والقائم على طرح المنتج في السوق بناء على ما يقدمه المصنعون ويقبله التقنيون، بحيث يصبح المبدأ هو ما يطلبه (احتياجات) الزبون ويوافق عليه قسم التسويق بعد إجراء الدراسات التسويقية اللازمة وتحديد جدوى طرح المنتج ثم الطلب من التقنيين إيجاد الخيار الأنسب لتقديمه.

5. وضع خطة تسويقية مدروسة ومنبثقة عن خطة العمل الأساسية للمؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية للفترة القادمة (فترة ما قبل تحرير السوق).

6. إجراء دراسة معمقة للبيئة المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية لها بهدف التوصل إلى نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والمخاطر ليتم بناء استراتيجيات تسويقية ملائمة والوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها قادرة مستقبلاً على منافسة أي قادم جديد للسوق السورية.

7. ضرورة إجراء دراسات سوق معمقة بهدف تقسيم السوق إلى شرائح متعددة تجمعها متطلبات ومواصفات مشتركة بحيث يصبح من السهل الوصول لهذه الشرائح وطرح ما يناسبهم من خدمات وعروض ووضع استراتيجيات تسويق خاصة بهم.

#### ➤ المقترحات من ناحية المنتج :

8. ضرورة تطوير الشبكة القائمة لتصبح قادرة على تلبية الطلب العالي لخدمتي الهاتف الثابت وخدمات الحزمة العريضة، قبل دخول منافسين جدد قادرين على تقديم هذه الخدمات بسرعة أكبر وبالتالي حرمان المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وزيادة عائداتها.

9. ضرورة تقديم خدمات حديثة ذات قيمة مضافة تلبى متطلبات الزبون وتزيد من عائدات الخدمة الأساسية .

10. استخدام تقنية نقل الصوت عبر الانترنت داخل القطر مما يساهم في تخفيض الكلف

11. ضرورة تطبيق إستراتيجية التحزيم الأفقي والعمل على تقديم خدمة الموبايل إضافة

للخدمتين الحاليتين(الثابت والانترنت)، وذلك من خلال شراكة مع إحدى الشركات القائمة

حاليا في السوق السورية أو عبر أية شركة إقليمية أو عالمية ذات خبرة عالية وقادرة على

دخول السوق السورية والمنافسة فيه، وذلك بهدف تعويض الخسائر التي ستنتج عن تحول

عائدات الموبايل (وفقا لعقد BOT) والتراخيص إلى جهات أخرى .

12. ضرورة إجراء الدراسات التسويقية اللازمة لطرح خدمة التلفاز عبر الانترنت ووضع

جدول زمني للتنفيذ بناء على نتائج الدراسة .

13. العمل بأسرع ما يمكن على تطبيق إستراتيجية التحزيم العمودي للخدمات بما يؤدي إلى

زيادة المبيعات وتحقيق عائدات أكبر .

#### ➤ مقترحات التسعير:

14. ضرورة حساب كلف كافة الخدمات(المنتجات) التي تقدمها المؤسسة بدقة ليتم البناء

عليها من ناحية الأسعار .

15. العمل على إتباع إستراتيجية الاقتحام (Penetration) للحصول على أكبر عدد من

الزبائن وبالتالي أكبر عائدات مالية ممكنة قبل دخول أي مشغل جديد منافس .

16. إتباع إستراتيجية التحزيم لتقديم عروض تحزيم مختلفة وبأسعار مغرية تلبى احتياجات

ومتطلبات الشرائح المختلفة .

17. تقديم عروض أسعار مختلفة بحسب الشرائح (قطاعات الأعمال الكبيرة والمتوسطة،

الصغيرة ، الخدمة الخاصة "طبيب، مهندس، محامي....الخ"، الحكومية....الخ).



18. تخفيض أسعار المكالمات القطرية بعد تطبيق تقنية VOIP مما سيؤدي إلى زيادة حركتها بعد الانخفاض الكبير الذي شهدته السنوات الخمس الأخيرة والذي تحول جزء منها ليصبح (خلوي-خلوي).

19. تخفيض أجور الاتصال من ثابت إلى خلوي بهدف إعادة تنشيط الحركة على هذا الاتجاه والذي تحول جزء منها مؤخرًا لتصبح (خلوي - خلوي) وتعويض نقص العائدات الناتجة عن ذلك في السنوات الأخيرة .

20. تقديم حسومات على الاتصالات الدولية بهدف تنشيط حركتها وزيادة عائداتها لاسيما بأوقات الحركة المنخفضة.

#### ➤ مقترحات التوزيع:

21. زيادة في عدد مراكز خدمة العملاء لتصبح أقرب ما يمكن للزبون مع التأكيد على التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة لطلب الخدمات (الانترنت، مراكز الاتصالات "contact centers"....الخ) والتي تمكن المشترك من طلب الخدمة دون الذهاب إلى منافذ البيع "مراكز خدمة الزبائن".

22. فتح باب التعاقد مع موزعين للمساهمة في بيع بعض الخدمات (ميزات هاتفية - خطوط هاتف ثابت - خدمات الحزمة العريضة....الخ) وباستخدام إستراتيجية التوزيع المكثف لاسيما في المناطق والمدن ( ذات نسب الاشتراك الأقل للخدمات المتاحة ) مع الإشارة إلى أن المؤسسة متعاقدة حاليا مع عدد من مزودي خدمة الانترنت لبيع خدمات الحزمة العريضة "ADSL" ولكن معظم عملهم يتركز في المدن الكبرى وبالتالي يوجد نقص كبير في تسويق الخدمة في الأرياف والمدن الصغيرة.

#### ➤ مقترحات الترويج:

23. رفع موازنة الترويج الحالية والتي لا تتجاوز العشرة ملايين ليرة سورية في السنة لتحقيق الأهداف المرجوة من عملية الترويج.

24. وضع جدول زمني لإجراء عروض ترويجية للخدمات لاسيما ذات نسب البيع المنخفضة والتأكيد على ضرورة قيام الجهة الفنية بتأمين البرامج اللازمة لذلك.

25. إجراء حملات ترويجية لأهم الخدمات ذات نسب البيع المنخفضة بهدف تعريف الزبائن عليها وعلى أهميتها.

26. إعداد وتأهيل رجال مبيعات مختصين للعمل على تسويق وبيع الخدمات لقطاعات الأعمال بكفاءة مستوياتها.

27. تأهيل كوادر خاصة بتسويق وبيع الخدمات لكبار الزبائن (بعد أن يتم توصيف وتحديد كبار الزبائن) وتقديم خدمات ما بعد البيع لهم.

28. ضرورة القيام بتسويق الخدمات بشكل مباشر عن طريق وسائل مباشرة كالرسائل القصيرة "sms" والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل المتاحة.

29. أما من ناحية الأشخاص (People) لاسيما الزبائن فعلى المؤسسة تأهيل الكوادر العاملة في مراكز خدمات الزبائن أو الاتصالات (لاسيما من هم على تماس مباشر مع الزبون) وتدريبهم بشكل يعطي انطبعا جيدا عن المؤسسة وخدماتها ويعزز ولاء الزبون مع التأكيد على ضرورة تحسين المظهر الخارجي وتوحيده ،

30. العمل على تبسيط الإجراءات اللازمة لطلب الخدمة وتقديمها (وهذا ما يعاني منه أكثر الزبائن حاليا) واستخدام التقنيات الحديثة ما أمكن لأن الاستمرار في تعقيدها من شأنه دفع الزبون للاشتراك بالخدمة من خلال مشغل خدمات آخر عند تحرير السوق.

#### 4-9- أبحاث مستقبلية مقترحة

أخيرا يقترح الباحث إجراء بحث آخر موضوعه دراسة أسباب تراجع مبيعات بعض الخدمات التي تقدمها المؤسسة (كخدمة الرقم الموحد-الرقم المجاني-الشبكة الافتراضية) واقتراح استراتيجيات تسويق لتعويض هذا التراجع وزيادة مبيعات تلك الخدمات .

## قائمة المراجع

## الكتب العربية:

- 1-البكري ثامر ،استراتيجيات التسويق ،اليازوري،عمان/الأردن ،2008
- 2-العبدلي قحطان و بشير العلق ،إدارة التسويق ،زهرا للناشر ،عمان/الأردن ،2006
- 3- ناصر محمد و ترجمان غياث ،إدارة التسويق ، منشورات جامعة دمشق /كلية الاقتصاد 2005-2006 .

## الكتب الأجنبية:

- 4-Ferrell.Hartline&O.C,Michael D .2008Marketing Strategy.4ed.THOMSON.South-Western.
- 5- Zeithaml.Bitner &Valarie A .Mary Jo .2003 Services Marketing .3ed.McGraw-Hill Companies,Inc.NewYork .
- 6-Kotler.Philip & Armstrong.Gory .2009 .Marketing Management.13ed.Pearson Prentic Hal International,Incl .New jersey
- 7-Lovelock.Wirtz&Christopher.Jocken.2007.Services Marketing.5ed. .Pearson Prentic Hal International,Incl .New York .

## المجلات :

- عبدالله شيخ محمد ،1999، تطور الاتصالات الهاتفية، مجلة الاتصالات، عدد36،ص46
- مكرم عبيد،1999، مجلة الاتصالات، دمشق، عدد 1999، ص5.
- محمد وحيد عزو،1999، سورية تدخل عالم الاتصالات المعلوماتية، مجلة الاتصالات، دمشق، عدد19، ص46

## التقارير السنوية :

التقرير السنوي لمؤسسة الاتصالات لعام 2008

التقرير السنوي لمؤسسة الاتصالات لعام 2009

لتقرير السنوي لشركة سييرياتيل 2009

التقرير السنوي لشركة MTN سورية 2009

### مواقع الانترنت:

[www.scribd.com/doc/26274067](http://www.scribd.com/doc/26274067)

[www.scribd.com/doc/19445401](http://www.scribd.com/doc/19445401)

[www.ISPak.com.pk](http://www.ISPak.com.pk)

[www.telecompk.net/service-provider](http://www.telecompk.net/service-provider)

[www.Printthis.clickability](http://www.Printthis.clickability)

[www.mpra.ub.uni-muenchen.de](http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de)

[www.IDATE.org](http://www.IDATE.org)

[www.internetworldstate.com](http://www.internetworldstate.com)

### قائمة الملاحق:

- 1- الأسئلة الموجهة لمدراء الإدارة العليا في مؤسسة الاتصالات السورية
- 2- الأسئلة الموجهة لرئيس قسم التسويق ورؤساء دوائر القسم
- 3- الأسئلة الموجهة لمدراء تسويق شركات الخلوي في سورية
- 4- الأسئلة الموجهة لخبير شركة سوفريكوم الفرنسية

1. أهم الأسئلة الموجهة لمدراء الإدارة العليا (المدير العام – معاون المدير العام – مدير الإدارة التجارية) مع الإشارة إلى وجود جزء مشترك وآخر مخصص للبعض .

هل هناك خطة عمل معتمدة في المؤسسة (Business plan) ؟

هل توجد رؤية واضحة ،محددة ومعتمدة رسميا للمؤسسة العامة للاتصالات (Vision)؟

ما هي أهداف المؤسسة العامة للاتصالات (mission) ؟

من هم المنافسون للمؤسسة العامة للاتصالات حاليا ؟

هل مشغلو الهاتف الخليوي منافسون بنظر المؤسسة حاليا؟

هل ستتغير شدة منافسة مشغلي الجوال للمؤسسة بعد تطبيق قانون الاتصالات لعام 2010 ؟

ما هو تقييم المؤسسة لقانون الاتصالات الجديد ؟هل تراه ايجابيا أم سلبيا؟ فرصة أم تهديد ؟

ما هي نقاط القوة في المؤسسة ؟

ما هي نقاط الضعف في المؤسسة؟

ما هي الفرص المتاحة للمؤسسة ؟

ما هي المخاطر (التهديدات )التي قد تواجهها المؤسسة ؟

ما هي نظرة المؤسسة للتسويق وآفاق تطوير عمله بعد التحول لشركة ؟

هل من خطط مستقبلية لدخول أسواق جديدة؟

هل من خطط لتقديم خدمات (غير الثابت و الانترنت ) جديدة لتعويض النقص الذي سيحصل

نتيجة تحول واردات الخليوي إلى الخزينة العامة بناء على أحكام قانون الاتصالات الجديد ؟

ما هي القاعدة المتبعة حاليا في التسعير ؟(خاص بمدير الإدارة التجارية)

لماذا لا يتم تقديم عروض مبيعات (تخفيضات ،تحزيم خدمات ،.....الخ)؟

(خاص مدير الإدارة التجارية)

هل مبدأ عمل المؤسسة من حيث طرح المنتج قبل إجراء دراسات تسويقية صحيح برأيك؟ وهل ستتغير الآلية؟

هل المؤسسة قادرة على تقديم خدمة الهاتف الجوال منفردة؟

2. الأسئلة الموجهة لرئيس قسم التسويق والمبيعات ورؤساء دوائر القسم؟

هل هناك أهداف محددة للقسم مقررة من الإدارة العليا؟



الأثر المتوقع لصدور قانون الاتصالات على المؤسسة بشكل عام والقسم بشكل خاص؟

من يحدد عمليا احتياجات السوق ويقرر الخدمات التي يجب تقديمها للزبون ؟

ما هي نقاط القوة والضعف، الفرص والتحديات للمؤسسة ؟

هل توجد إستراتيجية تسويقية في المؤسسة ؟

ما هي استراتيجيات (المنتج، التسعير، التوزيع الترويج) المتبعة حاليا وهل يشارك القسم بوضعها ؟

ما هي الموازنة المخصصة للترويج؟

ما هي مقترحات تطوير عمل القسم ؟

### 3. الأسئلة الموجهة لمدراء التسويق في MTN وسيرياتيل .

هل ترى مؤسسة الاتصالات منافسا ؟

ما هو تقييمك لقانون الاتصالات الجديد؟ هل هو ايجابي أم سلبي بالنسبة لشركتكم؟

كيف تتم عملية تخطيط التسويق في الشركة؟

كيف تتم عملية وضع استراتيجيات التسويق في الشركة؟

بعد أن قام الباحث بعرض مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية المعروفة على صعيد البضائع

الملموسة تم توجيه السؤال التالي؟

هل يتم استخدام هذه الاستراتيجيات التسويقية (المنتج ، التوزيع، التسعير، الترويج) في قطاع

الاتصالات وما هي الاستراتيجيات التي تتبعونها غالبا؟

4. الأسئلة الموجهة لخبير سوفريكوم :

بعد أن تم عرض مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي تم الحصول عليها من مراجع مختلفة كان السؤال:

هل تستخدم هذه الاستراتيجيات عموماً في شركات الاتصالات؟

ما هي أكثر الاستراتيجيات المستخدمة منها؟

هل ترى الآلية المتبعة حالياً في دراسة الخدمات وطرحها في السوق صحيحة لدى المؤسسة العامة للاتصالات (وفقاً لمزود خدمة - تقييم فني - طرح المنتج في السوق دون أي دراسة تسويقية)

ما هي الآلية الصحيحة والمتبعة في شركات الاتصالات لدراسة الخدمات وطرحها في السوق؟

من خلال دراسة واقع المؤسسة هل تجد رؤية واضحة للمؤسسة؟