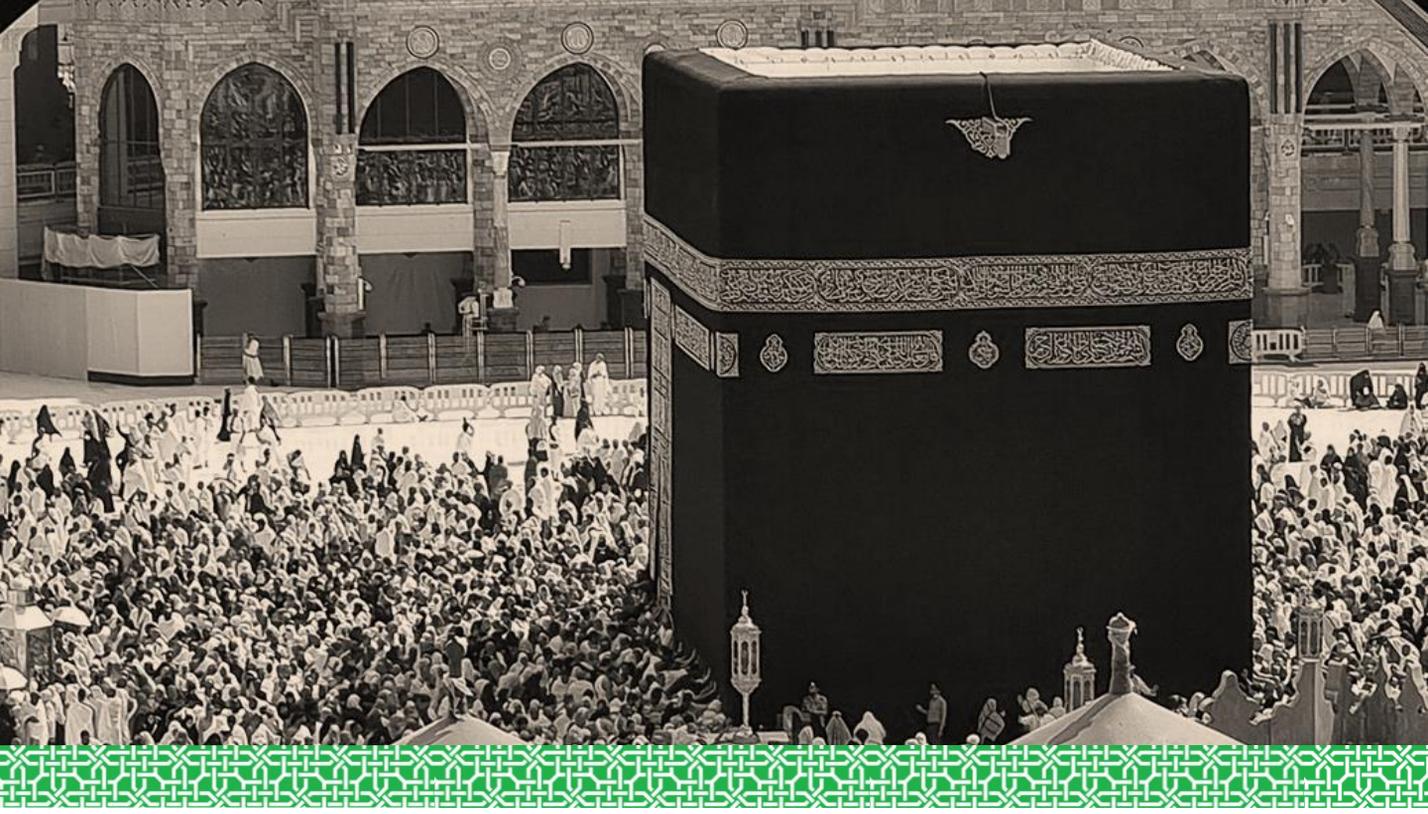


وحدة
دراسات
وإستشارات
الحج والعمرة

سلسلة الإصدارات الخاصة

الاستراتيجية التجارية

نحو تحقيق التميز في سوق حج تنافسي



1. التحولات السوقية

لعدة عقود، اتسم سوق الحج في المملكة العربية السعودية بنوع من الاستقرار التنظيمي والهيكلي، ارتكز على وجود عدد محدود من الشركات الكبرى تتولى تنفيذ خدمات الحجاج القادمين من خارج المملكة. ارتبطت كل شركة ببعثات معينة في أماكن محددة داخل المشاعر المقدسة، ما جعلها تحتفظ بقاعدة حجاج ثابتة، وسوق مضمون لا يتطلب منها الدخول في سباقات تسويقية أو تنافسية. منح هذا النموذج الشركات هامشاً مريحاً في تصميم الباقات وتسعير الخدمات، كما لم تكن هناك حاجة ملحة لتبني هياكل تجارية أو استراتيجيات تسويق وبذلك، تشكل سوق حج مستقر إلا أنه يتسم بالانغلاق، وغياب الحافز نحو الابتكار أو تحسين تجربة الحاج بشكل جذري.

ومع انطلاق رؤية المملكة 2030، شهد قطاع الحج والعمرة تحولاً جذرياً. فقد أولت الدولة اهتماماً بالغاً بتطوير منظومة الحج، ليس فقط من الجانب التنظيمي، بل من خلال إعادة هيكلة ديناميكية السوق، إعادة تعريف الجهات الفاعلة فيه ورسم أدوارها بما يتوافق مع تطلعات الرؤية. وقد شكّل برنامج "ضيوف الرحمن" حجر الأساس لهذا التحول، عبر إعادة هيكلة الآليات التي تُدار بها الخدمات المقدمة للحجاج، وفتح المجال أمام جهات جديدة للمنافسة في هذا القطاع. ولأول مرة، لم تعد الخدمات تقتصر على الشركات الطوافة التقليدية، بل فُتح الباب أمام كيانات جديدة - بما في ذلك شركات ناشئة - لتقديم الخدمات للحجاج من مختلف دول العالم. ومن أبرز مظاهر هذا الانفتاح، تقديم باقات الحج المباشر التي تُمكن الحجاج من الحجز دون الحاجة إلى المرور عبر مكاتب شؤون الحجاج في بلدانهم. وقد أدى هذا التغيير إلى ظهور ديناميكيات سوق جديدة، لم يعتد عليها القطاع من قبل، مما دفع نحو مزيد من التنوع والمنافسة في تقديم الخدمات.

أبرز المتغيرات في قطاع الحج

دخول لاعبين جدد



يشهد سوق خدمات الحجاج ديناميكية متجددة نتيجة الدخول المستمر للشركات الناشئة والجديدة، مما يؤثر على الحصة السوقية لكل شركة من الشركات الحالية. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الحصص المسموح بها لكل شركة على متغيرات تنظيمية من وزارة الحج والعمرة بناءً على الأداء التشغيلي أثناء الموسم لكل شركة، مما أعاد ترتيب مواقع الشركات القائمة، كما أتاح فرصاً جديدة لشركات أخرى في إطار تنافسي متطور ومتجدد، يعكس حراك السوق ويعزز من كفاءته وتنوعه.

ديناميكيات التنافسية



تُتيح البيئة التنظيمية الحالية لشركات الخدمة في قطاع الحج إمكانية اختيار البعثات من مختلف الدول لشركة أو أكثر بما يتناسب مع احتياجاتها وإمكانيتها وكذلك إبرام عقود طويلة الأجل معها، مما يفتح آفاقاً تنافسية واسعة في السوق. ويُعزز هذا التوجه فرص إقامة شراكات استراتيجية مستقرة تدعم استمرارية الأعمال، وتساهم في تعزيز التوسع والتطوير المستدام.

ضوابط التسعير



ما زالت آليات التسعير تحتاج إلى ضوابط جيدة تعكس المتغيرات وترصد الممارسات بهدف تنظيم الخدمات المقدمة إلى ضيوف الرحمن، الأمر الذي يؤدي إلى (في بعض الحالات) إلى تفاوت ملحوظ في الأسعار دون وجود إختلاف في مكونات الباقات. ويسهم هذا التفاوت في خلق منافسة شرسة قد تنعكس سلباً على جودة الخدمات ومستوى الأداء التشغيلي، مما يُعيق تقديم تجربة حج متكاملة ترتقي إلى تطلعات الحجاج والمعايير المستهدفة، كما يضع الشركات أمام تحديات غير مسبوقة في تحقيق مستهدفات الربحية.

آليات تقديم الخدمة



تخضع منظومة الحج إلى إعادة هيكلة العمل داخل المشاعر المقدسة بشكل شامل، حيث تم فك الارتباط بين مكاتب شؤون الحج والأراضي المخصصة في المشاعر، مما أتاح توزيع المواقع بناءً على أولوية الحجز بدلاً من التخصيص المسبق. كما شملت عملية التطوير إدراج خدمات أساسية، مثل السكن والنقل، ضمن نطاق الباقة، بما يعكس تحولاً نحو تقديم خدمة متكاملة تُدار من خلال منظومة تشغيلية موحدة. والتي بدورها تتيح لكل شركة من الشركات إمكانية خلق نموذج قيمة تنافسي يعتمد على جودة الخدمات المقدمة في سلسلة القيمة وترابطها ولا يقتصر على التسعير فقط، كما تحرص وزارة الحج والعمرة على مراجعة وتحديث ضوابط تقديم الخدمة ولاسيما التصنيف الكمي والنوعي وآليات تقييم مقدمي الخدمة ومتطلبات الجودة والامتثال؛ الأمر الذي يتطلب المرونة والتطوير المستمر من قبل مقدمي الخدمة.

عوامل جيوسياسية



يتأثر سوق الحج بالتحديات المتزايدة في ظل التقلبات الاقتصادية العالمية والاضطرابات الجيوسياسية، مما قد يأتُر بشكل مباشر على مزيج الجنسيات وأعداد الحجاج. وتمثل الازمات الاقتصادية وانعكاساتها على أسعار الصرف، وكذلك الصراعات الإقليمية تحدياً أمام الحفاظ على مستويات الطلب طبقاً للحصص المحددة لكل دولة خاصة التي تتأثر منها بشكل مباشر.

1. الأساس التجاري نحو التميز في منظومة الحج

تعد الاستراتيجية التجارية خطة شاملة تضعها الشركات العاملة في قطاع الحج بهدف تحديد كيفية تقديم قيمة مميزة ومتفردة للحجاج، مع تحقيق الربحية والاستدامة في بيئة موسمية، معقدة، وتخضع لمستوى عالٍ من التنظيم والمنافسة. تركز الاستراتيجية على تحقيق فهم عميق لطبيعة السوق واحتياجات الحجاج، من مختلف الجنسيات والخلفيات، وتحديد الأسلوب الأمثل لتقديم الخدمات بطريقة تلبى توقعاتهم، وتواكب تطوراتهم، وتميز في تقديم الخدمات المبتكرة من حيث الجودة، والكفاءة، وتجربة الحاج. وهي لا تقتصر على جانب واحد من العمل التجاري، بل تشمل مجموعة مترابطة من العناصر الأساسية التي تعمل معًا



الأهداف الرئيسية للإستراتيجية التجارية

تعزيز تجربة الحاج من خلال تقديم تجربة مريحة وسلسة للحاج عن طريق فهم احتياجاته وتوفير خدمات واضحة، تحترم ثقافته وتوقعاته.

تحسين
تجربة الحاج



تحقيق الاستقرار المالي طويل الأمد للشركة من خلال بناء نموذج أعمال يوازن بين التكاليف والعوائد وموازنة التدفقات النقدية بما يعزز الكفاءة التشغيلية،

تعزيز
الاستدامة
المالية



اكتساب عملاء جدد او الحفاظ على العملاء الحاليين من خلال تحسين مزيج الخدمات وتكييفها بشكل مستمر ليتناسب مع احتياجات السوق وتوجهات الحجاج، مما يعزز حضور الشركة ويزيد من حصتها السوقية.

بناء الحصة
السوقية



إطار الاستراتيجية التجارية

في هذا الإطار، طوّرت وحدة الدراسات والاستشارات في شركة لوجيك منهجية متكاملة لتصميم استراتيجية تجارية تركز على العميل المستهدف، من خلال أربع ركائز مترابطة تُعزز قدرة الشركات على تحقيق النمو وتلبية احتياجات السوق بكفاءة. تبدأ الركائز بتطوير نموذج عرض القيمة الذي يحدد الشكل الأمثل للخدمات او الباقات وفقاً لاحتياجات العملاء، ويليه تحديد نموذج التسعير المناسب بناءً على القيمة المدركة والمنافسة وبعد ذلك إعداد خطة الوصول التي تحدد القنوات والتوزيع الأمثل لضمان الوصول الفعال. وأخيراً، إعداد خطة الترويج التي توظف الرسائل والمنصات الملائمة لبناء علاقة قوية مع العميل. وتقوم المنهجية على التحليل العميق للبيانات وفهم السوق لبناء نموذج تجاري متكامل يحقق الأثر المطلوب بكفاءة.



خارطة الاستراتيجية التجارية

تمثل هذه الخارطة إطارًا عمليًا ومتكاملًا لبناء وتنفيذ استراتيجية تجارية فعّالة تشمل جميع عناصر المزيج التجاري (الخدمة، السعر، قنوات التواصل، الترويج)، ضمن أربع مراحل استراتيجية مترابطة، تركز على تحقيق القيمة، وفهم السوق، وتسهيل الوصول، والإطلاق الذكي. تهدف هذه المنهجية إلى تبسيط التخطيط، وربط كل خطوة باحتياج حقيقي في السوق، مع الحفاظ على تركيز مستمر على العميل في كل مرحلة. إليك نظرة موجزة على كل مرحلة:

فهم السوق وتقسيم العملاء

تهدف إلى بناء معرفة عميقة بالفئات المستهدفة و إبراز المنافسين في القطاع لتحديد الاحتياجات الفعلية في السوق وتوجيه الخدمات بناءً على سلوك وتوقعات العملاء.



01

تصميم العرض التجاري الشامل

يتم في هذه المرحلة تطوير عرض القيمة للخدمة وتحديد ملامح التسعير المبدئي من خلال هيكل مفصل لبنود الخدمات والتكاليف وتحديد آلية التسعير المناسبة لكل فئة من العملاء



02

بناء خطة قنوات التواصل

تُرَكِّز هذه المرحلة على تمكين الخدمة من الوصول إلى السوق عبر قنوات تواصل مناسبة، وشراكات داعمة، إلى جانب خطة ترويجية مفصلة. كما تتضمن تحديد هيكل الحوافز المالية للقنوات المختلفة.



03

متابعة تنفيذ

متابعة نسب الامتثال والالتزام بمستهدفات الاستراتيجية التجارية، خصوصًا فيما يتعلق بمزيج الخدمات، والفئات المستهدفة، وتوزيع الجهود التسويقية واليرادات



04

III. فئات العملاء في قطاع الحج

في إطار تطوير استراتيجية تجارية شاملة ومستدامة لخدمة ضيوف الرحمن، تبرز الحاجة إلى تبني منهجيات مخصصة للتعامل مع الفئات المختلفة من عملاء الحج، وهم:

- مكاتب شؤون الحجاج/ الشركات
- الحج المباشر
- حجاج المجاملة

وتختلف هذه الفئات من حيث طبيعة احتياجاتها، وآليات التواصل معها، ومدى اعتمادها على القنوات الرسمية أو الفردية، مما يتطلب إعداد عروض قيمة ونماذج تسعير وخطط وصول وترويج تلائم كل فئة وتحديد الفروقات الجوهرية في المنهجية بين هذه الفئات، بما يضمن تصميم استراتيجية تجارية متكاملة وفعالة تركز على التخصيص والمرونة وتحقيق أعلى درجات الرضا للحجاج بجميع فئاتهم.

منهجية التعامل مع فئات الحجاج المختلفة

| B2G | B2C | B2B | |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • تنوع باقات مخصصة • خدمات ائرائية • تكامل خدمات المنظومة | <ul style="list-style-type: none"> • تجربة سهلة ومبسطة • خدمة سريعة ومباشرة • دعم متعدد اللغات • وسريع الاستجابة • خدمات ائرائية | <ul style="list-style-type: none"> • تنوع باقات مخصصة • خدمات ائرائية • تكامل خدمات المنظومة | <p>نموذج عرض القيمة</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> • تنافسي • عقود طويلة الأمد | <ul style="list-style-type: none"> • مرتبط بنموذج القيمة • سعر ثابت أو محدد مسبقاً | <ul style="list-style-type: none"> • مرتبط بهامش الربح • تفاوضي، حسب اعداد الحجاج والخدمات • عقود طويلة الأمد | <p>نموذج التسعير</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> • تطوير العلاقات التجارية • مديرين علاقات العملاء | <ul style="list-style-type: none"> • مكاتب تمثيل خارجية • منصات الكترونية • الشراكة مع شركات سياحية | <ul style="list-style-type: none"> • تطوير العلاقات التجارية • مديرين علاقات العملاء • وكلاء معتمدين | <p>خطة الوصول للعملاء</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> • رعاية معارض متخصصة • أنشطة ميدانية • نشرات إعلانية | <ul style="list-style-type: none"> • الإعلانات عبر وسائل التواصل • الحملات التسويقية • الأنشطة الميدانية • الرعايةات | <ul style="list-style-type: none"> • رعاية معارض متخصصة • رعاية معارض الحج والعمرة • أنشطة ميدانية ونشرات إعلانية | <p>خطة الترويج</p>  |



14. إمكانات نجاح الاستراتيجية

تُعد الممكّنات عناصر أساسية تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، حيث تُفَعّل التوجهات والخطط من خلال ست زوايا متكاملة. يضمن تكامل هذه الجوانب تهيئة البيئة الداخلية المناسبة، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات، وتحقيق الأثر المطلوب بكفاءة واستدامة.

| | |
|---|---|
| <p><u>ترسيخ ثقافة التحسين المستمر</u></p> <p>يُخسّد تبني الإدارة العليا للاستراتيجية التجارية التزامًا عمليًا يشمل المتابعة المستمرة لتنفيذها، والاستفادة من الدروس المستفادة من التحديات ويعتبر ترسيخ ثقافة التعلم والتحسين المستمر، أساس في نجاح هذه الاستراتيجية.</p> | <p><u>التوافق الاستراتيجي</u></p> <p>ضمان فهم وتبني جميع الإدارات والجهات المعنية للاستراتيجية، مما يعزز من اتساق التنفيذ ويقلل من التعارضات.</p> |
| <p><u>القدرة على التنفيذ</u></p> <p>تخصيص الموارد البشرية والمادية والتقنية مثل توظيف فرق موسمية مدربة وتوفير أنظمة رقمية مرنة تواكب احتياجات التشغيل. ويسهم هذا التخصيص في رفع كفاءة الأداء، مما يُعزز قدرة الشركة على تحقيق مستهدفات الاستراتيجية التجارية بفعالية واستدامة.</p> | <p><u>التسويق المخصص لكل فئة عملاء</u></p> <p>يركز التسويق على تلبية احتياجات وتفضيلات كل فئة من العملاء بدقة. هذا النوع من التسويق يجعل التواصل أكثر فاعلية، ويزيد من رضا العملاء، مما يؤدي إلى تحسين سمعة العلامة التجارية، وزيادة المبيعات، وتعزيز ولاء العملاء على المدى الطويل.</p> |
| <p><u>تبني نموذج تشغيلي مرّن</u></p> <p>تطوير نموذج تشغيلي يمكن تعديله بسرعة حسب الظروف مثل التغيرات التنظيمية أو متطلبات الباقات عبر إدارة مرنة وسيناريوهات بديلة.</p> | <p><u>التحالفات والشراكات الاستراتيجية</u></p> <p>تُمكّن الشركات والتحالفات الشركة من توسيع نطاقها والوصول إلى أسواق جديدة أو تقنيات متقدمة دون الحاجة لاستثمارات ضخمة. من خلال التعاون مع شركاء يملكون خبرات أو موارد مكّمة</p> |

المساهمون في إعداد المقال

احمد شريف

مدير اول
بشركة لوديك للإستشارات

مجاهد السفيني

مدال اعمال اول
بشركة لوديك للإستشارات

Cairo Office

+20 127 350 5023
SODIC West, Block 1, Zone 4B
سوديك ويست, مبنى 1, منطقة 4 ب

Riyadh Office

+966 53 662 0650
3888 Anas Ibn Malik, Al Malqa
3888 انس بن مالك, الملقا

Jeddah Office

+966 53 661 8642
1004 Jameel Square Building. Tahlia St.
1004 مبنى جميل سكوير, شارع التحلية

Dubai Office

+971 52 499 2567
Business Bay, Parklane Tower, Office 1102
الخليج التجاري - برج بارك لين - مكتب 1102

Bahrain Office

Park Place Building. Seef Area
office 9001/ 9th Floor- Bahrain
مبنى بالاس منطقة السيف, مكتب 9001