

الاستراتيجيات التسويقية
وأثرها على الميزة التنافسية دراسة في
الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)
للفترة (2003م - 2009م)

(*) د. علي عباس أبوستة

تناولت هذه الدراسة أثر الاستراتيجيات التسويقية على الميزة التنافسية في
السودانية للاتصالات () 2003 2009 .
مشكلة الدراسة في عدم تغطية الشركة بعض مناطق السودان بخدمة اتصالات
الهاتف فضلاً عن عدم توفر الخدمة أو صعوبة انتفاع المشترك منها أحياناً في
المناطق التي تغطيها الشركة . استهدفت هذه الدراسة التعرف على طبيعة سوق
الاتصالات الهاتفية بالبلاد وتعيين استراتيجيات المزيج التسويقي التي تستخدمها
الشركة للاستفادة من الفرص التي تقدمها سوق الاتصالات الهاتفية ، وكذلك
لمواجهة تهديدات مرحلة المنافسة . كما استهدفت الدراسة الوقوف على مدى
مساهمة تلك الاستراتيجيات في تحقيق ميزة تنافسية للشركة .
اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي لوصف موضوع الدراسة من خلال
الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية وملاحظات الباحث حول التطبيقات
العملية لخدمة الاتصالات الهاتفية بالبلاد . افترضت هذه الدراسة بأن
استراتيجيات المنتج والتسعير بالشركة لا تحقق لها ميزة تنافسية . بينما تساهم
استراتيجيات الترويج والتوزيع في تحقيق ميزة تنافسية للشركة .

(*) بجامعة نيالا كلية الاقتصاد.

العدد التاسع

الإسلامية

مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
والعشرون 1435هـ = 2014م

توصلت الدراسة إلى أن الشركة باتخاذها لتدابير إدارية وفنية استطاعت أن تستفيد من فترة احتكارها لسوق الاتصالات الهاتفية وتستعد مبكراً لظروف بل توسعت الشركة أفقياً ورأسياً في الداخل والخارج لتصبح شركة رائدة بالبلاد وتوفر بنية تحتية لخدمة اتصالات الهاتف تركز عليها شركات الاتصالات الأخرى ، وناقلاً إقليمياً لخدمة الاتصالات الهاتفية . - أصبحت الشركة داعمة للاقتصاد القومي بجذب الاستثمارات الأجنبية ، وبالمساهمة في تحريك كثير من القطاعات الاقتصادية. رغماً عن هذه النجاحات فإن الشركة تعاني من بعض القصور فيما يتعلق بتسويق الهاتف الثابت ، ويتمنى الدارس أن تجد لها الشركة معالجة ناجعة في المستقبل القريب .

تمهيد

شهد مفهوم التسويق تطورات متلاحقة من مرحلة إلى أخرى نتيجة لتطور علم الإدارة إذ تطور مفهوم التسويق من إدارة مبيعات تبيع ما ينتجه المشروع ، إلى إدارة مبيعات يسترشد بها المشروع لإنتاج ما يحتاجه السوق . مع التقدم الهائل في التكنولوجيا، ادخل مفهوم التسويق الاستراتيجي الذي يقوم على إيجاد السوق من خلال إنتاج منتجات مبتكرة تدهش المستهلك نفسه ، ومن ثم تكسب المنظمة ثقة المستهلك والمجتمع. إن التسويق الآن إما أن تسهل للمستهلك الحصول على احتياجاته وإشباعها ، أو توجد احتياجات جديدة للمستهلك من خلال إنتاج منتجات جديدة عجز المستهلك التعبير عنها . تستخدم المنظمات الاستراتيجيات التسويقية لتحقيق ميزة تنافسية في مجال صناعتها . إن إزالة الحواجز والقيود الاقتصادية أمام الشركات الأجنبية فضلاً عن التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال ، مما يحتم على المنظمات العمل على إيجاد موضع قدم لها في بيئة تنافسية شرسة ولن يتأتى لها ذلك إلا بالحصول على ميزة تنافسية باستمرار .

تزداد أهمية الميزة التنافسية بالنسبة لشركات الاتصالات في السودان لتبقى وتستمر وتنمو في صناعة أصبحت من المتطلبات الأساسية للاقتصاد

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
المعاصر ، بل موجهة له. يأتي هذا البحث متناولاً الاستراتيجيات التسويقية للشركة السودانية للاتصالات () للوقوف على مدى امتلاك الشركة ميزة تنافسية أو جاهزيتها لتحقيقها.

شهد السودان منذ أواسط التسعينيات من القرن الماضي وحتى الآن تطوراً ملحوظاً في خدمة الاتصالات والمعلومات مقارنة مع الفترة التي قبلها. رنا هذا التطور بما يشهده العالم من تطور في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات فإننا نجد فجوة كبيرة تتمثل في الآتي:-

. عدم تغطية مناطق كثيرة من السودان بخدمة اتصالات الهاتف .
يعاني المستهلك في المناطق التي تغطيها خدمة اتصالات الهاتف من انقطاع الخدمة وضيق الشبكة وبطء التحميل أحياناً .
تعتبر أسعار خدمة الاتصالات والمعلومات بالسودان عالية مقارنة مع

مما سبق يمكن إثارة مجموعة من الأسئلة حول مشكلة البحث تتمثل في

-:

1. لماذا تعجز الشركة السودانية للاتصالات عن تغطية جميع مناطق بخدمة اتصالات الهاتف ؟
2. هل تمتلك الشركة السودانية للاتصالات تكنولوجيا اتصالات ومعلومات متقدمة تمكنها من المنافسة؟
3. هل الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها الشركة تحقق لها ميزة تنافسية

أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في الآتي:-

1/ إن الاتصالات والمعلومات أصبحتا تشكّلان اقتصاديات الدول المعاصرة، وبالتالي فإن دراسة الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها الشركات العاملة في هذا المجال تمكن من معرفة الاستراتيجيات التسويقية التي تنمي هذا المجال مما يعني المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد المعن .

2/إن موضوع الميزة التنافسية لشركات الاتصالات بالسودان لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة مع أهميته. لذا يعتبر هذا البحث إضافة نادرة للدراسات السودانية ويمكن أن يفيد الباحثين والدارسين لاحقاً لإجراء بحوث أكثر عمقا في الجوانب التي قد يغفل عنها هذا البحث فالكمال لله. بذلك يساهم هذا البحث في

3/إن نتائج الدراسة يمكن أن تفيد متخذي القرار في الشركة السودانية للاتصالات بتدعيم الجوانب الإيجابية وتلافي الجوانب السلبية التي توضحها هذه . هذا فضلا عن الاستفادة من توصيات هذا البحث.

أهداف

1. الوقوف على طبيعة سوق الاتصالات والمعلومات بالسودان .
2. معرفة الاستراتيجيات التسويقية التي تستخدمها الشركة السودانية للاتصالات ومعرفة إلى أي مدى حققت الشركة ميزة تنافسية .
3. الوقوف على الفرص التسويقية المتاحة للشركة السودانية للاتصالات .

1. جد علاقة بين استراتيجيات المنتج والتسعير بالشركة وتحقيق الميزة التنافسية .
2. توجد علاقة بين استراتيجيات الترويج والتوزيع بالشركة وتحقيق الميزة التنافسية

منهجية البحث

يتبع في هذا البحث المنهج الوصفي. حيث يتم جمع المادة العلمية من مصادرها المختلفة لبناء الإطار الفكري لموضوع البحث بالإضافة إلى وصف حال سوق الاتصالات بالسودان وحالة الشركة السودانية للاتصالات.

: أصل الإستراتيجية:

تستخدم الناس كلمة الإستراتيجية كثيراً في أحاديثهم سواء كانت في حوارات شخصية أو في مناقشات جماعية أو في اجتماعات رسمية وبمدلولات مختلفة ، قد تكون بعيدة أو قريبة من سياقها الأكاديمي كما يتضح لاحقاً ولكن السؤال من أين لهم هذه الكلمة؟

يقول أبو قحف : تاريخياً أشتق هذا الاصطلاح (الإستراتيجية) . .
اليوناني (استراتيجية Strategia) وهو يعني علم وفن توجيه الجيوش، ومن ثمّ استخدام اصطلاح الإستراتيجية في ميدان الأعمال وعلى مستوى الأجهزة الحكومية وغيرها من المنظمات. ومحاولات تعريفها تتصف بالتعدد...⁽¹⁾
بينما البكري يقول : مصطلح الإستراتيجية قديم ويعود تاريخه إلى العهد الإغريقي عندما استخدم مصطلح Strategos للإشارة إلى تسخير الموارد المتاحة بما يخدم الحرب ومواجهة الأعداء⁽²⁾.

تعريف الإستراتيجية:

يعرف (عبد السلام) الإستراتيجية بأنها: هي الأعمال التي سيتم اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية في ضوء التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة⁽³⁾.

(1) عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الخدمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 93.

(2) ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، عمان، 2006 28.

(3) تراتيحية الطبعة الثالثة، المكتبة العصرية بالمنصورة، مصر،

2004 8.

كما يعرف (ماهر) الإستراتيجية بأنها : هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع ، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع⁽¹⁾.
بناءً على ما سبق يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها أداة الإدارة التي تحدد التصرفات المستقبلية اللازمة للمنظمة والتي تمكنها على البقاء والاستمرار والنجاح في بيئة تتصف بالتغير المستمر.

مفهوم التسويق:

يعتبر النشاط التسويقي من الأنشطة الحيوية واللازمة في المنظمات المعاصرة سواء كانت تلك المنظمات تقدم سلعة أو خدمات أو أفكار. منتج لا بد أن يمر بمرحلة وسيطة بين المنتج والمستهلك هي مرحلة التسويق وهي مرحلة مهمة للطرفين. كما يعتبر علم التسويق من أكثر العلوم تطوراً وذلك مواكبة لتغيرات البيئة التسويقية المتسارعة.

تعريف التسويق:

يصعب القول بأن هناك تعريفاً معيناً هو الأفضل ولكن تورد هنا بعض التعريفات التي تعكس أبعاد هذا النشاط الواسع والمتطور.
التسويق: هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم لربحية خلال فترة مناسبة⁽²⁾.

التسويق نشاط إنساني يمارس من قبل إدارة متخصصة بإشراف وتوجيه الإدارة العليا، ويتوجه نحو المستهلك بإشباع حاجاته ورغباته من المنتجات (المادية والخدمية والفكرية) مع الالتزام بالمسئولية تجاه المجتمع لتحقيق مبرر (واء كانت هادفة أم غير هادفة للربح) في إطار البيئة⁽³⁾.

التسويق هو التبادل عن طريق تخطيط وتنفيذ ورقابة المهام التسويقية ، متضمناً البحوث ، والتخطيط والتسعير والترويج والتوزيع للمنتج ، والتأثير،

(1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 20.

(2) <http://ar.wikipedia.org/wiki>, September 2010 .

(3) - - المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس،

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
وذلك من أجل تحقيق وتسهيل التبادل وجعل المرغوب في تحقيقه ممكناً من جانب الأطراف ذات العلاقة ، على أفضل وجه ممكن⁽¹⁾.

التسويق نشاط يوجه المنظمة لإشباع حاجات ورغبات العملاء في مقابل تحقيق قيمة مربحة للمنظمة مع مراعاة مصلحة المجتمع من خلال صيغة تبادلية مقبولة تعكسها المزيج التسويقي الذي تستخدمه المنظمة .

يتمثل المزيج التسويقي في المنتج والتسعير والتوزيع والترويج وهو ما يسمى بـ4Ps وإن كان البعض يري تعديله إلى 4Cs . هي Customer

- Solution (- العميل) - - - ، و Customer Cost) -
 - العميل) في - - - و Convenience (الراحة) في - - -
 - Communication (-) - - - . الترويج .
- المستهلك هو سيد⁽²⁾.

تسويق الخدمة:

تعني السلعة والخدمة أو السلع والخدمات إلا أن الخدمة تختلف عن السلعة في بعض الجوانب مما ينعكس على الأنشطة التسويقية التي تتبع في تسويقها.

تعريف الخدمة:

عرف هاني الضمور الخدمة قائلاً : إن الخدمات بالأصل أنشطة أو فعاليات غير ملموسة ونسبياً سريعة الزوال وهي تمثل نشاطاً أو أداءً يحدث من خلال

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي، الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة، المؤلفان القاهرة، 2005 .44

(2) 145-144.

عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنها عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل للملكية⁽¹⁾.

الخصائص التسويقية للخدمات:

للخدمات خصائص محددة تؤثر على أنشطة تسويقها . تلك الخصائص يمكن الحديث عنها في السطور التالية :-⁽²⁾

1. عدم الملموسية : - غير ملموسة بمعنى أنها شيء غير مادي وبالتالي يصعب لمسها أو تذوقها أو الشعور بها قبل شرائها.
2. التلازمية : التلازمية تعني عدم انفصال الخدمة عن مقدمها ، كما تعني تزامن الإنتاج والاستهلاك . إذا كان الخدمة لا تنفصل عن منتجها وتستهلك وقت إنتاجها فهذا يعني و - المنتج والعميل في مكان الإنتاج في وقت واحد . اشترك المنتج والعميل وتفاعلهما أثناء العملية الإنتاجية . تحت هذه الخاصية تنشأ مشكلة تأثر العميل ببيئة الإنتاج والاستهلاك وبالأشخاص الذين يقدمون . كما تتأثر العملية الإنتاجية بمزاج العميل وبمدى تعاونه . للتغلب على هذه المشكلة على منظمة الخدمة تدريب مقدمي الخدمة وتهيئة بيئة العمل بما تتيح الراحة للعميل وتضمن تعاونه .
3. عدم نمطية الخدمات : من الصعب إيجاد معايير نمطية للإنتاج في حالة الخدمات وبالتالي فإن وحدات الخدمات تكون غير متجانسة . - - من الخدمة تكون مختلفة عن أي وحدة أخرى لنفس الخدمة ويرجع ذلك لاختلاف أداء العنصر البشري من وقت لآخر . هذا فضلاً عن أن العميل نفسه كبشر مشارك في العملية الإنتاجية وبالتالي تعاونه سيختلف من شخص إلى آخر ومن حين لآخر لنفس الشخص . تحت هذه الخاصية تنشأ مشكلة صعوبة تحديد معايير لجودة المخرجات بالنسبة لمقدم الخدمة كما يصعب على العميل تقدير جودة . للتغلب على هذه المشكلة على مقدم الخدمة العمل على جعل الأداء آلياً بقدر الإمكان لتقليل أثر العامل الشخصي .

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3
(2) محي الدين الأزهرى، مصطفى محمود هلال، هالة محمد لبيب، وفاء محمد عبد الدائم، مبادئ التسويق،
2001 329-332.
مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية
والعشرون 1435 هـ - 2014 م
العدد التاسع

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
4. عدم قابلية الخدمات للتخزين : كما رأينا في خاصية التلازمية فإن الخدمة تنتج وتستهلك في آن واحد وبالتالي لا يمكن تخزين الخدمة .
يتم استهلاكها تعتبر فرصة ضائعة . تحت هذه الخاصية تنشأ مشكلة صعوبة تخزين الخدمة أثناء فترة الركود لتسويقها عند موسم الذروة
الخدمات التي تتذبذب بصورة كبيرة وبطريقة موسمية باختلاف الشهور وأيام الأسبوع والساعة في اليوم الواحد. للتغلب على هذه المشكلة تتجه المنظمات إلى تطوير استخدامات جديدة للطاقة غير المستغلة وتخفيض الأسعار في مواسم

: تعريف الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها : ميزة تكتسب عن طريق تقديم قيمة أكبر للعميل إما من خلال أسعار أقل ، أو عن طريق تقديم فوائد أكثر والتي تبرز (1)

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها : قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تلبي متطلبات الأسواق المحلية والدولية وتحقق
أمام مثيلاتها من المنتجات للدول المنافسة(2).

أيضاً تعرف الميزة التنافسية بأنها ظرف معين يمكن للشركة من خلالها التشغيل بطريقة أكثر كفاءة أو بأسلوب أفضل جودة عن الشركات المنافسة وبما يترتب على ذلك من تحقيق منافع لتلك الشركة .

إذاً يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: قدرة المنظمة على تقديم قيمة فريدة للعميل باستمرار، مقارنة مع القيمة التي تقدمها المنظمات المنافسة .

تستحوذ المنظمات ميزة تنافسية إذا استخدمت استراتيجيات تسويقية فعالة تحقق لها كفاءات متميزة من حيث الموارد والقدرات والتي تقود إلى تحقيق قيمة مربحة لها . من جانب آخر فإن القيمة المربحة المتحققة تمكن المنظمة على تمويل استراتيجياتها التي تحقق مزيداً من الدعم للكفاءات المتميزة وبالتالي

(1) فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، ال 11

إبراهيم سرور ، دار المريخ ، الرياض ، 2007 966 .

(2) محمود عواد الزيادات، مروان محمود النسور، تخطيط الموارد البشرية ودوره في تعزيز القدرة التنافسية، المجلة العلمية، كلية التجارة- جامعة أسيوط، العدد الثاني والأربعون، يونيو 2007

د. علي عباس أبوستة

مزيداً من القيمة المربحة . تستحوذ المنظمة على كفاءات متميزة إما بامتلاك
ت قيمة عالية والقدرات اللازمة لاستغلال وتوظيف تلك الموارد ، أو

صناعة الاتصالات الهاتفية

: تطور صناعة الاتصالات الهاتفية في العالم

تعتبر الاتصالات الهاتفية ثمرة اجتهادات علمية وتجارب معملية قام بها
العلماء في حقبة زمنية متتالية من أجل الوصول إلى ما نحن عليه الآن وما قد
يتبعها من تطورات لاحقة قد يكون مغايراً لواقعنا الحالي في مجال الاتصالات

إن أول الاجتهادات الناجحة في مجال الاتصالات الإلكترونية كان من
نصيب صمويل مورس (Samuel Morse) الذي اكتشف التلغراف في عام
1830 .

عبر الأسلاك بواسطة الكسندر جراهام بل "Alexander Graham Bell" .
1876م وبذلك يعتبر الكسندر جراهام بل هو مكتشف التلفون القائم
على الاتصالات السلكية . أما تجارياً فقد استخدم التلفون في عام 1878
1879 New Haven . ظلت التحسينات مستمرة في مجال
الاتصالات السلكية إلى أن استطاع جاجليلمو ماركوني "Guglielmo
(Marconi) تحقيق ثورة الاتصالات اللاسلكية في العقد الأول من القرن
العشرين ليحز جائزة نوبل في الفيزياء عام 1909 .

العدد التاسع

الإسلامية

مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم
والعشرون 1435 هـ - 2014 م

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية

تعتبر تلفونات الراديو التي استخدمت أثناء الحرب العالمية الثانية لتوجيه السفن الحربية ثم استخدمت لاحقاً للأغراض المدنية في الخمسينيات من القرن الماضي بداية لاكتشاف التلفون السيارة. ظهرت أول مكالمة لتلفون سيار من عربة في أمريكا عام 1946م إلا أن الأمر لم يكن عملياً من الناحية التجارية لثقل وزنه الذي يصل إلى 80 رطل كما أن تكلفة الخط آنذاك يساوي 336.33 أمريكي في الشهر بسعر اليوم . بالإضافة إلى أن تكلفة المكالمة المحلية كانت تتراوح ما بين 3.37 4.5 دولار أمريكي بسعر اليوم . . . 1960 .

أول نظام لتلفون سيار شبه آلي في السويد بمسمى نظام موبايل "أ" "MTA" mobile System A . . . 1962م تم تقديم نظام موبايل " " الحديث "MTB" . 1971م تم طرح نظام حديث لتلفونات سيارة سميت "MTD" بأعداد كبيرة ونوعيات مختلفة حققت نجاحاً (1).

بالنسبة للهاتف المحمول بواسطة الأفراد فإن أول تجربة ناجحة تمت على يد "Dr.Martin Cooper" الذي قدم أول تلفون محمول يدوياً في عام 1973 "Motorola" يزن 2 كيلو جرام . إنتاج هذا الموبايل كان نقطة مفصلية في صناعة الهاتف السيارة ، فبينما كان الهاتف السيارة مرتبطاً بالعربة وبوزن كبير لا يمكن حمله بواسطة الأفراد أصبح بالإمكان حمله بواسطة . كان ذلك فتحاً تجارياً كبيراً آنذاك على الرغم من أن وزنه يعتبر كبيراً جداً ويصعب حمله باليد أو وضعه في الجيب مقارنة بأوزان الهواتف المحمولة يستخدمها الأفراد في هذه الأيام . اتجهت جهود الشركات العاملة في مجال الهواتف السيارة إلى تحسينها من حيث الحجم والوزن والخدمات الأخرى المصاحبة لخدمة الاتصالات الصوتية. كان نتاج تلك الجهود تمثل في إنتاج موبايل "Dyne TAC 8000x" 1983م بصورة تجارية .

(1) www.wikipedia.org/wiki/cellular.telephone. January, 2011, p.2

وة الرقمية

على الرغم من الأهمية الاقتصادية لصناعة الاتصالات في اقتصاديات العالم إلا أن الدول تختلف من حيث توفر ونوعية تكنولوجيا الاتصالات القائمة مما نتج عنه ما بات يعرف بالفجوة الرقمية بين الدول في ظل الاقتصاد المعرفي الذي يشهده العالم حالياً... فإن هذا " لا يزال يواجه عدداً من التحديات والقضايا ذات الصلة بتقنيات الاتصالات والتبني السليم والفعال لهذه التقنيات في البيئة العربية ، والحاجة لتأهيل وتدريب وتكوين الكوادر البشرية اللازمة لتسييره وإدارته ، وأسعار ورسوم الاتصالات والتكاليف التشغيلية للقطاع نفسه ودمج نظم المعلوماتية في النظام الاقتصادي والاجتماعي⁽¹⁾ .

من جانب آخر فإن المواقع الاجتماعية كالفيس بوك وتويتر وغيرهما قد استخدمت أخيراً بنجاح باهر في العمل السياسي بواسطة شباب تونس ومصر . حيث استخدمت هذه المواقع للتواصل والتفاعل وتعبئة الجماهير في البلدين لإخراج مسيرات ومظاهرات شعبية حاشدة أدت في غضون أسابيع قليلة إلى إسقاط النظامين بصورة أذهلت العالم .

بعد بروز البعد السياسي للاتصالات الهاتفية لدرجة تغيير أنظمة معمرة امتدت لقرون ، واتسمت بالقوة الأمنية والمهابة في مواجهة شعوبها فإن الباحث يخشى أن تتجه الأنظمة غير الديمقراطية بما فيها الدول العربية إلى تعميق الفجوة الرقمية في مجال الاتصالات بصورة متعمدة مما يكون له انعكاسات خطيرة على القدرات التنافسية لمنظمتها فضلاً عن الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لشعوبها.

: ور الاتصالات الهاتفية في السودان

تشكلت دولة السودان الحالية سياسياً وبحدودها الجغرافية التي تقدر بمليون ميل مربع على يد الأتراك العثمانيين بعد أن كانت ممالك وسلطنات مستقلة تتصادم مع بعضها أحياناً وتتصالح وتتعاون أحياناً في حقبة زمنية دولة بهذه المساحة الشاسعة والحدود المفتوحة مع كيانات سياسية عديدة .

(1) بشير عباس العلق، الخدمات الإلكترونية "بين النظرية والتطبيق" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004 248.

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
خارجها ، تحتاج آنذاك إلى خدمة الاتصالات ليس للأغراض الاقتصادية والاجتماعية وإنما للأغراض السياسية والأمنية لذلك دخلت خدمة الاتصالات إلى السودان في وقت مبكر قياساً مع ظهور هذه الخدمة عالمياً.

.....
ساحل البحر الأحمر وذلك لأهميتها التجارية ليس للسودان وإنما لإمبراطورية بريطانيا آنذاك . والحديث بأن التلغراف دخل السودان عرضاً يستند إلى أن الذي أدخله ليس الحاكم التركي في السودان وإنما أدخلته بريطانيا لترتبط بمستعمراتها في شمال وشرق إفريقيا والهند .

تزامن دخول التلغراف إلى السودان مع حملة كتشنر العسكرية لاحتلال السودان بواسطة بريطانيا وامتزاًماً أيضاً مع بناء السكة الحديد بغرض امداد الجيش الغازي بالمؤن والمدد. ما الاتصال اللاسلكي فقد دخل إلى السودان في 1914م بإنشاء محطة جمبيلا- الناصر وملكال في عام 1931م تم إنشاء محطة اتصال لاسلكي بين القاهرة والخرطوم وملكال وجوبا لتؤدي مهام إرشاد الطائرات التابعة لشركة الخطوط الجوية لإمبراطورية بريطانيا والتي تعمل بين وجنوب افريقيا⁽¹⁾ .

خدمة الهاتف للجمهور:

أدخلت خدمة الهاتف للجمهور في السودان عام 1903م عندما تم إنشاء أول كبنانية للتلفونات في الخرطوم⁽²⁾ . أما التلغراف فقد دخل إلى السودان بعد تأسيس شركة خاصة باسم الشركة السودانية للهاتف السيار "موبيتيل" .
1996 شراكة بين الشركة السودانية للاتصالات المحدودة " " الكويتية للهواتف النقالة "MSI" . بدأ تشغيل خدمة الشركة في فبراير 1997

(1) مقبولة عبدالله علي، استراتيجيات تسعير خدمات الاتصال وأثرها على برامج التطوير والتحديث " بحث غير منشور، 2004 65.

(2) سوداتل، التقرير السنوي لعام 2006 2.

د. علي عباس أبوستة

ولقيت الخدمة قبولاً طيباً من الجمهور حتى وصل عدد مشتركى الشركة إلى "6743812" 2009 .

أسست شركة " - أريبا" في نوفمبر 2003م كثناني مشغل للهاتف السيار بالبلاد . بدأت الشركة في تقديم خدمة الهاتف السيار في عام 2004 وتوسعت الشركة جغرافياً حتى وصل عدد مشتركىها في عام 2009 - "3191766"

في فبراير 2005م طرحت الشركة السودانية للاتصالات " - شبكة سوداني للهاتف النقال والتي انطلقت بصفة تجارية في أبريل 2006 "4.352499" 2009 أصبحت شبكة سوداني شركة منفصلة في يناير 2009 .

كانت إعادة هيكلة قطاع الاتصالات سبباً في تطوير - - . يمكن تناول خدمة الإنترنت في السودان من حيث بداية الدخول والتطور في السطور التالية:-⁽¹⁾

1998 . - - . كشركة مساهمة عامة . لاحقاً تم التصديق لشركات خاصة بتقديم الخدمة وسمح لها استخدام تقنية اللاسلكي للنطاق العريض بجانب الخطوط الهاتفية . - . 2007م تم التحول إلى تقنيات الجيل الثالث لتقديم خدمات الإنترنت.

- - "الهيئة القومية للاتصالات" في مفاوضات وتفاهمات مع سوداتل بخصوص إنهاء احتكارها لقطاع الاتصالات والدخ - - . أدت المفاوضات بينهما إلى الاتفاق على حزمة من البرامج والسياسات والإستراتيجيات المتدرجة والمتنوعة لتحرير القطاع وفتح المجال للمنافسة 2003 . أيضاً تم الاتفاق على تعديل الامتياز الممنوح للشركة في مجال المخارج العالمية لينتهي في أكتوبر 2005، والسماح لمشغلين آخرين

(17)www.ntc.gov.sd.february2010

العدد التاسع

مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

والعشرون 1435 هـ - 2014 م

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
للعمل في مجال اتصالات الهاتف السيار⁽¹⁾. نتيجة لفتح سوق الاتصالات بالبلاد

:

- الترخيص لمشغل ثان للهاتف السيار "أريبا - MTN" . . "

2003

- الترخيص لمشغل ثان للهاتف الثابت " " . 2004

- الترخيص لمشغل ثالث للهاتف السيار " " . 2006

تطور سوداتل واستراتيجياتها التسويقية .

" "

تمثل التقارير السنوية للشركة المصدر الأساسي لهذه الجزئية . .
للإنقاذ الاقتصادي تم استخصاص المؤسسة العامة للمواصلات

(¹) تقرير مجلس الإدارة ، الشركة السودانية للاتصالات، التقرير السنوي لعام 2002 .11

التوسع التنظيمي لسوداتل :

إن التدابير الإدارية التي قامت بها سوداتل قد قادت إلى تغييرات في الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر حتى تحولت الشركة إلى مجموعة من الشركات المستقلة في عام 2009 . كما درجت سوداتل بتدريب كوادرها مالياً وتقنياً وإدارياً وتحفيزهم مادياً ومعنوياً سياسات الأجور والحوافز التشجيعية سلفيات وتحسين بيئة العمل والعناية الطبية ودعم الأنشطة الاجتماعية .
أما التدابير المالية التي اتخذتها سوداتل فقد أدت إلى زيادة رأس مال الشركة المصرح بها من "150" مليون دولار في عام 1993 - "2.5" بليون دولار في عام 2008 . بينما زاد رأس المال المدفوع من "92" مليون 1993 "983" مليون دولار في عام 2009 .
2009 الهيكل التنظيمي للشركة بعد أن عدلت اسم الشركة إلى مجموعة سوداتل للاتصالات المحدودة استجابة للتحويلات الكبيرة التي تمت بالشركة خلال تنفيذ الخطة الخمسية الثالثة للشركة والتي انتهت في نهاية عام 2008 . حيث أصبحت الشركة عبارة عن مجموعة شركات متكاملة تعمل في

.

تمتلك سوداتل عدة شركات محلية وخارجية وردت في تقاريرها السنوية يتم تناولها هنا باختصار والشركات هي :

- 1- Thabit : تقدم خدمات اتصالات الهاتف الثابت .
- 2- Datanet : وبرمجياتها
- 3- سوداسيرفس : الهندسية
- 4- Sudasat : الريفية

- 5- التدريب :
- 6- تليكوم : تعمل في - نقل - والصورة ()
- 7- Sudani : الهاتف السيار بتقنية الجيل
- 8- شنقيتل "Chinguitel" : في - -
- بموريتانيا .
- 9- "Kasapa" :
- 10- :
- 11- الهاتف السيار بنيجيريا .

: الاستراتيجيات التسويقية لسوداتل .

تستخدم الشركة إستراتيجيات متعددة للمزيج التسويقي في تطورها ونموها منذ بداية النشاط بالهاتف الثابت في ولاية الخرطوم ثم تعميمه على عواصم ولايات السودان المختلفة وتغطية الأرياف والمناطق النائية، مروراً بتنويع المنتجات والمشاركة في تأسيس استثمارات في الداخل والخارج ثم انتهاءً بتحول الهاتفية

1- الإستراتيجيات التسويقية لسوداتل " :

- إستراتيجيات المنتج:

تستخدم الشركة إستراتيجية تطوير المنتجات بتقديم خدمات الإنترنت والخدمات الإضافية إلى جانب خدمة الاتصالات الهاتفية الصوتية لكن بعض الأنواع من أجهزة الشركة لا تدعم خدمة . بينما جميع أجهزة شركة

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
كنار تدعم خدمة الإنترنت بحسب ما أشارت إليه إحدى دراسات قسم البحوث والتطوير بشركة سوداتل " (1) "تعمل الشركة على صيانة أجهزة مشتركيها في حالة التبليغ ولكنها بطيئة في الاستجابة للبلاغات . كما استخدمت الشركة إستراتيجية تبسيط المنتجات بالتخلص من الهواتف العمومية.

- إستراتيجية التسعير:

استخدمت الشركة إستراتيجية كشط السوق أثناء فترة احتكارها لسوق

كما تستخدم الشركة إستراتيجية الخصم لتشجيع المديونين من مشتركيها على سداد مبالغ مديوناتهم في حالة السداد الفوري ، وذلك بخصم نسبة معينة من مبلغ الدين .

بعد ظهور المنافسة اتجهت الشركة لاستخدام إستراتيجية تعديل وتغيير الأسعار بالنسبة للأجهزة والمكالمات والإنترنت ولكن ظلت أسعار أجهزتها مرتفعة عن أسعار أجهزة الشركة المنافسة " - . كذلك تعرفه مكالمات . بل أكثر من ذلك فإن الشركة تستخدم إستراتيجية تسويقية موحدة في تحديد هذه التعرفة دون التمييز بين القطاع السكني والتجاري ومراكز الاتصالات ، دون إتاحة خيارات مختلفة في التحاسب " وكذلك دون التمييز بين الشبكات بما فيها مكالمات داخل شبكة الشر . بينما تستخدم شركة كنار إستراتيجية تسويقية غير موحدة في تحديد التعرفة . حيث تقدر كنار أسعار مختلفة بحسب القطاعات السوقية المستهدفة مع إتاحة التحاسب على أساس الدفع المقدم أو الأجل بالإضافة إلى عرض تعرفه مختلفة بحسب "داخل الشبكة ، ثابت ، سيار " سب ميزة تنافسية على حساب سوداتل .

" تقدم أسعاراً أقل بكثير من " أسعار شركة كنار في مختلف السعات ، مما يعنى أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية مستندة على السعر في تقديم خدمة الإنترنت ذات السعات العريضة ولكن

(1) ADSL ، قسم البحوث والتطوير ، ثابت، 2009 ، 152.

د. علي عباس أبوستة

- ع أسعار أجهزة الشركة وعدم دعم بعضها لخدمة الإنترنت
عائفاً للاستفادة من هذه الميزة بصورة كبيرة .

- إستراتيجيات الترويج:

تستخدم الإعلانات والعلاقات العامة والتسويق المباشر في نطاق ضيق لترويج منتجاتها فقد أشارت إحدى نتائج دراسة تحليلية للهاتف الثابت أجراها سم البحوث والتطوير بالشركة إلى قلة إعلانات الهاتف الثابت في الوسائل الإعلانية المختلفة .

- إستراتيجيات التوزيع:

تستخدم الشركة إستراتيجية التوزيع الشامل لتغطية كل الأسواق التي تتوفر فيها شبكة الهاتف الثابت . كما تستخدم إستراتيجية التوسع لتوصيل خدمة الهاتف الثابت السلكي وتوزيع أجهزة الهاتف الثابت اللاسلكي بصورة مباشرة . أيضاً تستخدم الشركة إستراتيجية الثبات في التوزيع وذلك بالإبقاء على توزيع خدماتها مكاتب الشركة فقط منذ بداية نشاطها وحتى الآن

تهتم الشركة بتدريب أطرها سنوياً داخلياً وخارجياً في الجانب التقني والفني والإداري لتقديم خدمة أفضل للعملاء وتحقيق أهداف الشركة . تهتم الشركة أيضاً بتقديم دليل مادي لتأكيد جودة منتجاتها من خلال تهيئة بيئة العمل في مكاتبها بما تتيح الراحة للعميل . كذلك تهتم الشركة بتكنولوجيا الإنتاج وتعمل على التحسين المستمر فيها . حيث غيرت النظام التماثلي إلى رقمي ، وأدخلت تكنولوجيا الجيل الثاني لنقل البيانات والصورة وأدخلت نظام الفوترة الإلكترونية .

2- الإستراتيجيات التسويقية لسوداتل " :

- إستراتيجيات المنتج:

تستخدم الشركة إستراتيجية تمييز المنتج بتقديم خدمات الهاتف السيار بواسطة تقنية الجيل الثالث لتكنولوجيا الاتصالات وبالتالي تميزت الشركة بتقديم خدمات جديدة كخدمة تحديد الموقع "GPS" والمكالمات المرئية . كما تستخدم الشركة إستراتيجية تحسين وتطوير المنتج بتقديم حلول لتحرير شرائحها من أن يرتبط استخدامها فقط بأجهزة سوداني ثم إنتاج شرائح تعمل في جميع الأجهزة

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية
وكذلك إطلاق خدمة الإنترنت عبر الشريحة وعبر السعات الكبيرة وبسرعات
عالية "One connect".

- إستراتيجيات التسعير:

تستخدم الشركة إستراتيجية الاختراق بالنسبة للمكالمات الهاتفية العالمية
حيث حددت لها الشركة منذ بداية تقديم الخدمة تعرفه ثابتة حتى 2009
وبمستوى أقل كثيراً من مستوى أسعار شركات الهاتف السيار الأخرى مما جعل
تلك الشركة تضطر لتخفيض أسعارها تدريجياً حتى أصبحت عند مستوى تعرفه
سوداني في العام 2009 . تستخدم الشركة إستراتيجية التسعير الترويجي
بالنسبة للمكالمات الهاتفية الصادرة إلى شبكات الهاتف الثابت . حيث حددت لها
تعرفه ثابتة وأقل من تعرفه الشركات المنافسة الأخرى ، والتي اتجهت جميعها
إلى تخفيض تعرفتها سنة بعد أخرى حتى أصبحت قريبة من تعرفه سوداني في
2009 .

أما فيما يتعلق بتعرفة المكالمات الهاتفية الصادرة إلى شبكات شركات
الهاتف السيار الأخرى فإن الشركة تستخدم إستراتيجية التسعير حسب المنافسة .
حيث وضعت تعرفه ثابتة تتوسط بين تعرفه شركة زين المنخفضة وتعرفه
MTN .

- إستراتيجيات الترويج:

تستخدم الشركة إستراتيجية الإيحاء "... وخليك سوداني" عبر الوسائل
الإعلانية المختلفة لشرح حقائق حول منتجاتها بطريقة جاذبة.
أيضاً تستخدم الشركة إستراتيجية الجذب لإقناع المستهلك النهائي بشراء
المنتج من خلال الترويج لأجهزة خاصة بها "Catle" في فترات محدودة عن
طريق عربات متحركة تحمل شعارات للشركة . تدعم الشركة هذه
الإستراتيجيات باستخدام وسيلة تنشيط المبيعات من خلال الرصيد المجاني
والرصيد الإضافي الذي قدم في أواخر 2009م ووجد رواجاً كبيراً وقد طورت
إلى خدمة ريح بالك في أواخر 2010 وتحظى بإقبال كبير من المشتركين مما
سيكون لها أثر إيجابي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة في الفترة التي لا تغطيها
هـ .

- إستراتيجيات التوزيع:

تستخدم الشركة إستراتيجية التوسع في توزيع الشرائح والكروت المدفوعة القيمة بينما تستخدم إستراتيجية التوزيع الانتقائي لتوزيع خدمة الإنترنت ذات السعة الكبيرة والسرعات العالية. كما تستخدم الشركة إستراتيجية التوزيع طية أكبر عدد من المستهلكين بتنظيم حملات توزيعية في بعض أسواق مدينة الخرطوم وأم درمان والخرطوم بحري .

ترسخ الشركة قيماً لكسب العملاء في نفوس منسوبيها وتدريب أفرادها لإكسابهم المهارات الإدارية والفنية والسلوكية اللازمة في مجال الخدمات الهاتفية والمعلوماتية . تهتم الشركة أيضاً بتكنولوجيا التشغيل . حيث بدأت الشركة بأحدث تكنولوجيا في مجال خدمات الهاتف السيار، ثم بدأت تقدم خدمة (-) (-) بأخر تقنية من تقنيات تكنولوجيا الجيل الثالث "3.75G". إضافة إلى ذلك تستخدم الشركة نظام الرقابة الإلكترونية لتأمين نشأتها ، نظام إدارة الصفوف والانتظار في تقديم الخدمات للعملاء .

الرد الآلي لاستفسارات المشتركين وتوجيههم مركز خدمات المشتركين . كذلك تهتم الشركة بتصميم المباني وتجهيزها لتوفير الراحة للعملاء وتسهيل معاملاتهم .

توصيات :

مارست الشركة إستراتيجيات عامة متجهة نحو التسويق بالإضافة إلى إستراتيجيات للمزيج التسويقي . بهما استطاعت الشركة أن تطور خدمة الاتصالات والمعلومات في فترة وجيزة مقارنة بما سبقها من فترات كما نجحت الشركة في قبول تحديات المنافسة بعد أن دخل سو .

. بل انتقلت الشركة لأن تكون ناقلاً إقليمياً . .

عدد من الدول الإفريقية.

اتجهت الشركة منذ البداية إلى تحسين مستوى تكنولوجيا الاتصالات والتوسع الجغرافي لتغطية المدن والأرياف والقرى عبر خطط مرحلة ، ا .

الاستراتيجيات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية

من خطة خمسية أولى "1994-1998" وثانية "1999-2003" -
خمسية ثالثة "2004-2008".

استعدت الشركة مبكراً لمرحلة المنافسة قبل البداية الحقيقية لها بتوسيع الشبكة والمقاسم وزيادة رأس المال المصرح ورأس المال المدفوع بجذب مستثمرين من داخلها .

طبقت الشركة إستراتيجية التشذيب أو الانسحاب بإيقاف خدمة الهواتف العمومية ذات الأعطال المتكررة دون أن تشعر بحرج تجاه عملائها لإحلال الهواتف السيارة محلها.

استخدمت الشركة إستراتيجية تطوير المنتجات وتنويعها بتقديم خدمات الإنترنت والخدمات الإضافية إطلاق خدمة . . . الشريحة و .

خلال السعات الكبيرة وبسرعات عالية "One connect" إلى جانب خدمة الاتصالات الهاتفية الصوتية . استخدمت الشركة إستراتيجية تمييز المنتج بتقديم خدمات الهاتف السيار بواسطة تقنية الجيل الثالث لتكنولوجيا الاتصالات كأول شركة تستخدم هذه التقنية في البلاد .

استخدمت الشركة إستراتيجية الاختراق بالنسبة للمكالمات الهاتفية العالمية و التسعير الترويجي بالنسبة للمكالمات الهاتفية الصادرة إلى شبكات الهاتف . أما فيما يتعلق بتعرفة المكالمات الهاتفية الصادرة إلى شبكات شركات الهاتف السيار الأخرى فإن الشركة استخدمت إستراتيجية التسعير حسب

استخدمت الشركة إستراتيجية توزيع مختلفة لتوزيع منتجاتها.
استخدمت الشركة وسيلة العلاقات العامة ودعايات الهوية وتنشيط المبيعات للترويج عن منتجاتها.

اهتمت الشركة بتدريب كوادرها سنوياً داخلياً وخارجياً في ال . .
اهتمت الشركة بتهيئة بيئة العمل في مكاتبها بما تتيح الراحة للعميل. كذلك اهتمت الشركة بتكنولوجيا الإنتاج و عملت على التحسين المستمر فيها.

إن عدم دعم بعض أجهزة الهاتف الثابت لخدمة الانترنت وبطء الشركة في إصلاح الأجهزة المتعطلة التي يبلغ عنها المشترك ن يقلل من ثقتهم بمنتجات

التوصيات :

بعد استعراض نتائج الدراسة يتقدم الباحث بتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين الأداء بالشركة والتوصيات هي :

تغطية المناطق الريفية وشبه المدن التي لم تصل إليها خدمات الهاتف أو تغطيتها شركة واحدة من الشركات الأخرى المنافسة مع الأخذ في الحسبان أن تكون هنالك فرصة كامنة يمكن اغتنامها

توسيع شبكة اتصالات الشركة وتطويرها بحيث تتاح الخدمة للعملاء في أي وقت وبجودة مرضية باعتبار أن جودة خدمة الاتصالات الهاتفية تحدد بتوفرها وبوضوح الصوت ، صفاء الصورة ، والسرعة في تطوير منتجات خدمة اتصالات الهاتف الثابت وجعلها داعمة لخدمة

إذ أصبح الانترنت قبلة مستخدمى الاتصالات الهاتفية خاصة بعد أن شهد العالم العربي ثورات شعبية ضد حكامها التي شكلت الاتصالات الهاتفية دوراً محورياً في نجاح معظمها .

تخفيض أسعار أجهزة خدمة اتصالات الهاتف الثابت بحيث لا تزيد عن أسعار الشركة المنافسة لها .

تحديد تعرفه خدمات اتصالات الهاتف الثابت بالتفريق بين القطاع السكني والتجاري ومراكز الاتصالات ، مع إتاحة خيارات مختلفة للحاسب .

منح عملاء خدمة الهاتف الثابت حوافز تشجيعية بمنحهم رصيد مجاني حسب الاستخدام خلال اليوم ، ومنحهم دقائق مجانية حسب الالتزام بسداد الفاتورة بالنسبة لمشتركي الدفع الأجل أو حسب قيمة تغذية الرصيد بالنسبة

السرعة في إصلاح أعطال الأجهزة التي يبلغ عنها لتحقيق رضا المشترك وكسب ولائه .