

الفصل الثاني

التسويق الإستراتيجي في المنظمات الخدمية

إن المنظمات الخدمية كغيرها من منظمات الأعمال تواجه منافسة قوية داخل قطاعاتها وخارجها، لذلك فهي دائمة السعي عن أساليب البقاء والنمو في ظل بيئاتها التنافسية معتمدة في ذلك -إضافة إلى صيغ خدماتها- على قدراتها التسويقية والاستراتيجية لامتلاك مزايا تنافسية تكفل لها ذلك، فالتسويق الإستراتيجي في مثل هذه المنظمات هو أهم أدوات المقاومة والبقاء خاصة في ظل درجة التنميط العالية التي يشهدها عالم الخدمات، وضعف إمكانات التميز من خلال الصيغ المقدمة للعملاء، لذلك سيتناول هذا الفصل تحليل هذه الإشكالية من خلال النقاط التالية:

المبحث الأول: تحليل سلوك المستهلك

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التسويقية للمنظمات الخدمية

المبحث الثالث: البناء التسويقي للمزايا التنافسية في المنظمات الخدمية

المبحث الأول: تحليل سلوك المستهلك

يعتبر الاستهلاك السبب الرئيس والوحيد لاستمرار عملية الإنتاج، لذلك فإن المستهلك في اقتصاد السوق - حيث يفوق العرض الطلب وتشتد المنافسة بين المنتجين - يمثل الحلقة الأولى في عملية الإنتاج إضافة إلى كونه الحلقة الأخيرة، الأمر الذي يجعل دراسة هذا العنصر من طرف المنظمات ضرورة حتمية وذلك من خلال تحليل سلوكه الاستهلاكي المعقد للتمكن من فهمه والتنبؤ به مستقبلاً، وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث من خلال النقاط التالية:

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المستهلك

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

المطلب الثالث: التفاعل بين المستهلك والتسويق

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لسلوك المستهلك

تتطلب الإحاطة بالإطار المفاهيمي لسلوك المستهلك، التعرف على مجموعة مفاهيم أهمها: الاستهلاك والسلوك الاستهلاكي.

الفرع الأول: ماهية سلوك المستهلك

لقد أصبح المستهلك محور اهتمام كل المنظمات وأصبحت دراسة سلوكه تمثل أهم انشغالات علم التسويق الذي ازدادت أهميته باشتداد المنافسة في جميع قطاعات الأعمال.

1- مفهوم الاستهلاك: إن المفهوم المعاصر للاستهلاك يركز أساساً على مبدأ شراء المنتج لما يعنيه بالنسبة للمستهلك وليس للدور الذي يقوم به، وهذا لا يعني أن الوظيفة الأساسية للمنتج ليست مهمة ولكنه يعني أن الدور الذي يلعبه المنتج في حياتنا لا يتوقف عند الوظائف التي يشغلها فالمعنى العميق للمنتج أو العلامة التجارية يساعد بشكل كبير على التمييز عن المنافسين حيث أن المستهلك يختار العلامة التي تلي احتياجاته أفضل من غيرها. و تقوم الاستراتيجيات التسويقية الحالية بخلق علاقة متنوعة مع المستهلكين بهدف فهم مدلول المنتج بالنسبة لهم، ومن أهم أنواع العلاقات التي تربط الفرد بالمنتج⁽¹⁾:

- علاقة الصورة في ذاتها: حيث يشارك المنتج في تعريف هوية مستهلكه؛

- علاقة الحنين: حيث يرتبط المنتج مع ماضي المستهلك؛

- علاقة التبعية المتبادلة: حيث يمثل المنتج جزءاً من الروتين اليومي لمستهلكه؛

- علاقة الحب: حيث يولد المنتج مشاعر عميقة وقوية لدى المستهلك.

2- مفهوم سلوك المستهلك: يمثل السلوك استجابة الفرد لمؤثر ما سواء كان داخلياً يتعلق بالفرد ذاته أو خارجياً يتعلق بعوامل المحيط، أما سلوك المستهلك فيمثل المسار الذي يستجيب من خلاله المستهلك لحاجة ما وهو يجمع بين مراحل اتخاذ القرار ومراحل التنفيذ (الشراء والاستهلاك)⁽²⁾.

(1) Michel Solomon et Al, Comportement Du Consommateur, Pearson Education France, Paris, 6^{ème} éd, 2005, P.14.

(2) كاترين فيج، مرجع سابق، ص. 29.

فسلوك المستهلك هو استجابة الفرد كمستعمل للمنتج، لحاجاته ورغباته الاستهلاكية

كمنبهات، والتي تترجم تلقائياً إلى طلب على المنتج.

ويرتكز سلوك المستهلك إلى عدد من الآليات النفسية هي ⁽¹⁾:

1-2- الإدراك: وهو المسار الذي يعرف الفرد من خلاله بيئته، وهو يقوم بوظيفتين الأولى هي اختيار المعلومات من بين المحرضات التي يواجهها، والثانية هي تصنيف وتنظيم تلك المعلومات.

2-2- حفظ المعلومات: ويتمثل في مسار اختيار المعلومات التي يتلقاها المستهلك وذلك لإعادة استرجاعها واستخدامها لاحقاً من خلال التعرف والتذكر.

2-3- الاتجاهات: وهي تمثل تقييم الفرد لنفسه ولكل ما يحيط به (شخصيته، المجتمع، المنتجات، العلامات التجارية، الأفراد...)، فالاتجاه هو ميل إيجابي أو سلبي نحو منتج أو علامة تجارية.

الفرع الثاني: نماذج تفسير سلوك المستهلك

ونظراً لأهمية سلوك المستهلك بالنسبة للمنظمات، فقد استحوذ هذا العنصر على اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين المنتمين لحقول علوم مختلفة، وهو ما أدى إلى تنوع نظريات تحليل وتفسير سلوك المستهلك ⁽²⁾:

1- النظرية الاقتصادية: حيث يعتبر الاقتصاديون أول من حاول دراسة سلوك المستهلك للوقوف على العوامل المؤثرة على عملية الشراء ابتداءً من (Adam Smith) و (Marsall) اللذين اعتمدا على العقلانية واعتبراها الأساس في دراسة سلوك المستهلك، وترى النظرية الاقتصادية الكلاسيكية أن الفرد يمتلك دخلاً محدوداً يقوم بإنفاقه من أجل الحصول على أكبر إشباع وذلك وفقاً لدالة المنفعة والأسعار السائدة في السوق، وبما أن حاجات الفرد كثيرة ومتنوعة، ودخله محدود فإنه يقوم باستمرار بترتيب حاجاته حسب أهميتها وذلك لأنه غير قادر على إشباع جميع حاجاته. ويعتبر (Lancaster) أول من ربط بين التحليل الاقتصادي وتقنيات التسويق الحديث من خلال نظريته الحديثة عن الطلب وعلاقته ببعض المشكلات التسويقية.

2- النماذج السلوكية: ووفقاً للنماذج السلوكية فإن سلوك المستهلك يمثل استجابة الفرد التي يظهرها نتيجة مجموعة حوافز، وقد تم تطوير هذا المفهوم وتوسيعه استناداً إلى ارتباطه بالأنظمة الداخلية المختلفة للفرد وإلى طبيعة التفاعل فيما بينها من جهة، وتفاعلها مع البيئة المحيطة من جهة أخرى، مع مراعاة التكوين الذهني للمستهلك واحتمال اتخاذ قرار الشراء، وبشكل عام يمكن تقسيم هذه النماذج إلى قسمين:

1-2- النماذج الشاملة: وقد حاولت إدخال عدد كبير من العوامل المؤثرة، بحيث أن طبيعة هذه العوامل وعددها يختلف باختلاف النموذج الواحد، ولكن أغلبها يرى بأن المستهلك فرد يقوم بدراسة وتحليل المعلومات لإيجاد الحلول المناسبة من أجل اتخاذ قرار الشراء، ومن أهم هذه النماذج: نموذج (Nicosia) عام 1966، ونموذج (Engel) عام 1968، ونموذج (Sheth) و (Haward) عام 1969.

(1) المرجع السابق، ص 30-31.

(2) محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر، عمان، ط 1، 2007، ص 21-69.

2-2- النماذج الجزئية: وتستند هذه النماذج في دراسة وتحليل سلوك المستهلك على الاعتماد على عامل

أو عاملين باعتبار كل واحد منها الأساس في تحديد إجراءات الشراء لدى المستهلك، وتتنوع هذه النماذج بين نماذج استناد السلوك إلى الإدراك، ونماذج إسناد السلوك إلى التكوين النفسي ونماذج إسناد السلوك إلى الدوافع.

3- النموذج العرضي: وأول من قام بمحاولة تطبيق نموذج إحصائي في دراسة السلوك هو (Estes) عام

1960، حيث استند نموذجه على فرضية قريبة من نظرية التعلم، ووفقا لهذا النموذج نجد أن العناصر التي تظهر على شكل منبهات تصبح بالتدرج عوامل محددة للسلوك فنظرية التعلم تشير إلى أن السلوك هو نتيجة تأثير المعلومات وهي المنبهات التي يتلقاها الأفراد من البيئة المحيطة، ويكتسب الأفراد الأفعال نتيجة تجارب سابقة أثرت على سلوكهم المستقبلي، وأن التعلم يمثل التغيرات التي تحدث في السلوك نتيجة التجارب السابقة، ومن أشهر رواد هذا الاتجاه (Bush) و (Mosteller) اللذان قدما فرضية فحواها أن ظهور السلوك ذو طبيعة احتمالية قابلة للتفسير استنادا إلى سلاسل ماركوف (Morkovien).

الفرع الثالث: خصوصية سلوك مستهلك الخدمة

بما أن الخدمة كمنتج تختلف عن السلعة المادية، فإن سلوك مستهلك الخدمة بالضرورة سوف يختلف عن سلوك مستهلك السلعة في بعض النقاط هي⁽¹⁾:

1- محفزات الشراء: حيث أن الخدمة لا يمكن رؤيتها وبالتالي فإن عملية تحفيز المستهلك لشراء

خدمة ما تكون شفعية، وتكون الخدمة المعروضة عبارة عن منتج افتراضي قبل إنتاجها.

2- الاتصال الزمني بين إنتاج واستهلاك الخدمة : الأمر الذي يجعل عملية تقييم الخدمة تتم في

لحظة إنتاجها.

3- مشاركة العميل في تقديم الخدمة: حيث أن مشاركته تلعب دورا إيجابيا في تحريكه نحو شراء

الخدمة.

4- أفراد الاتصال : فوجود أشخاص يتصلون مباشرة بالعملاء يؤثر بشكل مباشر على قرارات

الشراء لدى المستهلكين خاصة إذا كان أفراد الاتصال على درجة عالية من المهارة والكفاءة.

ومن بين الخيارات الواسعة المتاحة من الخدمات للمستهلك، فإنه في النهاية سيختار خدماته حسب الأولوية

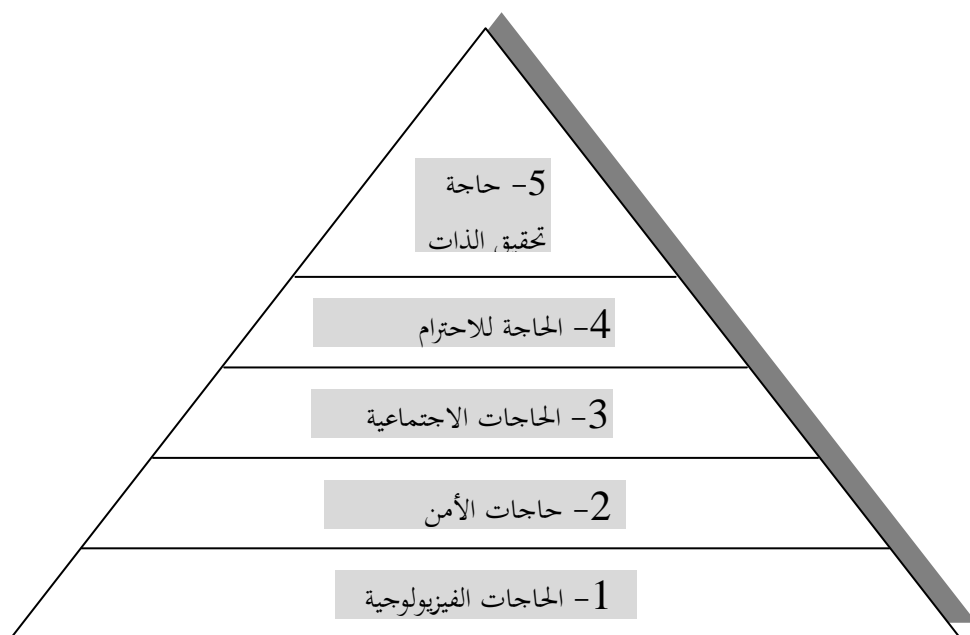
وذلك وفقا لحاجاته ودوافعه الشرائية، ويعد هرم ماسلو (Maslow) البسيط نموذجا جيدا لتصنيف الحاجات

الإنسانية التي رتبها الباحث على أساس الأولويات وافترض أن ظهور الحاجة الأعلى لا يتم إلا بإشباع الحاجة الأدنى

كما يوضح ذلك الشكل الموالي:

(1) راجع: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 104-105.

الشكل رقم (46): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



Source: Gary Armstrong et Al, Principes de marketing, op.cit., P.128.

وحسب هذا النموذج فإن عددا كبيرا من الخدمات يقع في مستوى إشباع حاجات المستوى الأدنى، فالحاجات الفيزيولوجية (أكل، سكن، علاج...) تتطلب إشباعا ماديا ملموسا ولكنها يمكن أن تقدم في عالم الخدمات، ولكن النمو الحقيقي للفرص التسويقية للخدمات المقدمة يمكن أن يوجه نحو إشباع الحاجات الواقعة في أعلى الهرم، خاصة وأن الأفراد في العالم المتقدم قد تمكنوا من إشباع معظم حاجاتهم الأساسية الفيزيولوجية والأمنية كما أنهم قد اكتفوا من استهلاك السلع المادية وهم يتجهون الآن نحو أفقين: الأول هو إشباع الحاجات العليا لهرم ماسلو، والثاني هو البحث عن وسائل الترفيه والتي تنتمي في الغالب إلى قطاع الخدمات، وتجدد الإشارة هنا إلى وجود ارتباط وثيق بين الحاجات العليا لهرم ماسلو واستهلاك الخدمات حيث أن هذه الأخيرة تساهم بشكل كبير ومهم في تحقيق تلك الحاجات، فعلى سبيل المثال فإن الكثير من الخدمات ترفع من قيمة المستهلك وتلبي له حاجاته الاجتماعية المتعلقة بالاحترام وتحقيق الذات (التعليم، العناية الشخصية، السفر، الترفيه...) ⁽¹⁾.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك

يتأثر سلوك المستهلك وبالتالي قرارا الشراء بمجموعة كبيرة من المؤثرات النفسية، الشخصية، الاجتماعية والثقافية.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 110-112.

الفرع الأول: العوامل النفسية

يتأثر سلوك المستهلك عموماً سواء كان مستهلك خدمة أو مستهلك سلعة مادية بأربعة عوامل نفسية أساسية هي⁽¹⁾:

- 1- التحفيز (La Motivation):** إن المحفزات هي منبهات تجعل الفرد يشعر بحاجاته غير المشبعة والتي يكون بعضها فيزيولوجيا (مثل: الجوع، العطش، قلة الراحة)، وبعضها الآخر نفسيا (مثل حاجة التقدير)، وحتى تتحول الحاجة إلى محرك يجب أن تصل شدتها إلى حد معين (العتبة)، ومن أشهر نظريات التحفيز: نظرية (Sigmund Freud) ونظرية (Abraham Maslow)، حيث تفترض نظرية (Freud) أن احتياجات الفرد البشري عبارة عن قوى نفسية غير واعية تؤثر السلوك، وأن قرارات الشراء تتأثر بدوافع لا شعورية حتى المشتري لا يستطيع فهمها كلياً، فالطفل الصغير مثلاً يبرر شراءه لدراجة هوائية بأنه يجب إحساس الريح على شعره، لكنه غير واع بأن هذه الدراجة تمكنه من الشعور بالاستقلالية كالكبار، أما نظرية (Maslow) فقد بحثت عن تفسير انقياد الأفراد بحاجات معينة في أزمنة معينة، واقترحت خمسة أصناف للحاجات مرتبة حسب الأهمية من أسفل الهرم إلى أعلاه، بحيث لا يتم الشعور بالحاجة المئوية إلا بإشباع الحاجة الحالية، وأن الحاجات غير المشبعة هي مصدر السلوك الإنساني.
- 2- التصور (La perception):** وهي السيورة التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار، تنظيم وترجمة المعلومات لبناء صورة ملائمة عن العالم المحيط، فالأفراد المحفزون مستعدون للقيام برد فعل والشكل الذي يأخذه هذا الفعل يتوقف على توقعاتهم حول الوضعية، وفي التسويق فإن توقعات العملاء أهم بكثير من الواقع.
- 3- التعلم (L'apprentissage):** والتعلم هو اكتساب أفكار، معلومات وسلوكات جديدة، وحسب الباحثين في هذا المجال فإن الفرد إذا قام بردة فعل يكون قد تعلم سلوكاً جديداً وأن معظم سلوكياتنا مكتسبة وليست فطرية، ويرتكز التعلم على تفاعل خمسة مفاهيم هي:
 - 3-1- الحاجة:** وهي ما يرتبط بإحساس بالنقص أو بغياب شيء ما.
 - 3-2- المنبه:** وهو المؤثر الذي يحول الحاجة إلى رغبة.
 - 3-3- المؤثر:** وهو مجموع المنبهات التي تحدد زمن ومكان الاستجابة (رد الفعل).
 - 3-4- الاستجابة:** وهي تمثل رد الفعل الناتج عن فعل التنبيه.
 - 3-5- الدعم:** وهو يمثل استمرار تكرار الاستجابة بشكل متصاعد بعد انتهاء التجربة الأولى.
- 4- الاعتقادات والمواقف (Les Croyances et Les Attitudes):** ويمثل الاعتقاد رأي الفرد الراسخ حول شيء ما، وهو يرتبط بالمعرفة السابقة كما أنه يؤثر بشكل مباشر على صورة المنظمة في نظر المستهلك، لذلك فإن المنظمات تهتم باعتقادات المستهلكين حول منتجاتها قبل معرفة نجاح العلامة التجارية.

(1) راجع: محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 4ط، 2004، ص ص. 89-99.

- Gary Armstrong et Al, op.cit., PP.127-130.
- Philip Kotler et Al, op.cit., PP.220-228.

أما المواقف فهي تعبر عن استعدادات معينة للأفراد توظف وتحكم سلوكياتهم المستقبلية اتجاه منتج معين أو منظمة أو علامة ما.

الفرع الثاني: العوامل الشخصية

توجد مجموعة عوامل تؤثر على قرارات شراء المستهلك وهي مرتبطة بالخصائص الشخصية للمستهلك، وأهمها⁽¹⁾:

- 1- السن ودورة الحياة:** تتطور السلع والخدمات المستهلكة من طرف الفرد بتقدمه في السن، فعملية الاستهلاك ترتبط ارتباطا وثيقا بدورة حياة الأسرة أي بمختلف المراحل التي تمر بها الأسرة مع مرور الوقت، حيث نجد فئات عديدة تتطور مع الزمن مثل: الأطفال، الشباب، الكهول، الشيوخ، الشباب الأعزب، المتزوجون الجدد... وكل فئة لها احتياجاتها الاستهلاكية الخاصة.
 - 2- المهنة:** تؤثر المهنة التي يمارسها فرد معين على أنماطه الشرائية وسلوكاته الاستهلاكية، وبعض المنظمات يقوم بإنتاج منتجات خاصة تتلاءم مع مهن معينة دون أخرى وقد يتعلق الأمر باللباس أو الأكل أو السكن أو السيارة أو الاتصال أو الخدمات المصرفية...
 - 3- الوضعية الاقتصادية:** يتأثر سلوك المستهلك أيضا بالوضعية الاقتصادية للأفراد والتي تتعلق أساسا بدخلهم، لذلك فإن المسوقين يهتمون كثيرا بالمنتجات الحساسة التي يتأثر الطلب عليها بتغير الأوضاع الاقتصادية للمستهلك والسوق.
 - 4- نمط الحياة:** يتشكل نمط حياة الفرد من خلال نشاطاته التي يمارسها يوميا (العمل، العادات، الرياضة، الحياة الاجتماعية، الاستهلاك...) ومن خلال اهتماماته (الغذاء، العائلة، الراحة...) وكذا آرائه (حول ذاته، المجتمع، عالم العمل، المنتجات...)، والأفراد الذين يمتلكون الثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية والمهنة ذاتها قد يختلفون في أنماط حياتهم، لأن نمط الحياة يتجاوز الطبقة الاجتماعية وكذا الشخصية، فهو يؤسس إسهامات الفرد العامة في مواجهة المحيط.
 - 5- الشخصية والأنا:** تتجسد شخصية الفرد عموما من خلال مجموعة خصائص أهمها: الثقة بالنفس، الاستقلالية الاجتماعية، التكيف، الانطواء، الاندفاع، الإبداع...، فالشخصية هي متغير مهم لتحليل سلوك الشراء، فمصنعو القهوة مثلا اكتشفوا أن مستهلكي هذه السلعة هم الأفراد الاجتماعيون بطبعهم.
- ويعتبر الباحثون أن العلامة التجارية أيضا لها شخصيتها والتي تعبر عن الخصائص البشرية التي يمكن أن تضاف لعلامة المنتج. أما الأنا فهو يمثل صورة الفرد عن ذاته، لذلك فإن المسوق يسعى جاهدا لفهم العلاقات بين صورة المستهلك عن نفسه وما يملكه هذا الأخير، لأن المستهلك هو في الحقيقة مجموعة خصائص.

(1) راجع: محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص 195-211.

- Denis Darpy et Pierre Volle, Comportements du consommateur, concepts et outils, Dunod, Paris, 2003, PP.242-248.
- Gary Armstrong et Al, op.cit., PP.124-127.

الفرع الثالث: العوامل الاجتماعية والثقافية

1- العوامل الاجتماعية: وتتمثل أهم العوامل الاجتماعية المؤثرة على سلوك المستهلك فيما يلي⁽¹⁾:

1-1- الأسرة: وهي وحدة اجتماعية تتكون من شخصين أو أكثر تربط بين أفرادها علاقات شرعية كالزواج أو الأخوة أو البنوة، مع إمكانية تبني أفراد آخرين لينضموا لذلك البناء الاجتماعي، وتقوم الأسرة بمجموعة وظائف أهمها: الوظيفة الاقتصادية (العمل والإنفاق)، الدعم العاطفي، تأسيس منهج حياة الأفراد والتطبيع الاجتماعي... ويتنوع تأثير الزوجين على بعضهما بتنوع المنتج، فالزوجة هي المشتري الرئيس للمواد الغذائية والألبسة، وقد ارتفعت مشاركتها في شراء المنتجات الأخرى، ففي أوروبا مثلاً 50% من سائقي السيارات هن نساء، كما أنهم يشاركون في اختيار سيارة الأسرة بنسبة 80%، كما تطورت مشاركة الرجل في شراء المنتجات فقد أصبح يساهم في شراء المواد الغذائية بنسبة 40%، كما أن تأثير الأطفال على قرارات الشراء داخل الأسرة لا يقل أهمية عن تأثير الوالدين إلى درجة أنه قد يؤثر على قرار شراء سيارة عائلية.

1-2- الجماعات المرجعية: تمثل الجماعة شخصين أو أكثر حدث بينهم نوع من أنواع التفاعل لتحقيق أهداف فردية أو مشتركة لهم جميعاً، وتتمثل الجماعات التي تؤثر على المستهلك أثناء اتخاذه قرارات الشراء في: الأسرة، الأصدقاء، الجماعات الاجتماعية الرسمية (النوادي، الأحزاب...)، جماعات التسوق، زملاء العمل، حركة حماية المستهلك...

فالجماعات المرجعية هي جماعات ينتمي لها المستهلك وهي تؤثر عليه تأثيراً مباشراً، وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل جماعة تتضمن قادة للرأي وهم أشخاص يمتلكون تأثيراً قوياً على الجماعة وبالتالي المستهلك لأنهم من يقرر ما هو جيد وما هو سيء والفضل في ذلك يعود لمصداقيتهم العالية وقدرتهم الفائقة على الإقناع.

2- العوامل الثقافية: أما العوامل الثقافية المؤثرة على سلوك المستهلك فتتمثل في ثلاثة هي⁽²⁾:

1-2- الثقافة (La Culture): تمثل الثقافة مجموع القيم والعادات والتقاليد والتوقعات ومعايير السلوك المشترك بين أعضاء مجتمع ما، وتتميز الثقافة بمجموعة خصائص أهمها: أنها إنسانية، قابلة للتعليم والتوارث عبر الأجيال وأنها قابلة للتطور والتغير عبر الوقت، وهي تشكل إطاراً مرجعياً مهماً بالنسبة لأعضاء المجتمع الذين يتصرفون في حدود ذلك الإطار بما في ذلك سلوكياتهم الشرائية التي لا تخرج في العادة عن هذا الإطار وضوابطه فبعض السلع التي تخالف أعراف وأخلاق مجتمع ما لا يمكن أن تستهلك فيه حتى لو كانت مجانية.

2-2- الثقافة الفرعية (La Sous Culture): وتمثل الثقافة الفرعية مجموع القيم التي يتقاسمها مجموعة أفراد، وذلك راجع إلى عوامل عديدة منها: الجنسية، الدين، المكان الجغرافي، السن، الخلفيات العرقية... فهذه الثقافة

(1) راجع: - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص 293-339.

- Gary Armstrong et Al op.cit., PP.123-124.

(2) راجع: - محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سابق، ص 375-395.

- Denis Darpy et Pierre Volle, op.cit., PP.235-260.

- Michael Solomon et Al, op.cit., PP.459-519.

تؤثر على سلوك المستهلكين دون شك، وحتى يكون لأصحاب الثقافة الفرعية قيمة تسويقية لا بد أن تتوفر فيهم معايير تجزئة السوق من حيث: العدد الكافي وإمكانات تحديد خصائصهم الديموغرافية والنفسية.

3- الطبقة الاجتماعية: تمثل الطبقات الاجتماعية مجموعات متجانسة ودائمة، منظمة ومرتبطة نسبة لبعضها البعض حيث يتقاسم أعضاء الطبقة الواحدة نظام القيم نفسه ونمط الحياة ذاته والسلوكات والاهتمامات نفسها، ويمتلك كل مجتمع نظاما للتصنيف الطبقي يقوم بترتيب الأفراد في طبقات عليا، وسطى ودنيا وذلك بالاستناد على مجموعة معايير أهمها: المال والثروة، النفوذ والسلطة، العلم والدرجات العلمية، علما أن استخدام هذه المعايير يكون متزامنا أي في آن واحد.

وتختلف سلوكات الشراء من طبقة لأخرى، الأمر الذي يؤدي بالمنظمات إلى التخصص أساسا واختيار طبقة محددة لخدمتها بفعالية، ففي مجال السيارات مثلا نجد شركة (*Pors*) تنتج سيارات فاخرة لا يمكن لأفراد الطبقة الوسطى والدنيا اقتناؤها، وفي المقابل توجد العديد من الشركات التي تخصص في تقديم سيارات عادية لأفراد الطبقة المتوسطة والدنيا أحيانا مثل (*Renault*) و (*Peugeot*) وغيرهما.

المطلب الثالث: المستهلك وقرارات الشراء

إن النتيجة الطبيعية لسلوك المستهلك هي اتخاذ قرارات شراء تسمح له بالحصول على المنتجات (سلع أو خدمات) التي تشبع حاجاته، والمنظمات تسعى جاهدة حتى تكون قرارات شراء المستهلك في صالحها لذلك فإنها تعمل باستمرار للتأثير على سلوك المستهلك من خلال الوظيفة التسويقية.

الفرع الأول: التفاعل بين المستهلك والتسويق

إن العلاقة بين المستهلك والتسويق هي علاقة تفاعلية ثنائية الاتجاه فكل منهما يؤثر على الآخر بشكل مقصود أو غير مقصود.

1- تأثير المستهلك على التسويق: يمتلك المستهلك تأثيرا قويا على وظيفة التسويق داخل المنظمة يتمركز بالتحديد على الاستراتيجية التسويقية التي تهدف بشكل خاص إلى معرفة سلوك المستهلك وهو ما يؤدي إلى بيع منتجاتها، ذلك لأن المعطيات المتوفرة عن المستهلك تساعد المنظمة على تعريف السوق ومعرفة الفرص والتهديدات المحيطة، وعموما تتأثر إستراتيجية التسويق بالمستهلك من خلال عنصرين هما⁽¹⁾:

1-1- تجزئة السوق: وتعني تجزئة السوق لتحديد المجموعات الاستهلاكية التي تشترك في العديد من الخصائص مع إعداد تصور لإستراتيجية تسويقية لمجموعة أو لعدة مجموعات، وتمثل أهم معايير التجزئة السوقية في: السن، الجنس، هيكل الأسرة، الطبقة الاجتماعية، الدخل، نمط الحياة، المنطقة الجغرافية، العرق...

1-2- التسويق العلائقي: وأكثر من أي وقت مضى أصبح الشغل الشاغل للمسوقين هو الاستماع لعملائهم وبناء روابط بين العلامة والعميل وذلك من خلال حوارات منتظمة هادفة إلى إقناعه باستمرار علاقته مع

(1) Ibid., PP. 8-12.

المنظمة، وقد ساهم الحاسوب في ظهور تطور علائقي جديد، فالتسويق عبر قاعدة المعطيات اليوم يسمح بتتبع العادات الشرائية للمستهلكين وتكييف المنتجات مع احتياجات وانتظارات المستهلكين.

2- تأثير التسويق على المستهلك: لقد حمل القرن الحالي تطورات مهمة في عالم الاستهلاك كان أهمها ما يعرف بالاستهلاك الشامل حيث أصبح كل سكان العالم يمتلكون ثقافة شاملة للاستهلاك جعلت استهلاكهم وسلوكياتهم الشرائية متشابهة إلى حد ما، إذ أصبحوا يطلبون المنتجات والعلامات نفسها، والسبب وراء هذا التطور هو الدور المهم الذي لعبه التسويق في التأثير على أفراد المجتمعات رغم الاختلافات الجغرافية والعرقية والدينية والثقافية الموجودة بين مجتمعات العالم، وتتمثل أهم أدوات تأثير التسويق على المستهلك في عناصر المزيج التسويقي⁽¹⁾:

1-2- أثر المنتج على المستهلك: إذ يمثل المنتج العنصر الأساسي الذي تركز عليه الجهود التسويقية من حيث إمكانية توفيره بالجودة الملائمة والكميات المطلوبة وتقديمه في الزمان والمكان وبالأسعار المناسبة، ويلعب المنتج دورا رئيسا في التأثير على سلوك المستهلك وقراراته الشرائية الحالية والمستقبلية على اعتبار أن شراءه سوف يلي حاجات ورغبات المستهلك الأمر الذي يجعل هذا الأخير يكرر عملية الشراء.

2-2- أثر السعر على المستهلك: يرتبط مفهوم السعر بالقيمة والمنفعة، فالأولى تعني القياس الكمي لمكانة المنتج في نظر المستهلك نسبة إلى المنتجات الأخرى، والثانية تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات وتحقيق رغبات المستهلك، لذلك يمثل السعر الترجمة الكمية لعنصري القيمة والمنفعة في المنتج، وهو بذلك سلاح ذو حدين فإذا ارتفع مقداره عن مجموع مقادري القيمة والمنفعة انخفض الطلب على المنتج، وإذا انخفض السعر عن مجموع المقادير، ارتفع الطلب على المنتج، لكن إذا كان الانخفاض كبيرا فإن ذلك قد يؤدي إلى شكوك المستهلكين حول القيمة والمنفعة.

2-3- أثر الترويج على المستهلك: يعتبر الترويج العنصر المباشر لتأثير التسويق كإستراتيجية على المستهلك وسلوكه، وقد أصبح الاتصال بالمستهلكين اليوم من أصعب المهام وذلك لاتساع الرقعة الجغرافية وتنوع الأسواق والمنتجات، ويهدف الترويج عموما إلى التأثير على المستهلك من خلال تعريفه بالمنتجات وإقناعه وحثه على شرائها، وتحسين صورتها في ذهنه.

2-4- أثر التوزيع على المستهلك: والتوزيع لا يقل أهمية عن العناصر السابقة في التأثير على المستهلك ذلك لأن جودة المنتج وسعره المناسب ورغبة المستهلك في شرائه تبقى كلها دون فائدة إذا لم يكن المنتج متوفرا للبيع في نقاط معينة (نقاط التوزيع)، لذلك فإن توفر المنتجات في الوقت والمكان المناسبين وبالكميات المطلوبة يعد أمرا ضروريا للتأثير على قرارات شراء المستهلك واستمرار تعامله مع المنظمة.

(1) راجع: محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 164-203.

الفرع الثاني: سيروية قرارات الشراء

تأخذ قرارات الشراء مسار مجموعة من المراحل أو الخطوات التي تبدأ قبل عملية الشراء وتنتهي بعدها، ويمكن أن يتدخل عدد من الأفراد في هذا المسار لكن بأدوار محددة إذ يمكن أن نجد⁽¹⁾:

- **المبادر:** وهو الذي يشعر بالحاجة ويبدأ بالمشاور الاستهلاكي؛
 - **المخبر:** وهو الذي يجمع المعلومات؛
 - **المستشار:** وهو الذي ينصح ويوجه نحو الاختيار النهائي؛
 - **متخذ القرار:** وهو الذي يقرر ويختار الاختيار النهائي (المنتج، مكان الشراء، الدفع...)
 - **المشتري:** وهو الذي يشتري ويتحمل المخاطرة المالية؛
 - **المستهلك:** وهو الذي يستعمل المنتج.
- وتتحقق سيروية قرارات الشراء عبر خمس مراحل أساسية هي⁽²⁾:

1- الاعتراف بالمشكل: وهو نقطة الانطلاق حيث يعترف الفرد بوجود حاجة غير مشبعة وبالتالي وجود مشكل، وتظهر الحاجة من خلال الاستجابة لمنبهات داخلية وخارجية.

2- البحث عن المعلومات: إذا لم تكن حاجة المستهلك ملحة فإنه يمتلك الوقت الكافي لحفظها في ذاكرته والبحث بتأن عن المعلومات المتعلقة بإشباعها، أما إذا كانت الحاجة ملحة وكان المنتج متوفراً فهو يتجه مباشرة لشراءه.

3- تقييم البدائل: وفي ظل تعدد البدائل والخيارات المتعلقة بالمنتجات، فإن قرار الشراء يكون صعباً ولا بد من تقييم بدائل الخيارات انطلاقاً من المعلومات المجمعة، وتختلف طريقة التقييم باختلاف الأفراد وخصائصهم الشخصية ووضعية كل فرد.

4- قرار الشراء: تقدم مرحلة تقييم البدائل للمستهلك ترتيباً لتفضيلاته بما يسمح بتصنيف المنتجات المتوفرة، ويرتبط قرار الشراء بالمنتج المفضل وأحياناً لا يكون كذلك إذا تدخلت عوامل مثل مواقف الآخرين مع المنتج وظهور بعض الأوضاع الطارئة.

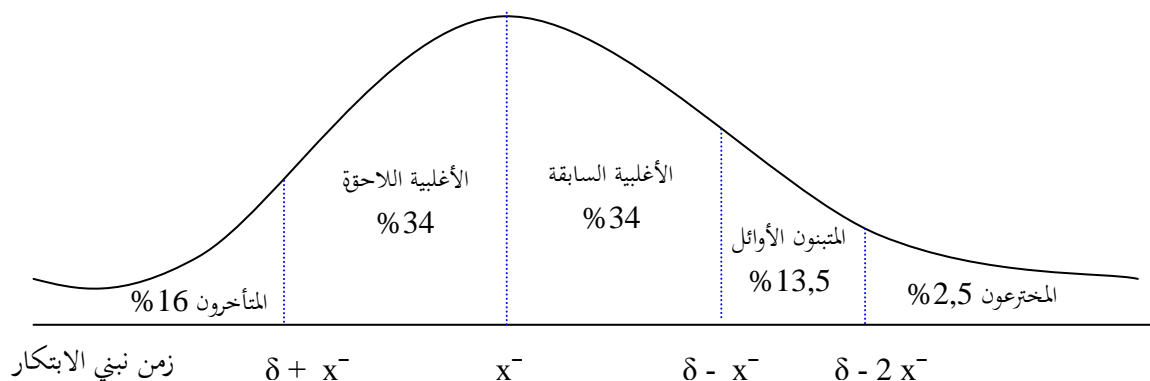
5- سلوك ما بعد الشراء: ولا تنتهي مهمة التسويق عند بيع المنتج، فبعد شراء المنتج يشعر المستهلك إما بالرضا أو بعدم الرضا، فإذا كانت خصائص المنتج تفوق توقعاته يكون سعيداً، وإذا كانتا متساويتين يكون راضياً، وإذا فاقت توقعاته خصائص المنتج يكون محبطاً وهو على الأرجح لن يكرر شراء ذلك المنتج.

إما إذا تعلق الأمر بمنتج جديد فإن سيروية قرار الشراء ستختلف من حيث مرحلتها: البحث عن المعلومات وتقييم البدائل، وعموماً فإن سلوك المستهلكين اتجاه منتج جديد ليس متجانساً إذ توجد فروقات فردية واضحة بين فئات المستهلكين من حيث تبني الابتكار كما يوضح الشكل الموالي:

(1) كاثرين فيو، مرجع سابق، ص. 52.

(2) Gary Armstrong et Al, op.cit., PP.130-133.

الشكل رقم (47): تصنيف المستهلكين حسب أزمدة تبني الابتكار (المنتج)



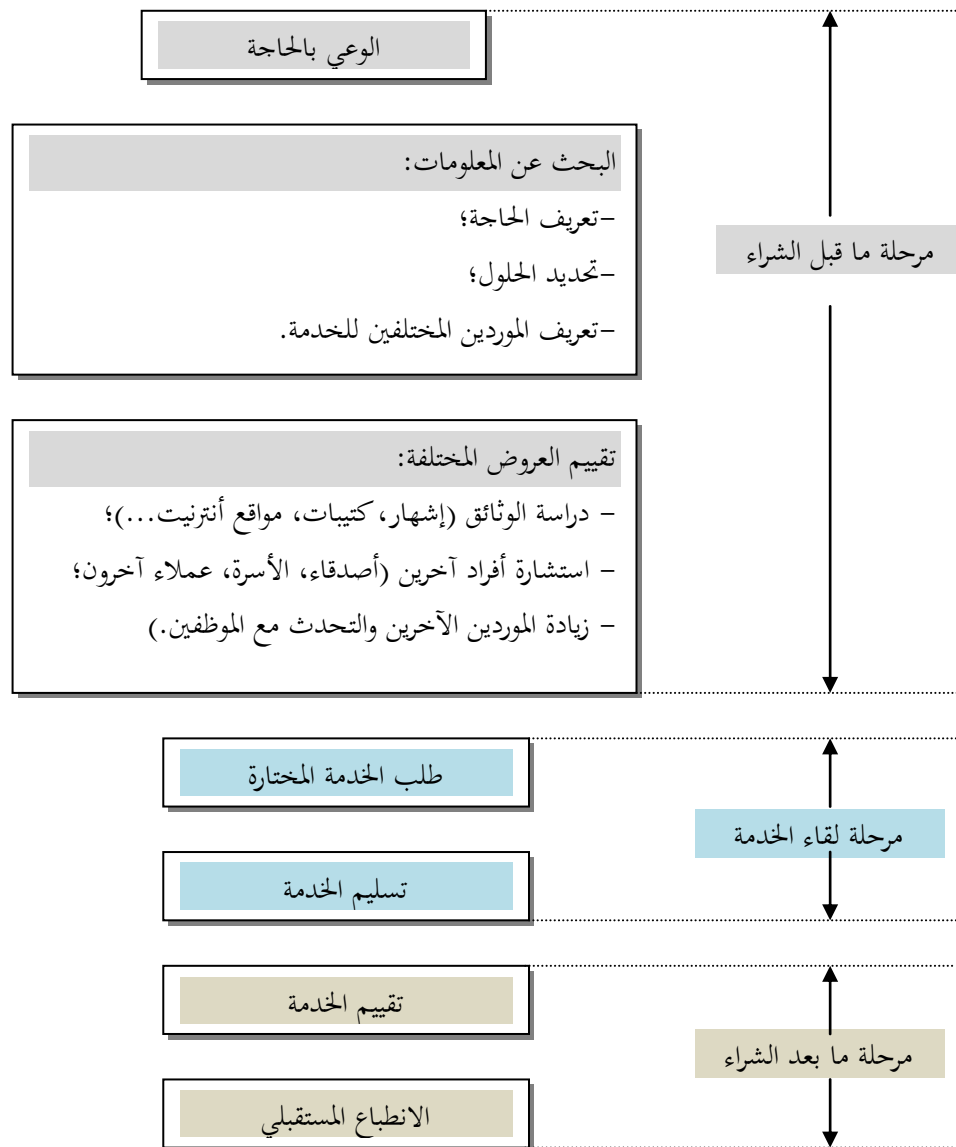
Source: Gary Armstrong et Al, principes de marketing, op.cit., P.135.

- فالمخترعون هم: مستهلكون مغامرون يتحملون مخاطر تجريب الشيء الجديد؛
- والمتبنون الأوائل: هم قادة الرأي وجماعاتهم، يتبنون المنتجات الابتكارية ولكن بحذر؛
- الأغلبية السابقة: هم أفراد دون قادة الرأي ولكنهم يتبنون الجديد من قبل الأفراد الآخرين؛
- الأغلبية اللاحقة: هم الجماعات التي لا تستهلك المنتج إلا إذا جربته غالبية من الأفراد؛
- المتأخرون: وهم مستهلكون لهم مواقف متحفظة ولا يتبنون منتجا جديدا إلا إذا أصبح استهلاكه عادة.

الفرع الثالث: سيرورة قرارات شراء الخدمة

إذا قرر المستهلك شراء خدمة فإنه تماما كما في حالة السلعة يمر بسيرورة شراء معقدة تتكون من ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة ما قبل الشراء، مرحلة التفاعل مع الخدمة ومرحلة ما بعد الشراء، وكل مرحلة منها تتفرع إلى مراحل فرعية كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (48): سيرورة شراء خدمة



Source: Christopher LoveLock et Al, Marketing des services, op.cit., P.37.

ويتخوف مستهلك الخدمة أكثر من غيره من المستهلكين من مخاطر شراء الخدمات وذلك لخصائصها المختلفة وغير الدقيقة، لذلك تحاول المنظمات اتباع إستراتيجيات للتعامل مع تلك المخاوف، كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): مخاوف شراء الخدمات وطرق التعامل معها

أنواع المخاوف	الأمثلة	طرق التعامل معها
مخاوف الأداء	- تخوف المستهلك أن تفشل الخدمة في الأداء أو الوظيفة المطلوبة منها (فشل محامي في المرافعة عن موكله). - تقديم ضمانات؛ - تقديم إثباتات.	- التركيز على الشهرة والاسم التجاري؛ - تقديم ضمانات؛ - تقديم إثباتات.
مخاوف جسدية	- الخوف من التعرض للإيذاء الجسدي بسبب الخدمة (التخوف من نتائج عملية جراحية). - الحصول على تأكيدات؛ - استخدام الكلمة المنقولة بين المستهلكين؛ - التعويض.	- الحصول على تأكيدات؛ - استخدام الكلمة المنقولة بين المستهلكين؛ - التعويض.
مخاوف مادية	- الخوف من خسارة المال المدفوع لقاء الحصول على الخدمة (عدم الحصول على المعرفة الضرورية من برنامج تدريبي). - التعويض المادي؛ - تقديم شهادات وأدلة.	- التعويض المادي؛ - تقديم شهادات وأدلة.
مخاوف اجتماعية	- الخوف من عدم قبول الآخرين للخدمة أو التعرض للانتقاد من جراء الحصول عليها (تناول الطعام في أماكن غير لائقة بالمكانة الاجتماعية للمستهلك). - الاستشهاد بالجماعات المرجعية وقادة الرأي.	- الاستشهاد بالجماعات المرجعية وقادة الرأي.

المصدر: راجع هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص. 115.

المبحث الثاني: الاستراتيجيات التسويقية للمنظمات الخدمية

تعتبر الاستراتيجية التسويقية الأداة الرئيسة لنجاح المنظمات في ظل محيط تنافسي ذلك لأن التأثير في المحيط الخارجي بمتغيراته العديدة يتطلب رؤية تسويقية طويلة الأجل تأخذ في عين الاعتبار كل المؤثرات وتهيئ أساساً جيداً لانطلاق النشاطات التسويقية التشغيلية التي تحقق أهداف المنظمة في الأجل المتوسط، لذلك سيتطرق هذا المبحث إلى النقاط التالية:

المطلب الأول: من البيئة التسويقية إلى السوق

المطلب الثاني: بناء الاستراتيجيات التسويقية الخدمية

المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية التسويقية للخدمات

المطلب الأول: من البيئة التسويقية إلى السوق

تمارس المنظمات نشاطاتها في ظل وجود العديد من الضغوط والقيود والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على مدخلاتها ومخرجاتها، والتي تكون في الغالب بعيدة عن قدرة المنظمة على السيطرة عليها.

الفرع الأول: البيئة التسويقية للمنظمة الخدمية

تعرف البيئة التسويقية على أنها مجموع القوى والمتغيرات المؤثرة على كفاءة الإدارة الاستراتيجية التي تهدف إلى القيام بالأنشطة والفعاليات اللازمة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، فالبيئة التسويقية هي كل القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة الخدمية والتي تؤثر على قدرة إدارة التسويق على إجراء التبادلات مع المستهلك⁽¹⁾، وهي تقسم بوجه عام إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1- البيئة العامة: وتعرف أيضا بالبيئة الكلية وهي تتضمن كل المتغيرات ذات التأثير المهم على إستراتيجيات المنظمات الخدمية والتي لا تستطيع السيطرة على تلك المتغيرات في الغالب، ومن أهم هذه المتغيرات المؤثرة⁽²⁾:

1-1- العوامل الديموغرافية: وتتضمن أعمار السكان، أعراقهم، توزيعهم الجغرافي، أعدادهم، انخفاض وارتفاع الثروة، مستويات الدخل وتوزيعه على السكان...، فكل هذه العوامل تؤثر بشكل كبير على إستراتيجيات المنظمات عموما والمنظمات الخدمية بشكل خاص.

1-2- العوامل الاجتماعية: وهي تتعلق بالمؤثرات الخاصة بالقيم والمعتقدات وأنماط الحياة في المجتمع... فمشاركة المرأة مثلا في العمل مثل الرجل قد أدت إلى تعدد مصادر الدخل لدى الأسر وارتفاعه، الأمر الذي يؤثر على الطلب على السلع والخدمات كما ونوعا.

1-3- العوامل التكنولوجية: فالتطور الكبير في المجال التكنولوجي قد أتاح دخول العديد من الخدمات الجديدة وتطويرها بما يخدم المستهلك، ومن أهم نتائج هذا التطور تكنولوجيا الاتصال مثل الأنترنت.

1-4- العوامل الاقتصادية: وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على صناعة السلع وكذا الخدمات، وذلك من خلال مجموعة أدوات أهمها، معدلات البطالة، الناتج الوطني الإجمالي، معدلات الفائدة، معدل التضخم وغيرها، وينعكس تأثير العوامل الاقتصادية على المنظمات الخدمية عندما تتحرك الدورة الاقتصادية عبر مراحلها الأربع (الرواج، التراجع، الكساد، الانتعاش).

1-5- العوامل السياسية: وقد أصبحت البيئة السياسية تؤثر بقوة على القرارات التجارية لمنظمات الأعمال والمنظمات الخدمية بشكل خاص وذلك من خلال هيئات الرقابة القانونية التي عملت وتعمل على تعظيم دور الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إضافة إلى التدخل المتنامي للحكومات والدول في عالم الأعمال.

1-6- العوامل الطبيعية: حيث أصبح الحفاظ على البيئة الطبيعية اليوم من أهم انشغالات سكان العالم، وأصبحت المنظمات بما فيها الخدمية مجبرة على مراعاة هذا الانشغال لأنها رغم عدم استخدامها لمداخلات مادية معتبرة ورغم كونها غير ملموسة إلا أنها تساهم في هذه المسألة من خلال: الطاقة وتكالييفها، التلوث (كل ما يؤثر سلبا على صحة المستهلك حتى ولو كان غير مرئي أو ملموس).

(1) راجع: نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2004، ص.87.

(2) راجع: - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، 2008، ص ص. 91-95.

- نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص. 76.

- Gary Armstrong et Al, op.cit., PP.63-73.

2- البيئة التنافسية :** ويقصد ببيئة التنافس كل المنظمات ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة في ذات الصناعة حيث تتشابه المنتجات الخدمية المقدمة وأساليب إنتاجها وتقديمها والعملاء الذين يتعاملون معها، فالصناعة أو بيئة التنافس تتميز بمجموعة خصائص هي⁽¹⁾:

- الاستخدام المتشابه للتكنولوجيا؛
- التطبيقات المتشابهة؛
- المنتجات المتقاربة؛
- العملاء المتقاربين في استخدام المنتجات.

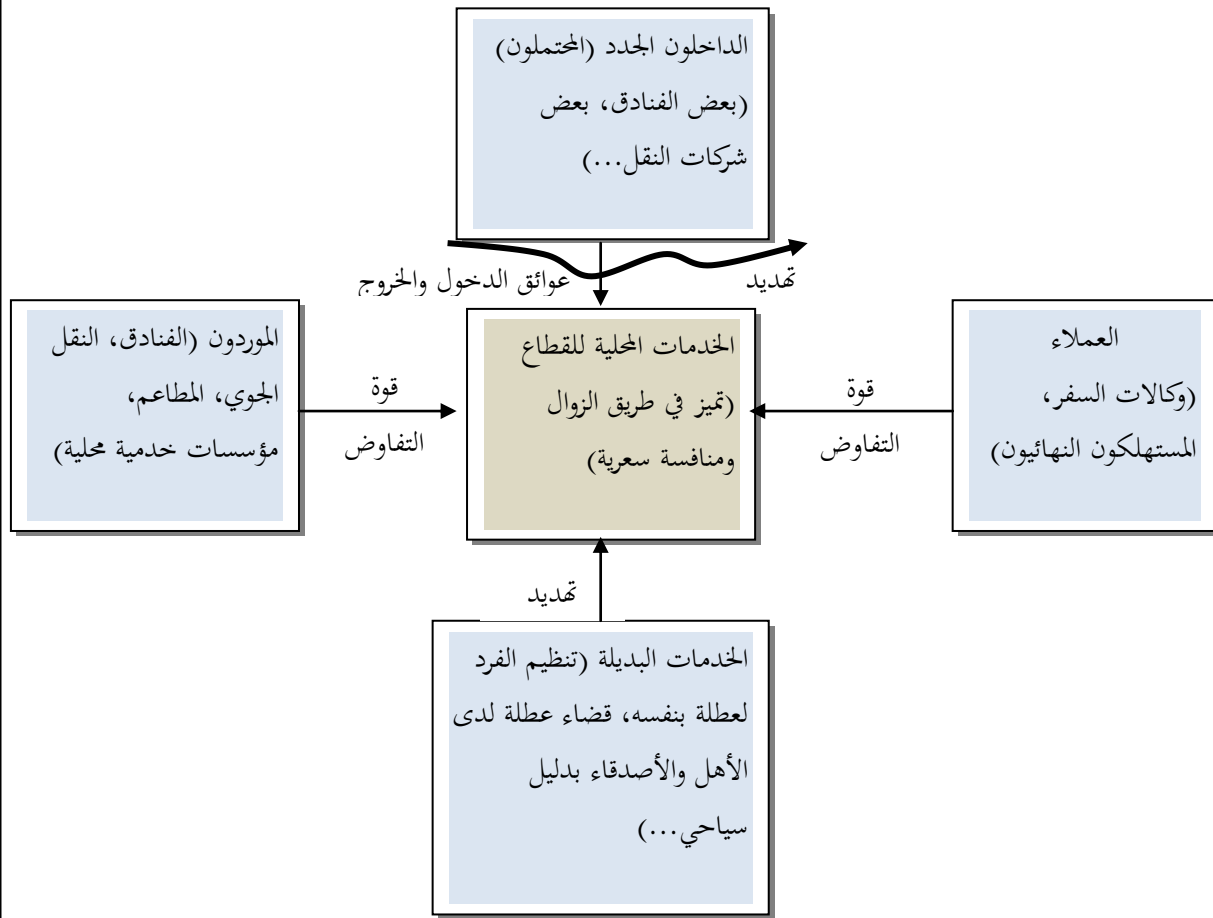
وقد كان نموذج (Porter) من أفضل ما قُدم في دراسة بيئة التنافس، وهذا النموذج صالح للتطبيق بالنسبة للمنظمات الخدمية ذلك لأنها كباقي المنظمات تتأثر بخمس قوى هي: قوة الموردين، قوة العملاء، تحديد الخدمات البديلة، تحديد المنظمات الخدمية الجديدة وقوة المنافسة الدائرة بين المنظمات الخدمية الموجودة في القطاع، وتحدد الإشارة إلى أن عوائق الدخول والخروج التي أشار إليها (Porter) موجودة أيضا في قطاع الخدمات ذلك لأن المنظمات الخدمية أيضا تقوم باستثمارات ضخمة اقتصادية وعاطفية (البنوك، الفنادق، شركات التأمين، شركات الاتصال...)، كما أنها تتأثر بقوانين وتشريعات الحكومات⁽²⁾، والشكل الموالي يوضح هذه القوى مع مثال توضيحي:

* وتعرف أيضا ببيئة المهمة (Task environment) أو بيئة الصناعة (Industry environment) أو البيئة الخرجية (Micro-environment).

⁽¹⁾ Eric Vogler, op.cit., P.137.

⁽²⁾ Ibid., PP.141-148.

الشكل رقم (49): نموذج القوى التنافسية الخمس لقطاع الخدمات السياحية



Source: Voir : Eric Vogler, Management strategique des services, op.cit., P.150.

3- البيئة الداخلية: وتتمثل البيئة الداخلية في المحيط المادي لصناعة الخدمات والذي يشكل الجو العام لتقديم الخدمة وهو يهدف إلى بناء وتحسين صورة الخدمة في ذهن المستهلك، وتتكون البيئة الداخلية لمنظمة خدمية من مجموعة عناصر هي⁽¹⁾:

3-1- الجو العام: وهو يتمثل في مجموع العناصر التي يمكن إدراكها بالحواس الخمس في المنظمة الخدمية وهذه العناصر هي:

أ- **العناصر الخارجية:** مثل نمط البناء، الحدائق، المدخل، النوافذ، المرآب...

ب- **العناصر الداخلية:** مثل: الأرضية، الإنارة، الرائحة، العطور، الأصوات والموسيقى، التركيبات التقنية، شكل الجدران والأسقف...

ج- **تهيئة المكان:** مثل: تقاسم المساحات، قاعات الانتظار، تركيب التجهيزات وصناديق الدفع...

⁽¹⁾ Christopher Lovelock et Al, op.cit., PP.306-316.

د- التزيين الداخلي: مثل: الملصقات، نقاط البيع، تزيين الجدران، الصور، عرض الأسعار...

هـ- البعد الإنساني: مثل خصائص أفراد الاتصال، ألبستهم، عدد الموظفين، خصائص العملاء...

3-2- المكان التنظيمي والعمل: وبما أن هدف المنظمات الخدمية هو الاستجابة للأهداف الخاصة واحتياجات العملاء، فالمكان التنظيمي وطريقة العمل مهمان للغاية، فالمكان التنظيمي يتعلق بعناصر مثل حجم وشكل الأثاث، الشباك، الآلات والمعدات، ولا يتعلق بطريقة تنظيمها، أما العمل فيتعلق بقدرة كل هذه العناصر على تحقيق فعالية العمليات.

3-3- الإشارات والرموز: وهي تمثل التحدي الأكبر بالنسبة لمصممي مسرح الخدمة وتتجلى أهمية هذا العنصر خاصة بالنسبة للعملاء الجدد أو العملاء غير المنتظمين، حيث تعمل الإشارات والرموز على شرح الإجراءات الواجب إتباعها وذلك بأبسط طريقة ممكنة.

3-4- الأفراد: يمثل الأفراد جزءا مهما من محيط تقديم الخدمة، فسلوك أفراد الاتصال والعملاء يمكن أن يدعم ويقوي الإحساس بالمحيط المادي كما يمكن أن يشوشه، وفي حدود العوائق القانونية الكفاءات المكتسبة يمكن للمنظمات توظيف أفراد ذوي مهارات خاصة ليضافوا إلى مجموع العناصر الأخرى للمحيط الداخلي لها.

الفرع الثاني: السوق الخدمية

وعلى نطاق أضيق من البيئة التنافسية وأوسع من البيئة الداخلية للمنظمات، يقع مفهوم آخر يعرف بالسوق، حيث يعرف الاقتصاديون السوق انطلاقا من مفهوم الرجل الاقتصادي (*Homo Economicus*) على أنها مكان نظامي أو افتراضي يتم فيه تبادل السلع والخدمات المختلفة، إلا أن هذا التعريف يبقى غير كاف لأنه يهمل الفعاليات الأخرى التي تتدخل أثناء العرض والطلب، كما أنه يفسر سلوك المستهلك آليا وبذلك يستبعد التفاوض ويعزل الجوانب النفسية والانفعالية، أما التسويق فيستخدم كلمة سوق للدلالة على مفهومين مختلفين ومتكاملين هما⁽¹⁾: - **المعنى الضيق للسوق:** ويستخدم لوصف مبيعات منتج ما؛

- **المعنى الواسع للسوق:** ويشير إلى مجموع الأطراف الفاعلة التي تتدخل أثناء عمليات مبادلة

المنتجات وهذه الأطراف هي: المشترون، البائعون، الموزعون والمتدخلون الآخرون مثل الدولة

وبعض الهيئات المنظمة.

1- أنواع الأسواق الخدمية: تتنوع أسواق الخدمات —تماما مثل أسواق السلع— بين أربع حالات هي⁽²⁾:

1-1- أسواق الاستهلاك الواسع: حيث تكون العلاقة مباشرة وقوية مع مستهلكي الخدمة ويتعلق الأمر بمقاربة "من المنظمة إلى المستهلك" (*BtoC*)، ويكون الإشهار مؤثرا قويا في هذه الحالة.

1-2- أسواق "من المنظمة إلى المنظمة" (*BotB*): حيث يتم تقديم خدمات لمنظمات أخرى أو لمشتريين متخصصين ومحترفين، وفي هذه الحالة يكون مفهوم قوة البيع هو الأكثر تأثيرا.

(1) كاترين فيو، مرجع سابق، ص ص. 15-27.

(2) Alexandre Steyer et Al, op.cit., P.48.

1-3- الأسواق العامة غير المربحة: حيث تقدم المنظمات خدماتها للخدمات العامة التي تتميز بمحدودية قدرة الشراء، وبالتالي فإن المتغير الأهم هنا هو السعر.

1-4- الأسواق الشاملة: حيث تقدم منظمات الخدمة خدماتها إلى خارج الحدود الوطنية.

2- الأطراف الفاعلة في أسواق الخدمة: تتعدد الأطراف الفاعلة المتدخلة في عمليات تقديم الخدمات، وأهمها⁽¹⁾:

1-2- المشترون: وهم فقط الأفراد المستعملون للخدمات وذلك لعدم إمكانية تخزين الخدمات، أما في حالة السلع فإن المشتري قد يكون قائد رأي، متخذ قرار، دافع الثمن...، ولكن الآن مع بداية ظهور خدمات قابلة للتخزين والاستهلاك غير الفوري فقد يتنوع أيضا مفهوم مشتري الخدمة.

2-2- المعارضون: وهم المنظمات الخدمية الموجودة على مستوى السوق التنافسية فيما بينها.

2-3- المتدخلون الآخرون: وهم الهيئات المنظمة مثل: الحكومة، الإدارات العامة، منظمات حماية المستهلك، منظمات حماية البيئة...

3- وحدات قياس السوق الخدمية: إن أهم وحدات قياس السوق في الاقتصاد: رقم الأعمال المحقق، حجم الوحدات المباعة وعدد مستعملي المنتجات، وتوجد ثلاثة مؤشرات رئيسة في التسويق هي⁽²⁾:

1-3- السوق الاحتياطية: وهو يمثل المبيعات القصوى المتوقعة تحقيقها من طرف المنظمات التي تقدم ذات الخدمة، ويمكن أن يعبر عن هذه المبيعات بالوحدات أو بالقيم أو بعدد الأفراد، كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (50): المكونات الكلية لسوق الخدمات



Source : Voir : Alexandre Steyer et Al, Marketing, op.cit., P.46.

⁽¹⁾ راجع: - كاثرين فيو، مرجع سابق، ص ص. 23-24.

- Alexandre Steyer et Al, op.cit., P.48.

⁽²⁾ راجع: - كاثرين فيو، مرجع سابق، ص ص. 17-22.

- Alexandre Steyer et Al, op.cit., P.46.

3-2- نسبة الاختراق: وهي تشير إلى سرعة انتشار منتج ابتكاري خدمي، ويتعلق الأمر بالعلاقة بين السوق الحالية والسوق الاحتياطية، أي:

$$\text{نسبة الاختراق} = \frac{\text{السوق الحالية}}{\text{السوق الاحتياطية}} \times 100$$

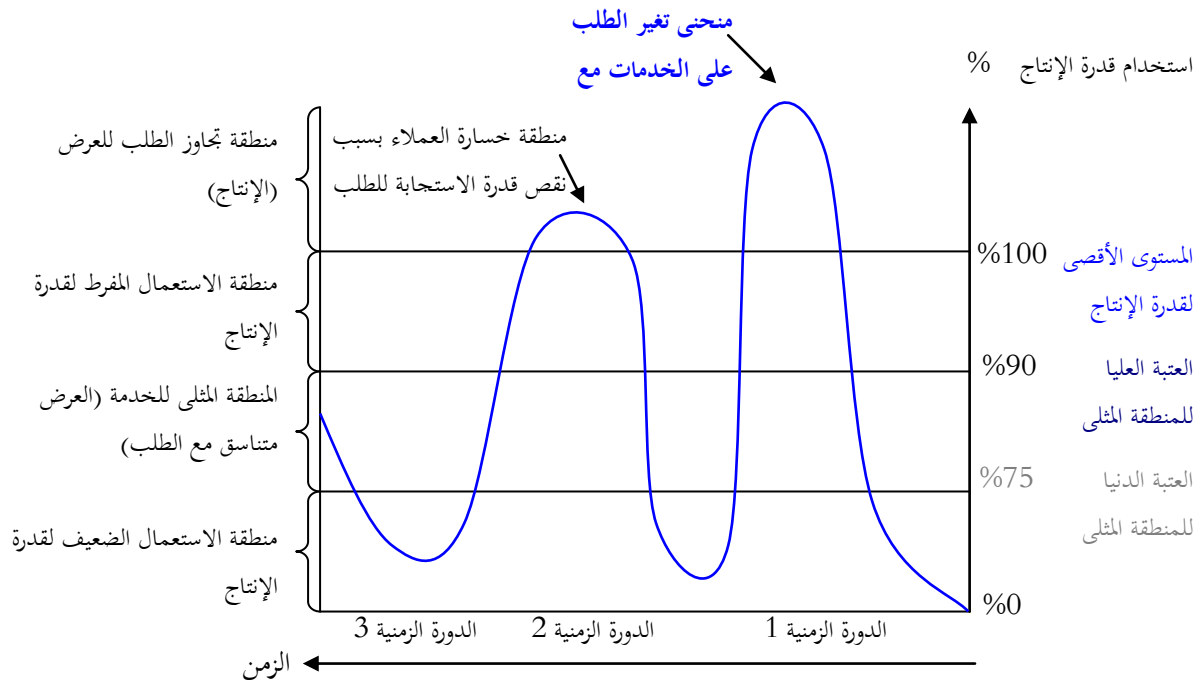
3-3- الحصة السوقية: وهي تقيس مكانة منظمة ما على مستوى السوق الذي تنشط فيه نسبة إلى المنافسين، وارتفاع الحصة السوقية يشير إلى أن المنظمة تفوقت على منافسيها، حيث:

$$\text{الحصة السوقية بالقيمة} = \frac{\text{مبيعات المنظمة}}{\text{مبيعات السوق الحالية}} \times 100$$

الفرع الثالث: تسيير العرض والطلب في المنظمات الخدمية

على خلاف السلع المادية فإن مستهلك الخدمة لا يستطيع تخزينها، لذلك فإن المنظمات الخدمية تواجه تحديا كبيرا يتعلق بموازنة قدرات الإنتاج مع الطلب، حيث أن غياب التوازن بين العرض والطلب يؤدي بالضرورة إلى فقدان قيمة الخدمة، فطاولة شاغرة في مطعم تمثل خسارة بالنسبة للمستغل، لذلك فإن تعديل العرض وفقا للطلب يعد أمرا في غاية الصعوبة إذا كان الطلب غير منتظم⁽¹⁾.
والشكل الموالي يوضح تغير الطلب على الخدمات مع الزمن:

الشكل رقم (51): تغير الطلب على الخدمة مع الوقت



Source: Gilbert Rock et Marie- Josée Ledoux, Service à la clientèle, op.cit., P.143.

⁽¹⁾ Jean- Michel Tardieu et Al, op.cit., P.45.

إن السبب الأساسي المحدث لتقلب الطلب على الخدمات هو عدم إمكانية تخزينها كمنتج إذ لا يمكن للمنظمة توفير الخدمة مسبقاً، وهو ما يجعلها تواجه الحالات الأربع التالية⁽¹⁾:

- 1- الطلب على الخدمة يفوق قدرة عرض المنظمة:** وهي وضعية غير مرغوبة بالنسبة للعملاء وكذا موظفي المنظمة، وهو ما يؤدي إلى تسرب عملاء المنظمة بحثاً عن ذات الخدمة في أماكن أخرى.
- 2- الطلب على الخدمة يتجاوز القدرة المثلى لعرض المنظمة:** وهنا يحصل كل العملاء على الخدمات التي يبحثون عنها ولكن جودتها لا تكون في أعلى مستوياتها وذلك ما يوتر أفراد الاتصال.
- 3- الطلب على الخدمة متوافق مع القدرة المثلى لعرض المنظمة:** وهي الوضعية المثالية حيث يتلقى العملاء الخدمات والاهتمام الكافي من طرف أفراد الاتصال.
- 4- الطلب على الخدمة أقل من القدرة المثلى لعرض المنظمة:** وهو ما يؤدي إلى استخدام أقل الموظفين والمعدات فتكون الخدمة غير مربحة، وإذا استمرت هذه الوضعية لمدة تضطر المنظمة إلى تخفيض التكاليف عن طريق الاستغناء عن عدد من الموظفين أو جزء من المكان أو التوقف تماماً عن تقديم الخدمة. ومن أجل التحكم أكثر في قدرة الموازنة بين عرض الخدمات والطلب عليها، يمكن للمنظمات الخدمية استخدام استراتيجيات مختلفة نوضحها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): استراتيجيات الطلب واستراتيجيات عرض الخدمات

الاستراتيجيات المتعلقة بعرض الخدمة	الاستراتيجيات المتعلقة بالطلب على الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع موظفين مؤقنين يعملون في أوقات الاختناقات فقط (مثل النوادي في العطل الصيفية)؛ - تخفيض زمن الخدمة لتمكين كل الأفراد من الحصول عليها في أوقات الاختناقات (مثل تخفيض زمن زيارة بعض القصور لرفع عدد الزائرين)؛ - رفع مشاركة العميل من خلال وضع موزعات الخدمة (الخدمة الحرة: مثل الطلب من العميل بخدمة طاولته بنفسه في الوجبات السريعة)؛ - مشاطرة الخدمات أي تقديم خدمات موجهة لشريحتين من المستهلكين (مثل قاعات عقد الاجتماعات وإقامة الحفلات)؛ - التنبؤ بالتوسعات المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع أسعار مختلفة من أجل توجيه الطلب إلى ساعات الفراغ (مثل السينما في نهاية الأسبوع)؛ - العمل على تنشيط الطلب في ساعات الفراغ (مثل اقتراح مزايا خاصة في خدمة المطاعم كقائمة خاصة بالأطفال وبأسعار منخفضة تكون متوفرة في ساعات الفراغ فقط)؛ - عرض خدمات إضافية في أوقات الاختناقات من أجل شغل العملاء المنتظرين (إنشاء مكتبة في قاعة الانتظارات لعيادة طبية)؛ - تطبيق نظام الحجوزات (مثل الفنادق، المطاعم الكبرى، المؤسسات الجوية...).

Source: Voir : Jean- Michel Tardieu, Marketing et gestion des services, op.cit., PP.46-47.

⁽¹⁾ Gilbert Rock et Marie –Josée Ledoux, op.cit., PP.143-144.

المطلب الثاني: بناء الاستراتيجية التسويقية الخدمية

إن خاصية عدم تجانس السوق تجعل بناء إستراتيجية تسويقية أمراً في غاية الصعوبة ذلك لأن المنتجات المقبولة لدى فئة من المستهلكين ليست كذلك بالنسبة لباقي الفئات، لذلك فإن الاستجابة الفعالة لمنظمات الأعمال عموماً والمنظمات الخدمية بشكل خاص تحتاج إلى بناء مرحلي ومدروس للإستراتيجيات التسويقية، يبدأ بالتجزئة التسويقية، مروراً بالاستهداف وينتهي بالتموقع المناسب.

الفرع الأول: التجزئة التسويقية

يميز الباحثون عموماً بين أربعة أشكال من التسويق هي⁽¹⁾:

- **التسويق العام:** وينطلق من فرضية أن السوق متجانسة وأن عرض المنتجات غير متميز؛
 - **التسويق الجزئي:** وهو يعترف بوجود نقاط اختلاف بين الجماعات الاستهلاكية؛
 - **تسويق الأجزاء الصغيرة:** حيث توجد الكثير من الاختلافات بين المستهلكين وبالتالي تظهر أجزاء صغيرة متجانسة ولكنها كثيرة؛
 - **التسويق الفردي:** ويعرف بالتسويق المميز حيث يكون كل مستهلك فريداً ويجب دراسته على حدة، وقد أصبح هذا النوع من التسويق شائعاً في مجال الخدمات خاصة في مجال الأنترنت.
- وتقوم المنظمات حالياً باستخدام الأنواع الأربعة بشكل متزامن، فإذا كانت المنتجات نمطية يستخدم التسويق التعميمي، أما إذا كانت غير ذلك فتستخدم الأنواع الثلاثة الأخرى والتي تمثل درجات متفاوتة من التجزئة التسويقية. ويعرف الجزء السوقي بأنه مجموع من العملاء أو المستهلكين الذين يتقاسمون رغبات الشراء ذاتها اتجاه منتج ما⁽²⁾، لذلك فإن الهدف الرئيسي من عملية التجزئة التسويقية هو تحقيق التجانس في احتياجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذي يسمح للمنظمات بالتعرف على المنتجات المناسبة لكل جزء متجانس.
- 1- معايير تجزئة أسواق الاستهلاك الواسع (BtoC):** تتأثر استجابة المستهلك لمنتجات المنظمة (سلع / خدمات) بعدة متغيرات، نوجزها في الجدول الموالي:

(1) راجع: - كاترين فيو، مرجع سابق، ص ص. 109-110.

- Philip Kotler et Al, op.cit., PP.280-283.

(2) Ibid., P.280.

الجدول رقم (16): معايير تجزئة أسواق الاستهلاك الواسع

المعايير	الخيارات المتاحة في كل معيار
الجغرافية	
المنطقة	الشمال، الشرق، الجنوب الشرقي، منطقة الشرق الأوسط، جنوب شرق آسيا...
نوع السكان	سكان الحضر، سكان البدو، مركز المدينة، الأطراف...
شرائح المجتمع	أقل من 2000 ساكن، من 2000 إلى 4999، من 5000 إلى 9999، من 10 000 إلى 19 999...
المناخ	مناخ البحر الأبيض المتوسط، المناخ القاري، المناخ الاستوائي، المناخ الصحراوي...
الاجتماعية السكانية	
السن	أقل من 6 سنوات، من 6 إلى 11، من 12 إلى 17، من 18 إلى 24، 25-34، 35-49، 50-64...
الجنس	أنثى، ذكر.
حجم المنزل	صغير، متوسط، كبير.
دورة الحياة الأسرية	شباب أعزب، شباب متزوج دون أولاد، متزوج له طفل، مسن متزوج له أطفال، مسن أعزب...
الدخل السنوي	أقل من 100 000 و، من 100 000 إلى 149 000، 150 000-199 000، 200 000-300 000...
الطبقات المهنية	مزارعون، إطارات سامية، مهن بسيطة، موظفو خدمات، عمال مؤهلون، بطالون...
مستوى التعليم	دون شهادة، شهادة التعليم الابتدائي، شهادة التعليم المتوسط، شهادة التعليم الثانوي، الجامعي...
الدين	مسلم، مسيحي كاثوليكي، مسيحي أرثوذكسي...
الجنسية	جزائري، أردني، فلسطيني، ياباني، روسي، برازيلي، نيجيري، أسترالي...
الطبقة الاجتماعية	الطبقة العليا، الطبقة المتوسطة، الطبقة الدنيا.
الحيل	طفل رضيع، الحيل الأول، الحيل الثاني، الثالث...
النفسية الوصفية	
نمط الحياة	نشط، مركّز على المادة، مركّز على الصرامة...
الشخصية	متسلط، طموح، عنيد، جبان...
السلوكية	
وضعية الشراء	وضعية خاصة، وضعية عادية...
المزايا المرجوة	الاقتصاد والتوفير، التفاخر...
حالات المستعمل	ليس مستعملاً، مستعمل سابق، مستعمل محتمل، المستعمل الأول، مستعمل منتظم...
مستوى الاستعمال	مستعمل صغير، مستعمل متوسط، مستعمل كبير
الوفاء للعلامة	سيئة، متوسطة، قوية، كلية...
العلاقة بالمنتج	المستهلك لا يعرفه، يعرف بوجوده، له معلومات حوله، مهتم به، راغب في شرائه...

Source: Voir : Philip Kotler et Al, Marketing management, op.cit., P.286.

2- معايير تجزئة أسواق من منظمة إلى منظمة (BtoB): تختلف معايير تجزئة الأعمال عن تلك المعتمدة في أسواق الأعمال من أجل الاستهلاك (أسواق الاستهلاك الواسع)، والجدول الموالي يوضح هذه المعايير:

الجدول رقم (17): معايير تجزئة أسواق الأعمال من أجل الأعمال

المعايير	الخيارات المتاحة في كل معيار
معايير المحيط	قطاع صناعي، قطاع الخدمات، حجم المنظمة، الوضعية الجغرافية للعميل...
معايير الاستغلال	تكنولوجيا المنظمة، استخدام منتج/ علامة، قدرة العميل...
طرق الشراء	تنظيم وظيفة الشراء، الهياكل السلمية، العلاقة مشتري/ بائع، أهمية الطلبية...
الخصائص المتعلقة بالمشتري	المواقف مع العميل، الوفاء، الميل إلى الابتكار...

المرجع: راجع: - كاثرين فيو، التسويق، مرجع سابق، ص. 118.

- Philip Kotler et Al, Marketing management, op.cit., P.297.

3- تحديد مفهوم الخدمة لجزء سوقي: تقوم المنظمات الخدمية باستمرار بتطوير خدمات موجهة إلى أجزاء سوقية معينة، وهو أمر ضروري لتحديد الخصائص المهمة في خدمة ما بالنسبة إلى جزء سوقي وللمساعدة في معرفة مستوى الأداء الذي يجذب العملاء المحتملين للمنظمات المنافسة، وعموما فإن مستهلكي الخدمات يولون اهتماما بخصائص الخدمة استنادا إلى العوامل التالية⁽¹⁾:

- أسباب استعمال الخدمة؛

- متخذ القرار؛

- الوقت المختار لاستعمال الخدمة؛

- الاستعمال الجماعي أو الفردي للخدمة؛

- تركيبة الجماعة (في حالة الخدمة الجماعية).

إن الخصائص المحددة لشراء خدمة تتواجد في العادة في قائمة صفحات الخدمة وهي تلك التي تمثل فروقات دالة ومهمة نسبة إلى عروض المنافسين، فازدياد ساعات الانطلاق والوصول، إمكانات الحصول على بعض الامتيازات، جودة الأكل المقدم، سهول الحجز، كلها أمثلة عن الخصائص المحددة لسفر أعمال، أما إذا تعلق الأمر بقضاء عطلة وكانت الميزانية محدودة فإن السعر سيكون الخاصية الأكثر أهمية أثناء اختيار الخدمات، لذلك فإن مسوقي الخدمات يواجهون هذه العوامل بتحديد الأهمية النسبية لخصائص الخدمات استنادا إلى محددات آخر القرارات المتخذة، إضافة إلى جمعهم معلومات حول مستويات الرضا عن كل خاصية وربطها بأداء الخدمة⁽²⁾.

الفرع الثاني: استهداف جزء سوقي

بعد تحديد الأجزاء السوقية المختلفة التي يمكن أن تتعامل معها المنظمة، تقوم هذه الأخيرة باختيار الأجزاء الأكثر ملاءمة لتستهدفها من خلال توجيه منتجاتها وخدماتها إليها.

⁽¹⁾ Christopher Lovelock et Al, op.cit., P.65.

⁽²⁾ Idem.

- 1- خصائص التجزئة التسويقية الفعالة: تتميز التجزئة التسويقية الفعالة بمجموعة خصائص هي⁽¹⁾:
 - 1-1- قابلية القياس: إذ يجب أن تكون السوق قابلة للقياس من حيث الحجم، القوة الشرائية...
 - 1-2- الحجم الكافي: بحيث يجب أن تكون السوق كبيرة بما يكفي للقيام بعملية تقييم البرنامج التسويقي الممكن اعتماده فيها، إضافة إلى شرط آخر متماشي مع الحجم هو أن تكون مربحة.
 - 1-3- إمكانية الاختراق: إذ يجب أن يكون الوصول إلى الجزء السوقي سهلاً ويسيراً عبر وسائل الاتصال المختلفة.
 - 1-4- الملاءمة: بحيث يجب أن تكون الأجزاء حقيقة مختلفة عن بعضها البعض نسبة إلى متغير التجزئة، ويظهر ذلك من خلال الاستجابات المختلفة عن بعضها البعض لهذه الأجزاء اتجاه العمليات التسويقية.
 - 1-5- فعالية برنامج التجزئة: وذلك من خلال إمكانية تطبيقه عملياً.
- 2- تقييم كل جزء سوقي: يتم تقييم الأجزاء السوقية من طرف منظمات الأعمال استناداً لمعايير خارجية تحدد منافع الجزء ومزاياه، وأخرى داخلية تحدد قدرات المنظمة⁽²⁾:
 - 1-2- المعايير الخارجية: وهي تتمثل في: الحجم (الكمية، القيمة، عدد المستهلكين)، نسبة النمو، المردودية، كثافة قوة البيع وفقاً لقوى التنافس لبورتر، العوائق القانونية، العوامل الأساسية الواجب إتقانها...
 - 2-2- المعايير الداخلية: وتتمثل في موارد المنظمة وكفاءتها نسبة إلى المنافسين وتشمل: الموارد الملموسة وغير الملموسة، الكفاءات الأساسية أو الميزة للمنظمة مقارنة بمنافسيها.
- 3- اختيار الأجزاء السوقية: تواجه المنظمات أثناء استهداف الأجزاء السوقية خمس حالات هي⁽³⁾:
 - 1-3- التركيز على جزء من السوق: حيث تقوم المنظمة باختيار جزء واحد محدد من السوق وخدمته بأفضل الطرق والمنتجات، فهي تركز على ثنائية واحدة من ثنائيات منتج/سوق.
 - 2-3- التخصص الانتقائي: وفي هذه الحالة تقوم المنظمة باختيار متخصص وانتقائي لعدد من الأجزاء السوقية على أساس الفرص المتاحة في كل جزء ودرجة جاذبيته، والهدف هو توزيع المخاطر والتحرك في الأسواق الأكثر جدوى اقتصادياً.
 - 3-3- التخصص عن طريق المنتج: وفي هذه الحالة تركز المنظمة اهتمامها على منتج واحد يوجه إلى أجزاء سوقية مختلفة.
 - 4-3- التخصص عن طريق السوق: حيث تركز المنظمة على خدمة احتياجات مجموعة محددة من المستهلكين عبر سوق معينة، وذلك من خلال تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات.

(1) راجع: - ثامر البكري، مرجع سابق، ص 69.

(2) كاثرين فيو، مرجع سابق، ص 123-125.

(3) راجع: - المرجع سابق، ص 125-127.

- ثامر البكري، مرجع سابق، ص 70-72.

3-5- التغطية الشاملة: و في هذه الحالة تقوم المنظمة بمحاولة خدمة جميع المستهلكين بكل المنتجات التي يحتاجونها، وهذا الخيار لا يعتمد إلا من طرف المنظمات الكبيرة لأنها الأقدر على التحكم في تكاليف الإنتاج. والشكل الموالي يوضح الحالات الخمس لاستهداف الأجزاء السوقية:

الشكل رقم (52): الحالات الخمس لاستهداف السوق

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

التخصص عن طريق المنتج

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

التخصص الانتقائي

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

التركيز على ثنائية منتج / سوق

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

التخصص عن طريق السوق

M3	M2	M1	
			P1
			P2
			P3

التغطية الشاملة

Source: Philip Kotler et Al, Marketing management, op.cit., P.301.

الفرع الثالث: تأسيس التموقع

يتعلق التموقع بمفهوم المنتج وصورته بهدف إعطاء مكانة محددة في أذهان العملاء المستهدفين، وتهدف عملية التموقع إلى تمييز المزيج التسويقي للعلامة المقدمة من طرف منظمة ما عن المزيج التسويقي للعلامات الأخرى للمنافسين من فئة المنتج ذاتها، لذلك فإن المنتج (سلعة/خدمة) هو المحرك الأساسي لاستراتيجية التموقع أما باقي عناصر المزيج فما هي إلى أدوات أو وسائل لتدعيم مركز وسمعة المنتج أو العلامة لدى المستهلكين المستهدفين⁽²⁾ سواءً كان التموقع في الصفات الشكلية أو الموضوعية⁽³⁾.

1- اختيار نقاط تمييز المنتج: تتصف نقاط الاختلاف التي يركز عليها التموقع بالدقة المتناهية كما أنها تجمع بين خاصيتين هما:

- أن يرى فيها العملاء الفوائد المرجوة؛
- أن تكون المنظمة في إطار توفيرها.

⁽²⁾ -Philip Kotler et Al, op.cit., P.358.

⁽³⁾ محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2002، ص. 143.

لذلك فإن نقطة التميز والاختلاف يجب أن تكون في آن واحد⁽¹⁾:

- 1-1- متوافقة:** فالفرق يجب أن يوفر ميزة ملموسة أو محسوسة في نظر عدد كاف من المستهلكين.
- 1-2- مميزة:** إذ يجب أن لا يكون الفرق مقدما من طرف أي منظمة أخرى.
- 1-3- ذات مصداقية:** إذ يجب أن تبرر المنظمة من خلال تاريخها وقدرتها على عرض الخاصية المعلنة.
- 1-4- قابلة للتطبيق:** إذ يجب على المنظمة اقتراح فروقات قابلة للتحقيق على أرض الواقع، فالتموقع يسبق تقديم المنتج، وفي مرحلة لاحقة يعمل المزيج التسويقي على تقديم ذلك الفرق للمستهلكين.
- 1-5- قابلة للتبرير:** بحيث يستطيع المتخصصون في المنتج برهنتها وتبريرها بطرق عقلانية وعملية.
- 1-6- قادرة على الاستمرار:** وذلك في مواجهة النسخ والتقليد، فالدفاع عن تموقع العلامات المميزة أسهل بكثير منه في حالة العلامات غير المميزة.

2- التموقع في منظمات الخدمة: تقوم المنظمات المتنافسة في قطاع الخدمات باستهداف الأجزاء السوقية ذاتها، لذلك يتعين على المنظمة الخدمية تأسيس مزايا مميزة في عرضها لتلك الأجزاء (إرفاق بعض السلع مع الخدمة مثلا أو توفير خدمات إضافية...)، وتقوم المنظمة الخدمية بتطوير تموقعها مع الوقت، استجابة إلى التغيرات في هياكل الأسواق وتطور التكنولوجيا ونشاطات المنافسين، إضافة إلى تطورها الخاص، لذلك فهي تتبنى إستراتيجية التموقع التطوري حيث تكون احتمالات إضافة خدمات أو إلغاء أخرى حالية أو تغيير الأجزاء المستهدفة واردة حتى في الأجل القصير⁽²⁾.

فعلى سبيل المثال نجد أن بعض محطات التزود بالوقود قد أضافت محلات صغيرة للتسوق أثناء ساعات الدوام، كما أن بعض محلات التسوق قد أدخلت خدمات مصرفية، وقد ساهم التقدم التكنولوجي في توفير خيارات كثيرة من الخدمات الجديدة وأنظمة التسليم الجديدة أو تخفيض الأسعار أو تغيير أوقات تقديم الخدمات والتي تكفل التمييز الجذري لعلامات الخدمات المختلفة وبالتالي تحقيق التموقع المطلوب للمنظمة الخدمية.

المطلب الثالث: الخيارات الإستراتيجية التسويقية للخدمات

تعمل المنظمات الخدمية كغيرها من المنظمات على إدارة تشكيلة واسعة من الخيارات الإستراتيجية التي يكون بعضها متعاكسا وبعضها الآخر متوافقا يمكن استخدامه بشكل متزامن، ولكن جميع تلك الخيارات تهدف إلى تحقيق التفوق على المنافسين.

(1) Philip Kotler et Al, op.cit., PP.363-364.

(2) Christopher Lovelock et Al, op.cit., P.71.

الفرع الأول: الإستراتيجيات العامة للمنظمات الخدمية

تقوم المنظمات الخدمية بالتركيز أكثر من غيرها على مزيج أقل من المنتجات والأجزاء السوقية، ونميز عادة نوعين من التركيز، الأول معتمد على السوق والثاني معتمد على الخدمات لذلك تواجه هذه المنظمات أربعة أنواع من الاستراتيجيات هي⁽¹⁾:

1- إستراتيجية التركيز على الخدمة: ومن خلال هذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على توفير خدمة متخصصة للغاية موجهة إلى عدد كبير من الأسواق أو الأجزاء السوقية، ومن أمثلة ذلك: الخدمة المقدمة عبر شبكة الأنترنت لتسيير الثروة، فهذه الخدمة متخصصة جدا وفي الوقت ذاته هي موجهة إلى عدد كبير من الأجزاء السوقية (إلى كل من يملك مالا).

2- إستراتيجية التركيز على الخدمة والسوق: وتعرف أيضا بإستراتيجية التركيز الممتلئ، وهي قائمة على أساس تقسيم خدمة جد متخصصة إلى عدد محدود من الأجزاء السوقية، ومن أمثلة ذلك: البرمجيات المتخصصة الموجهة تحديدا إلى مناطق جغرافية محدودة بحيث تكون مقتصرة على خدمتها لوحدها ولا تكون صالحة للاستعمال في مناطق أخرى.

3- إستراتيجية التركيز على السوق: وهي إستراتيجية تتبعها المنظمات الخدمية من خلال تقديم خدمات متكاملة تكون موجهة للإستجابة لكل احتياجات الجزء السوقي المستهدف، وذلك مثل خدمة نقل السلع من طرف السفن، فهذه الخدمة تستجيب بدقة إلى احتياجات أفراد السوق المستهدف وهم التجار ورجال الأعمال.

4- الإستراتيجية غير المركزة: وفي هذه الأخيرة تقدم المنظمات تشكيلة واسعة من الخدمات موجهة نحو أسواق عديدة، وهي تعرف بإستراتيجية الخدمة الكلية وهي تعاكس تماما إستراتيجية التركيز، ومن أمثلتها: الخدمات العامة مثل: الكهرباء، الغاز، الطرقات...، وهي موجهة نحو كافة شرائح المستهلكين (أي جميع الأسواق). ويمكن للشكل الموالي أن يوضح أكثر هذه الخيارات الأربعة من الاستراتيجيات العامة للمنظمات الخدمية من خلال مصفوفة ذات بعدين، بعد تشكيلة الخدمات وبعد عدد الأسواق المستهدفة:

⁽¹⁾ Alexandre Kamyab Samii, op.cit., PP.197-198.

الشكل رقم (53): الإستراتيجيات العامة لمنظمة خدمية

		واسعة ضيقة	
عدد الأسواق المستهدفة	كثير	الإستراتيجية غير المركزة: تشكيلة واسعة من الخدمات موجهة نحو عدد كبير من الأسواق المستهدفة	إستراتيجية التركيز على الخدمة: خدمة متخصصة موجهة لأسواق عديدة
	قليل	إستراتيجية التركيز على السوق: خدمة متكاملة موجهة نحو احتياج متعددة لسوق مستهدف	إستراتيجية التركيز الممتلي (خدمة+سوق): خدمة متخصصة موجهة لعدد محدود من الأسواق
		عدد الخدمات المقدمة (تشكيلة الخدمات)	

Source: Alexandre Kamyab Samii, Stratégies de service, op.cit., P.197.

الفرع الثاني: إستراتيجيات تطور المنظمات الخدمية

تمثل إستراتيجيات التطور تلك الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات الخدمية منذ نشأتها أي منذ افتتاح أول وحدة من وحداتها وإلى غاية تشبع الشبكة أي نضج القطاع، فهي إستراتيجيات تتمحور حول تطور عدد وحدات المنظمة وبالتالي تطور رقم الأعمال، وهذه الإستراتيجيات تمثل شكلا من أشكال السباق حيث يجب تحطيم أرقام قياسية.

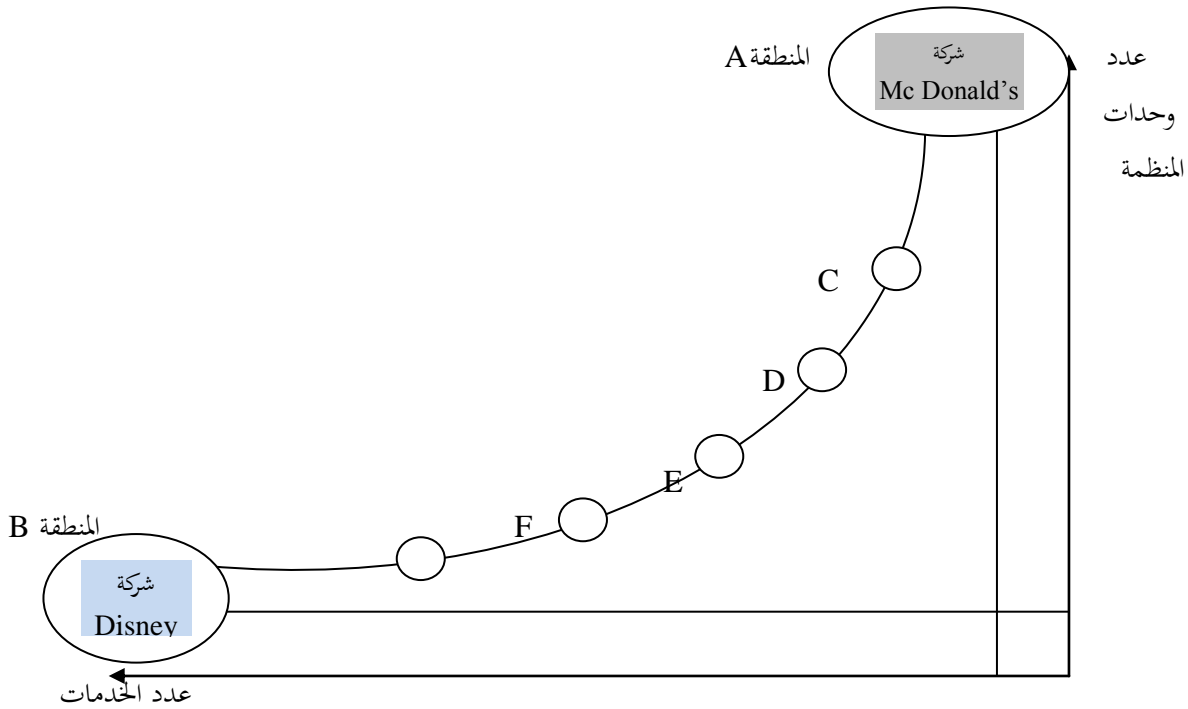
1- إستراتيجيات النمو: وهي الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الخدمية في بداية حياتها في السوق وقبل أن يتشبع هذا الأخير بمنتجاتها الخدمية والمنتجات المماثلة لها، وتأخذ هذه الإستراتيجيات شكلين رئيسيين⁽¹⁾:

1-1- عدد كبير من الوحدات: فالمنظمات تنمو من خلال تطور عدد وحداتها المقدمة للخدمة ولكن كل وحدة تقدم عددا قليلا من الخدمات.

1-2- عدد كبير من الخدمات القاعدية: كما يمكن أن تحقق المنظمات نموا من خلال تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات القاعدية عن طريق عدد محدود من الوحدات أي أن كل وحدة تقدم عددا معتبرا من الخدمات. ويمكن للمنظمات اعتمادا على هذا النوع من الإستراتيجيات التموقع في وضعيات مختلفة تبعا لما يعرف بنموذج المواقع المتعددة/الخدمات المتعددة، والشكل الموالي يوضح هذه الإستراتيجيات حسب هذا النموذج:

⁽¹⁾ Pierre Eiglier, op.cit., PP.167-168.

الشكل رقم (54): نموذج المواقع المتعددة / الخدمات المتعددة



Source: Pièrre Eiglier, Marketing et stratégie des services, op.cit.,P.168.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن كل من شركتي (Disney) و (Mc Donald's) العالميتين يشهد نموا كبيرا، ولكن لكل منها طريقته الخاصة في ذلك، فشركة (Disney) تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات الموجهة نحو عالم الأطفال (ألعاب، حداثق تسلية...) ولكن عدد الوحدات التي تقدم هذه التشكيلة يعتبر قليلا نسبيا مقارنة بعدد الخدمات المقدمة، أما شركة (Mc Donald's) المتخصصة في الأكل السريع فهي تقدم عددا محدودا من الخدمات (وجبات سريعة، مشروبات) ولكن عدد الوحدات التي تقدم هذه الخدمات كبير جدا، وبين المنطقة A والمنطقة B نجد مجموعة من المناطق، حيث أن المنطقة C والمنطقة G تتميزان بمردودية غير أكيدة وبالتالي فإن نجاحهما مشكوك فيه⁽¹⁾ لأن المنظمات الواقعة في هاتين المنطقتين تملك تشكيلة واسعة من الخدمات وعددا معتبرا من الوحدات المقدمة لها وهو ما يجعل الوضعية أكثر تعقيدا وأصعب من حيث السيطرة، كما أن تطور الشبكة يكون أبطأ في هذه الحالات، لذلك فإن هذه المنظمات في الغالب لا تستطيع النجاح.

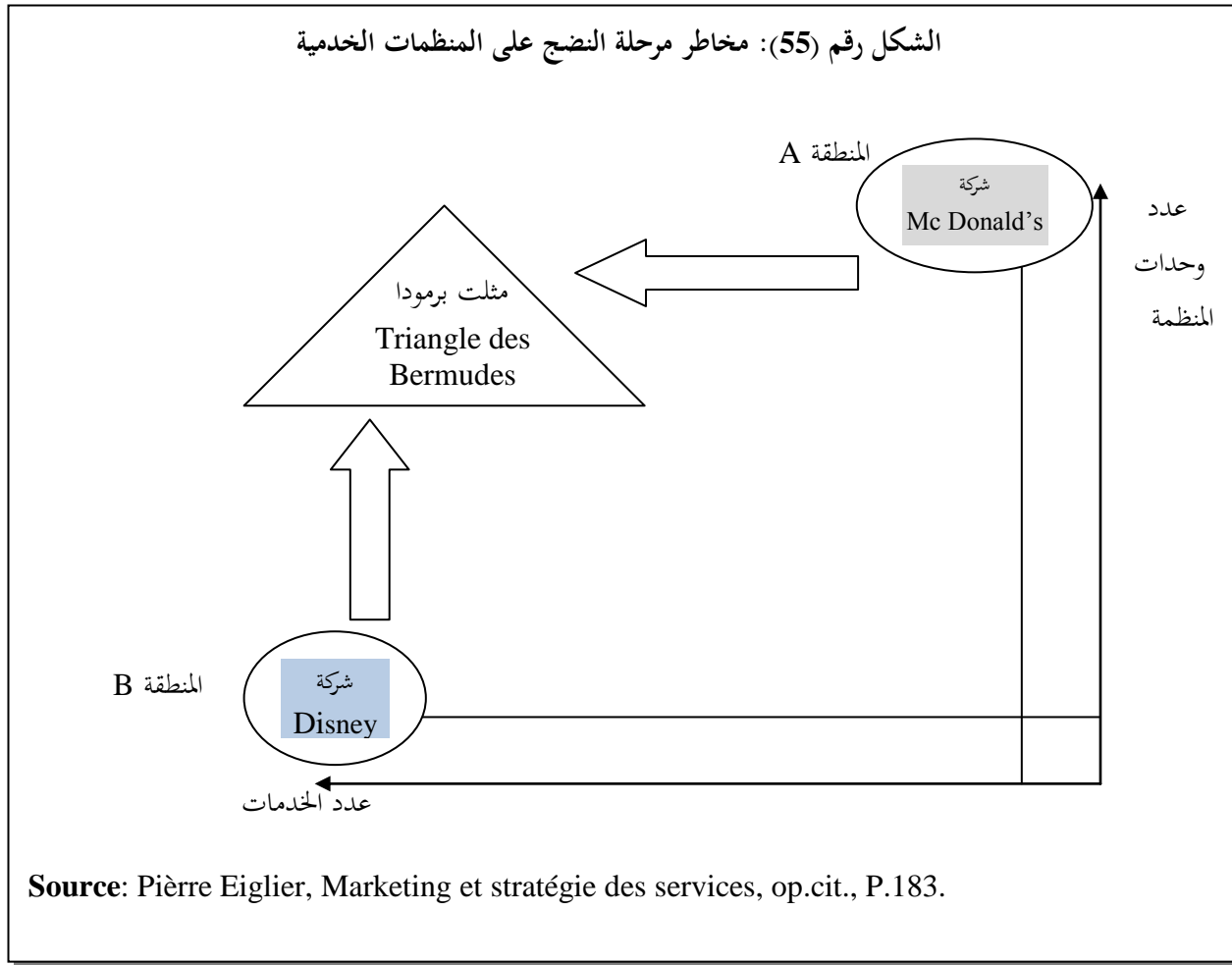
2- إستراتيجيات النضج: تصل المنظمات الخدمية إلى مرحلة النضج إذا تحققت حالتان:

الأولى: إذا تشبعت الشبكة وأصبحت إضافة وحدات جديدة غير ممكنة.

الثانية: إذا انعدمت إمكانية إضافة خدمات جديدة للوحدات القائمة في الشبكات الضيقة.

(1) Ibid., P.168.

وتمثل مرحلة النضج خطرا حقيقيا يهدد المنظمات الخدمية القائمة، كما يوضح الشكل الموالي:



واستجابة لمشكلات النضج، تبحث المنظمات عن حلول كما يوضح الشكل السابق، وتكون أقرب الحلول المقترحة من طرف إدارة المنظمة هي⁽¹⁾:

2-1- بالنسبة للمنطقة A: إن أبسط طريقة لإعادة رفع رقم الأعمال هي إضافة خدمات في كل وحدة، وبالفعل فإن كل خدمة مضافة سوف تجد تبريرها التسويقي فالخدمات القاعدية الإضافية تعني عملاء إضافيين وترفع جاذبية الموقع، لذلك تتحرك المنظمة نحو مثلث برمودا الذي يمثل خطرا أكبر رغم المزايا المحققة لأن المنظمة تصبح مهددة بفقدان هويتها وحتى رقم أعمالها بسبب تعقد تسيير الوحدات وتضطرب صيغة الخدمة الأصلية فتتخفف مستويات الرضا عنها.

2-2- بالنسبة للمنطقة B: تعمل المنظمة على تطوير شبكتها والتي ستكون غير متجانسة بسبب العدد الكبير من الخدمات المقدمة، فتتجه نحو مثلث برمودا الذي يفقد المنظمة روحها ومردوديتها بسبب التعقيدات المضافة إلى الإدارة التي تؤدي إلى ظهور مشكلات إدارية مهمة غير قابلة للمعالجة إضافة إلى ارتفاع معتبر في التكاليف.

⁽¹⁾ Ibid., PP.183-184.

ولعل أفضل الأمثلة عن حالات النضج هي تلك المتعلقة بالقطاع المصرفي حيث أن المصارف تقوم بتقديم تشكيلات واسعة من الخدمات وعن طريق عدد كبير من الوكالات المكونة لشبكاتها، والنتيجة أنها واقعة في مأزق مثلث برمودا فهي تعاني من تمييز ضعيف لخدماتها، وصورة ضبابية لعلامات خدماتها وتكاليف مرتفعة. ولمواجهة مثل هذه المخاطر فقد تم تطوير بعض الإستراتيجيات لتفادي مصيدة برمودا والحفاظ على وتيرة نمو مقبولة، ويفترض أن توضع هذه الإستراتيجيات قبل نهاية مرحلة النمو والدخول لمرحلة النضج، وهذه الإستراتيجيات تتمحور حول نقطتين أساسيتين هما⁽¹⁾:

- استغلال صيغة الخدمة وتقديم صيغ جديدة للخدمة تكون متميزة وإبداعية؛
- التوجه للأسواق العالمية لتقديم صيغ الخدمات ذاتها.

الفرع الثالث: إستراتيجيات المزيج التسويقي/السوق المستهدفة

يمثل المزيج التسويقي جوهر الإستراتيجية التسويقية، ورغم أنه يأتي في المرحلة التشغيلية وهي تلي مباشرة صياغة الإستراتيجية، إلا أن القرارات المتعلقة به هي قرارات إستراتيجية تطبق مباشرة على السوق المستهدفة ومن الإستراتيجيات الممكن اعتمادها والتي تأخذ بُعدي السوق المستهدفة والمزيج التسويقي، ما يلي⁽²⁾:

- 1- إستراتيجية التوجه نحو السوق الكلية:** وتستخدم هذه الإستراتيجية في ظل تشابه حاجات ورغبات المستهلكين في سوق الخدمات، ويجب توفر بعض الشروط الأساسية لتطبيقها هي:
 - وجود عدد كاف من المستهلكين الذي يمتلك حاجات متشابهة نسبياً؛
 - انخفاض حدة المنافسة؛
 - صعوبة إيجاد خصائص واضحة للقيام بتجزئة السوق.

وفي هذه الحالة تقوم المنظمة بتصميم مزيج تسويقي خدمي واحد يوجه للاتصال بهذا السوق عبر خدمة معينة.

- 2- إستراتيجية التركيز:** وتفترض هذه الإستراتيجية أن المستهلكين مختلفين من حيث أذواقهم وحاجاتهم ورغباتهم وبالتالي فإن استجاباتهم للخدمات والعلامات سوف تكون مختلفة ومتباينة، لذلك فإن هدف هذه الإستراتيجية هو تحديد جزء سوقي أو أكثر وتوجيه إستراتيجية تسويقية خاصة للمستهلكين فيه، وميزة هذه الإستراتيجية هي التخصص وتركيز الجهود على فئة معينة لخدمتها بأحسن الطرق.

- 3- إستراتيجية التنوع:** حيث تقوم المنظمة باعتماد مزيج تسويقي موجه لكل جزء مستهدف على حدا، وقد تأتي هذه الإستراتيجية في مرحلة لاحقة من اعتماد إستراتيجية التركيز، والهدف الرئيس لهذه الإستراتيجية هو توزيع مخاطر الفشل من خلال تنوع الخدمات المقدمة، أما ما يعاب على هذه الإستراتيجية فهو ارتفاع التكاليف وفقدان الهوية الرئيسية، وغموض صور الخدمات وعلاماتها في أذهان المستهلكين.

⁽¹⁾ Ibid., PP.185-187.

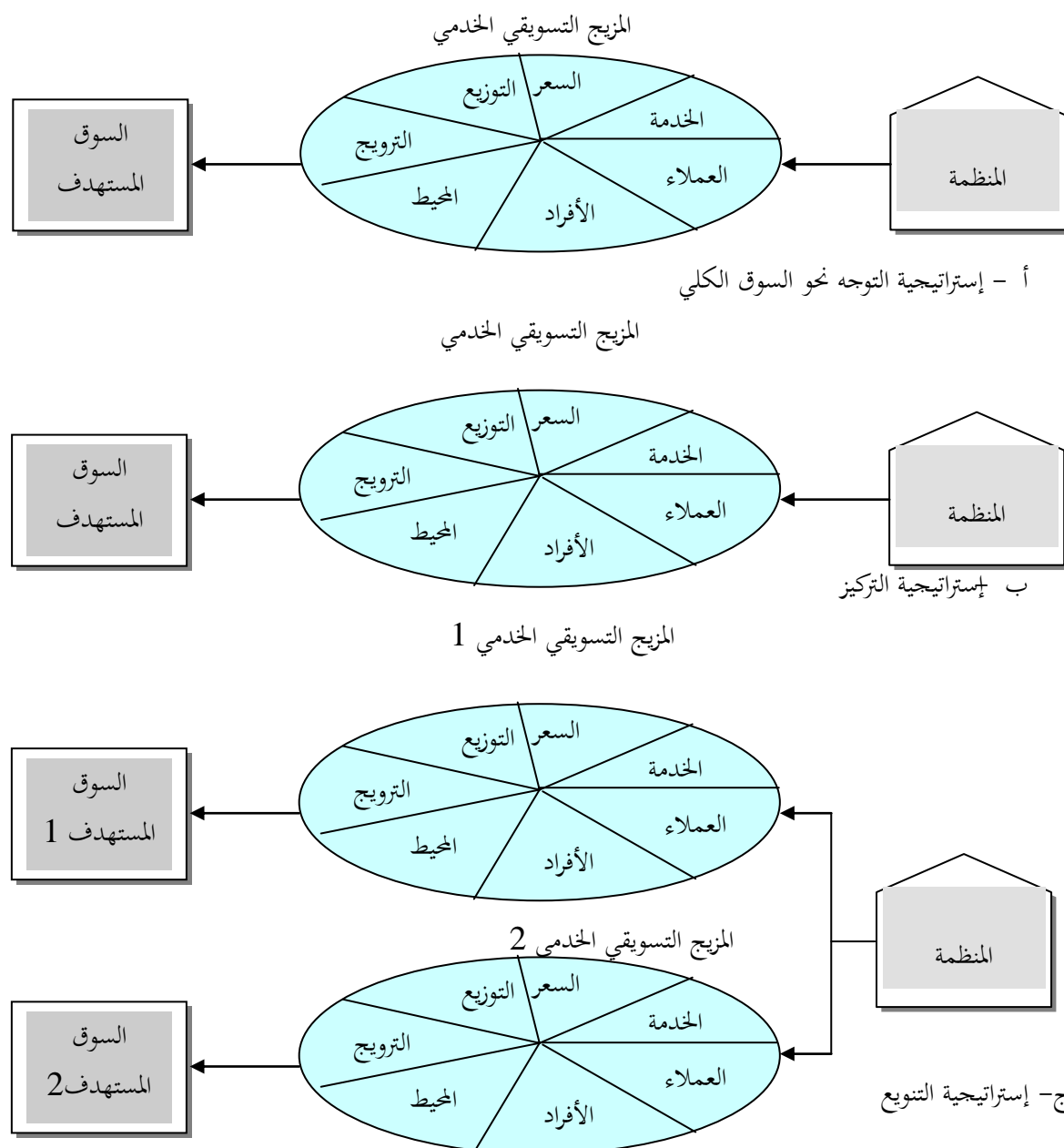
⁽²⁾ راجع: - ثامر البكري، مرجع سابق، ص ص. 72-76.

- نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص ص. 101-108.

- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق: منظور تطبيقي إستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2009، ص ص. 410-414.

والشكل الموالي يوضح إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي في الأسواق المستهدفة:

الشكل رقم (56): إستراتيجيات المزيج التسويقي الخدمي / الأسواق المستهدفة



المصدر: راجع: - ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.73.

- نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص.103.

المبحث الثالث: البناء التسويقي للمزايا التنافسية في المنظمات الخدمية

إن تحديد التموقع المناسب لمنظمات الخدمة يحتاج إلى تحليل تنافسي عميق يهدف إلى البحث عن مزايا المنافسين من جهة والبحث عن قدرات وفرص تأسيس مزايا تنافسية للمنظمة تمكنها من مواجهة علامات المنافسين المميزة والتفوق عليها من جهة أخرى، والوظيفة التسويقية تتحمل الشطر الأكبر من هذا التحدي ذلك لأن التسويق أصبح أهم أدوات التحليل الإستراتيجي، ويتناول هذا المبحث النقاط التالية:

المطلب الأول: مواجهة المنافسين

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

المطلب الثالث: العناصر التسويقية الخدمية للميزة التنافسية

المطلب الأول: مواجهة المنافسين

تحتاج مواجهة المنافسين والتغلب عليهم معرفتهم قبل كل شيء ثم معرفة استراتيجياتهم للاستفادة من مزايا وجودهم وللتغلب عليهم.

الفرع الأول: معرفة المنافسين

تواجه المنظمات عددا كبيرا من المنافسين والذين يتواجدون في العادة على مستويات مختلفة هي: مستوى قطاع الصناعة، مستوى السوق، مستوى خارج القطاع، فالمنظمات في حاجة ماسة إلى معرفة كل منافسيها.

1- تحديد المنافسين: يتواجد المنافسون في أربعة مستويات هي ⁽¹⁾:

1-1- المنافسون داخل قطاع الصناعة: وهم جميع المنظمات التي تقدم منتجات متقاربة موجهة لتلبية الاحتياجات ذاتها للعملاء، كما أنها تستخدم التكنولوجيا ذاتها، لذلك يجب معرفة كل هذه المنظمات ودراسة إمكانياتها وقدراتها وإستراتيجياتها.

1-2- المنافسون داخل السوق: وهم المنظمات التي تركز على جزء سوقي مستهدف وتحاول خدمته من خلال منتج معين يلبي احتياجاته المتجانسة فالسوق هي جزء من قطاع الصناعة يتميز بمنتج واحد موجه لعدة أجزاء سوقية أو لجزء واحد، ومعرفة منافسي السوق متضمنة في معرفة منافسي القطاع.

1-3- المنافسون المحتملون: وهم المنظمات التي لا تنافس منظمات القطاع في الوقت الحالي ولكنها تمتلك إمكانيات وقدرات تمكنها من أن تقتحم القطاع وتكون منافسا قويا لمنظمتها.

1-4- المنافسون المنتظرون: وهم المنظمات التي تقدم منتجات تشكل بدائل لمنتجات القطاع فهي تلبي احتياجات المستهلكين ذاتها ولكنها تستخدم تكنولوجيا مختلفة تماما عن تكنولوجيا منظمات القطاع، فهذه المنظمات تترصد وتنتظر الفرص السانحة والظروف المواتية للاستيلاء على أسواق منظمات القطاع.

⁽¹⁾ Voir : - Michael Porter, op.cit., PP.14-17.
- Philip Kotler et Al, op.cit., PP.395-396.

2- معرفة إستراتيجيات المنافسين: إن معرفة إستراتيجيات المنافسين وتوجهاتهم المستقبلية تمكن المنظمة من تحديد المجموعة الإستراتيجية التي ينتمون إليها، لأن أكثر المنافسين قوة وخطرا هم أولئك الذين ينتمون إلى مجموعة إستراتيجية واحدة، لأنهم يمتلكون الخصائص الإستراتيجية وعوامل المنافسة ذاتها، ولأنهم يشكلون عوائق دخول بالنسبة للمجموعات الإستراتيجية الأخرى لقطاع الصناعة.

3- اكتشاف أهداف المنافسين: ووراء كل منافس وإستراتيجية توجد مهمة وأهداف، والأهداف المفضلة من طرف المنافس تتوقف على عدة عوامل منها: الحجم، التاريخ، الإدارة والوضعية المالية، وإذا افترضنا أن المنافسين يبحثون عن تعظيم أرباحهم، فإنهم على ذلك يتبنون أهدافا متعددة الآفاق بعضها يكون قصير الأجل وبعضها الآخر يتحقق في الأجل الطويل، فعلى سبيل المثال نجد أن المنظمات الأمريكية والمنظمات اليابانية تتنافس ولكن أهدافها مختلفة، فالمنظمات الأمريكية تبحث عن الربح في الأجل القصير لتحسين أداؤها الحالي في الأسواق المالية، أما المنظمات اليابانية فتهدف أولا إلى تنمية حصصها السوقية، أما المردودية فهي أقل أهمية وذلك لأن المصارف اليابانية تفضل المردود المنتظم على المردود العالي في ظل المخاطرة⁽¹⁾.

فالمنظمة يجب أن تحلل مشاريع المنافسين من حيث المنتجات المقدمة والأسواق المستهدفة لاكتشاف الأهداف الحقيقية والكلية لهم.

4- تقييم نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين: يجب على المنظمة أيضا أن تعمل على تقييم نقاط قوة ونقاط ضعف منافسيها وذلك استنادا إلى مجموعة مصادر مثل معلومات المتعاملين معهم، الخبرات السابقة في التعامل معهم، الكلام المتداول عنهم ودراسات السوق حولهم⁽²⁾.

ومن خلال المعلومات المجمعة عن المنافسين تكوّن المنظمة فكرة واضحة عن نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين، الأمر الذي يتيح لها اختيار الإستراتيجيات الهجومية أو الدفاعية الملائمة.

الفرع الثاني: المزايا الإستراتيجية والتسويقية لوجود المنافسين

إن معظم المنظمات يعتبر المنافسين أعداءً وتهديدا قويا لهم، لذلك فهي تهتم طوال الوقت بالتفكير في كيفية الاستحواذ على حصصهم السوقية أو كيفية منعهم من دخول أسواق جديدة أو حتى كيفية إخراجهم من السوق ومن القطاع، ولكن الواقع أن وجود المنافسين والمنافسة يساهم بشكل أساسي في تأسيس وتقوية مزايا مهمة للقطاع وللسوق وللمنظمة في حد ذاتها دون أن تدرك ذلك فعليا، ومن أهم المزايا الإستراتيجية والتسويقية لوجود المنافسين تنمية وتطوير المزايا التنافسية للمنظمات وذلك من خلال مجموعة آليات هي⁽³⁾:

1- امتصاص تقلبات الطلب: حيث يستطيع المنافسون امتصاص تقلبات الطلب الناتجة عن التغيرات الدورية أو الموسمية أو غيرها، وهو ما يسمح للمنظمة باستخدام قدراتها بصورة منتظمة، فوجود المنافسين يعتبر وسيلة للتحكم في عامل تطور التكاليف من خلال استعمال القدرات، فقائد السوق مثلا يواجه حالتين:

(1) Ibid., P.397.

(2) Ibid., P.398.

(3) Michael Porter, op.cit., PP.247-252.

- حالة الانتعاش: حيث يقوم القائد بتوسيع حصصه السوقية؛

- حالة النمو والتوسع : حيث يقوم القائد بتخفيض حصصه السوقية لصالح المنافسين، وذلك لأنه لا

يستطيع الاستجابة لكل الطلب، أو أنه يختار عدم القيام بذلك حتى إن كانت قدراته تسمح.

لذلك فإن الأفضل هو ترك المنافسين يمتصون تقلبات الطلب، بدلا من إقحام قدرات وإمكانات المنظمة في ذلك طوال فترة الدورة الاقتصادية.

2- تقوية قدرة التميز: إذ أن المنافسين يستطيعون دعم قدرة المنظمة على التميز والتفرد، ففي حالة غياب المنافسين يمكن أن يواجه العملاء صعوبات في إدراك القيمة المنتجة من طرف المنظمة وبالتالي سيكونون أكثر حساسية للسعر أو للخدمة أو للجودة، وهو ما يجعل التفاوض معهم أصعب، فمنتجات المنافسين هي بمثابة مرجع يستدل به لقياس النتائج النسبية.

3- التخلي عن أجزاء سوقية غير مهمة: ويمكن للمنافسين أن يتوجهوا إلى أجزاء سوقية تعتبرها المنظمة أقل أهمية وتتخلف أو تتخلى عنها، ومفهوم الأجزاء السوقية الأقل أهمية يعني أن خدمتها مكلفة أو أن العملاء يمتلكون قوة تفاوضية كبيرة، أو أن مكانة المنظمة فيها لا يمكن أن تكون دائمة ومستقرة، وفي غياب المنافسين الجيدين^{*}، تجد المنظمة نفسها مجبرة على إرضاء عملائها، وذلك كإستراتيجية دفاعية ضد دخول منافس سيئ للقطاع.

4- توفير إطار لحماية التكاليف: إن وجود منافسين لهم تكاليف مرتفعة من شأنه أن يوفر للمنظمة الحماية التي تطور مردوديتها من خلال التكاليف المنخفضة، فتحديد الأسعار عادة يتم استنادا إلى المنافسين الذين يمتلكون تكاليف مرتفعة، فالمنظمات التي تكون تكاليفها أقل تستفيد من هوامش معتبرة إذا ارتكزت على أسعار المنافسين ذاتها، أو تستحوذ على حصص سوقية أكبر إذا خفضت السعر عن أسعارهم، لذلك فغياب منافسين من هذا النوع يفتح المجال أمام ارتفاع كبير للأسعار وبالتالي يزول الإطار المتحكم في التكاليف، كما يؤدي ذلك إلى دخول منافسين من النوع السيئ للقطاع.

5- تنمية التحفيز: إن وجود منافسين جيدين يعني وجود مؤثر قوي على تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات والحفاظ على وتيرة التغير التكنولوجي، فالمنافس هو الخصم الخارجي الذي يمنح لأفراد المنظمة أهدافا مشتركة وبالتالي فهو يدعم الجو النفسي داخلها.

إن المزايا التي يحققها وجود المنافسين على الصعيد الإستراتيجي، تلقي بظلالها على المجال التسويقي بالمنافسة بين المنظمات هي التي طورت احتياجات العملاء والمستهلكين من حيث النوع والكم وجعلتهم يصلون إلى مستويات عالية من الإشباع والرضا لم تبلغها البشرية من قبل، لذلك فإن استمرار المنافسة هو الحل الوحيد لهذه المعضلة لأن المستهلك اليوم لا يمكن أن يرضى بالمنتجات النمطية التي قد تنتجها منظمة وحيدة محتكرة للسوق.

^{*} المنافس الجيد هو المنافس الذي يمكن أن يشغل وظائف امتيازية دون أن يشكل خطرا وتهديدا كبيرا في الأجل الطويل، وهو يجعل المنظمة تقبل بالتوازن المستقر المريح دون معارك طويلة.

الفرع الثالث: إستراتيجيات المنافسين

تتنوع إستراتيجيات المنافس تبعا لمكانته وسط منافسي القطاع، لذلك نميز بين خمس حالات هي ⁽¹⁾:

1- إستراتيجيات قائد السوق: وقائد السوق هو المنافس الذي يمتلك وضعية مهيمنة وهو في هذه الحالة قطب

مرجعي تعمل المنظمات المنافسة جاهدة لمهاجمته أو تقليده أو تجنبه، وتتمثل أهم إستراتيجياته التنافسية:

1-1- تنمية الطلب الإبتدائي: حيث تقوم المنظمة القائد بتطوير الطلب الإبتدائي للمنتج وذلك من خلال

اكتشاف مستهلكين جدد للمنتجات الموجودة، وعادة تستخدم هذه الإستراتيجية في المرحلة الأولى من دورة حياة منتج /سوق.

1-2- الإستراتيجيات الدفاعية: ويمكن للمنظمة القائد في حالات معينة أن تتبع إستراتيجيات دفاعية للحفاظ

على حصصها السوقية من أفعال المنافسين الأكثر خطورة (مثل المقلدين)، ومن أمثلة الإستراتيجيات الدفاعية:

- الابتكار والتقدم التكنولوجي بطريقة تحبط المنافسين؛

- اتباع سياسات توزيع قوية واعتماد تشكيلة واسعة تغطي كل أجزاء السوق؛

- المواجهة المباشرة عن طريق حرب الأسعار أو الصراع الإشهاري.

1-3- الإستراتيجيات الهجومية: كما يمكن للمنظمة القائد اتباع إستراتيجية هجومية تهدف إلى توسيع الحصة

السوقية والاستفادة القصوى من آثار الخبرة وتطوير المردودية.

1-4- إستراتيجية اللاتسويق: وفي حالات أخرى يقوم القائد باتباع إستراتيجية تهدف إلى التخلي الطوعي عن

بعض الحصص السوقية لتفادي أعباء القطب الأحادي، ومن أمثلة ما يمكن القيام به:

- تخفيض الطلب في بعض الأجزاء من خلال رفع الأسعار أو تخفيض الخدمات المقدمة والجهود الترويجية؛

- التنويع والاتجاه نحو منتج/سوق مختلف عن السوق الذي يحتل فيه الصدارة.

2- إستراتيجيات المتحدي: وتلجأ بعض المنظمات غير المسيطرة إلى مهاجمة قائد السوق وتحديده بهدف الحصول

على مكانه، وحتى تتمكن من ذلك يجب أن يمتلك ثلاث أدوات أساسية هي:

- امتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستمرة؛

- القرب من قائد السوق في نشاطات أخرى؛

- امتلاك ردات فعل سريعة مثل ردات قائد السوق.

3- إستراتيجيات متبع القائد: إن المتبع هو منافس يمتلك حصة سوقية ضعيفة ويتبنى سلوكا تكيفيا مع قرارات

المنافسين الأقوياء ولا يهتم كثيرا بمهاجمة القائد، والمنظمات المتبعة للقائد تتبع هدفا محددا هو التعايش السلمي وتقاسم

السوق، وهي تقوم بتعديل موقفها تباعا لمواقف القائد، ومن أهم خصائص هذه المنظمات:

⁽¹⁾ Voir : - Jean- Jaques Lambin et Al, op.cit., PP.275-278.

- Philip Kotler et Al, op.cit., PP.401-417.

- Michael Porter, op.cit., PP.599-609.

- Ikujiro Nonaka et Johny Johansson, Le Marketing à La Japonaise, Traduit par Michel Le Seac'h, Village Mondial, 1997, PP.117-141.

- تجزئة السوق بطريقة إبتكارية؛

- الاستخدام الفعال للبحث والتطوير؛

- البقاء صغيرة والاهتمام بالربح بالدرجة الأولى؛

- قوة المسيرين الذي يفضلون عدم انتهاج إستراتيجيات النمو.

4- إستراتيجيات المتخصص: تهتم المنظمات المتخصصة بجزء سوقى أو عدة أجزاء سوقية وليس بكل

السوق، وذلك بهدف الحصول على موقع **حوت كبير في نهر صغير** بدلا من حوت صغير في نهر كبير، وهذه الإستراتيجية هي إحدى الإستراتيجيات التنافسية القاعدية التي تعرف بإستراتيجية التركيز، ومحور هذه الإستراتيجية هو التخصص من أجل تحقيق الربح والاستمرار.

5- إستراتيجيات النمو الدولي: إن النمو والتوسع الدولي ليس هدف المنظمات الكبيرة فقط، وإنما هو كذلك

مقصد العديد من المنظمات الصغيرة، وذلك من أجل تحقيق المكاسب التالية:

- توسيع السوق الاحتياطية؛

- إطالة دورة حياة المنتج؛

- توزيع وتنويع الخطر التجاري؛

- الحماية من المنافسة المحلية؛

- تخفيض تكاليف التوريد والإنتاج من خلال استغلال المزايا التنافسية للدول المختلفة؛

- تحقيق التنوع الجغرافي في النشاط؛

- تتبع عملاء مهمين لتزويدهم بنفس المنتجات المقدمة لهم على مستوى أسواقهم المحلية.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

إن المنظمات الخدمية كغيرها من المنظمات أصبحت تعيش في ظل بيئة تنافسية تتميز بعدد كبير من المنافسين وبمنافسة حادة بينهم للبقاء والاستمرار، والميزة التنافسية هي الإستراتيجية الفعالة الوحيدة في ظل هذه الظروف.

الفرع الأول: المنافسة في سوق الخدمة

قبل التطرق إلى المنافسة الدائرة بين المنظمات الخدمية، يجب التفريق أولا بين مفهومين هما المنافسة

والتنافسية، فالمنافسة (*Concurrence*) هي العلاقة الموجودة بين المنظمات التي تتعارك حول العملاء ذاتهم، أما

التنافسية (*Compétitivité*) فهي البحث المتزامن لطرفين أو أكثر عن الميزة نفسها والنتائج ذاتها⁽¹⁾.

إن المفهومين السابقين متقاربان ذلك لأن كلاهما يركز على مفهوم واحد هو العميل، فالمنظمات في الواقع لا

تتنافس إلا إذا كانت تريد نفس العملاء وهي بذلك تعرض منتجات يقوم العميل بالمفاضلة بينها لاختيار واحد منها،

وأثناء وقت الشراء يجد العميل نفسه في وضعيات مختلفة تبعا للمنتج الذي سيشتريه (سلعة أم خدمة)، ففي حالة

⁽¹⁾ Pierre Eiglier, op.cit., P.173.

شراء سلعة مادية يكون المستهلك في محل كبير وأمامه أربع أو خمس سلع أو أكثر تلي نفس الحاجة ولكن بعلامات مختلفة وهو يستطيع لمسها وتفحصها وأحيانا تجربها والمقارنة بينها ثم يقوم باختيار واحد منها، أما في حالة شراء خدمة فالأمر مختلف في نقطتين أساسيتين⁽¹⁾:

- أن الخدمات وتقدمها ليست واقعة في المكان ذاته (في محل واحد)، فالاختيار مثلا بين خدمات مصرفين يقتضي التنقل لكل منهما على حدا وهو ما يضيق المنافسة بين المنظمات الخدمية؛
- وحتى إن تنقل العميل بين وكالتي المصرفين فهو لن يتمكن من المفاضلة الحقيقية بين خدماتهما لأنها غير ملموسة ولا يمكن رؤيتها، فتجربتها يعني شرائها.

إن هذين الفرقين يجعلان المنافسة في مجال الخدمات أكثر تعقيدا ويطلق عليها عادة بأنها أقل سيولة، والجدول الموالي يوضح ذلك أكثر:

الجدول رقم (18): إشكالية المنافسة بالنسبة للخدمات

المنتجات المعروضة			
ملموسة		غير ملموسة	
واحد	مختلف	سلع / مواد	شبكة بيع، مثال: وكالات السفر
		شبكة توزيع خاصة، مثال: السيارات	خدمات

Source: Pierre Eiglier, Marketing et stratégie des services, op.cit., P.174.

فالمنافسة بين منظمات الخدمة تمثل إشكالية مختلفة عن تلك القائمة بين المنظمات الصناعية، وذلك من حيث المفاضلة بين عرض المنافسين في موقع واحد، وهو ما يجعل مسرح العمليات المؤثرة على اتخاذ قرارات الشراء واقعا في الأمام على مستوى مجموع العلامات المعروفة والخبرات السابقة، والكلام المتداول وجاذبية الصور، وبالتالي فإن المنافسة بين منظمات الخدمة تركز بشكل أساسي على إستراتيجيات تنمية شبكة كل منظمة من خلال عدد الوكالات التي ستكون موجهة مهما لقرارات الشراء.

الفرع الثاني: مداخل الميزة التنافسية في المنظمات الخدمية

إن المنافسة القائمة بين المنظمات المنتجة للخدمات تفرض عليها امتلاك مفاتيح خاصة تمكنها من البقاء والمواجهة وذلك من خلال امتلاك وتطوير خصائص مرتبطة بالتفرد والتميز عن باقي المنافسين، الأمر الذي يمنحها أفضلية وتوقا عنهم ينعكس على قدرة جذب المستهلكين من خلال تنمية المكانة الذهنية وتطوير القيم المدركة من قبلهم لخدماتها، وعلى العموم يوجد مصدران أساسيان لخلق المزايا التنافسية في المنظمات الخدمية هما⁽²⁾:

1- الريادة بالتكلفة: ويتمثل هذا المصدر في قدرة المنظمة الخدمية على تخفيض تكاليفها إلى أدنى الحدود الممكنة وبشكل أفضل من المنافسين وهو ما ينعكس على أسعار الخدمات المقدمة، ففي حالة تماثل الخدمات المقدمة من طرف المنظمات المتنافسة، فإن السبيل الوحيد لاتخاذ قرارات الشراء من طرف المستهلكين هو اللجوء للأسعار واختيار

(1) Ibid., PP.173-174.

(2) Voir : - Christopher Lovelock et Al, op.cit., PP.60-61.
- Eric Vogler, op.cit., PP.201-204.

الخدمة ذات السعر الأقل، وقد اقترح (*Hes Kett*) عام 1986 مجموعة من الإستراتيجيات الهادفة إلى تخفيض تكاليف الخدمات هي:

- خدمة العملاء ذوي التكاليف المنخفضة (مثل العملاء ذوي التأمينات المنخفضة، أو العملاء الذين يشاركون في تقديم الخدمة مثل حالة المطاعم...)
- تنميط الخدمات وجعلها متماثلة وهو ما يتيح الاستفادة من أثر الخبرة؛
- تخفيض الموظفين في مراحل تقديم الخدمات؛
- الاستخدام الأمثل لشبكة التوزيع - الاتصال؛
- تطبيق الخدمات الحرة حيث لا يكون العميل على اتصال مباشر مع المنظمة.

2- التميز: ويتمثل هذا المصدر في قدرة المنظمة على عرض خدمات مختلفة ومتفرقة بحيث لا يمكن لخدمات المنافسين أن تمثل بدائل لها، وفي هذه الحالة تستطيع المنظمة رفع أسعار خدماتها وذلك لتلبية احتياجات إضافية للعملاء أو أنها تلبي احتياجاتهم بطرق مختلفة وهو ما يجعل العملاء يلاحظون فروقا واضحة في الخدمات المقدمة أو في طرق تقديمها من حيث الجودة ويقبلون بأسعار المنظمة، ومن أهم الإستراتيجيات الممكن اتباعها لتمييز الخدمات:

- جعل الخدمة ملموسة؛
- تكييف الخدمة مع العملاء (تشخيص الخدمة)؛
- الاهتمام بمهارات الأفراد الموظفين والقيمة المضافة لهم؛
- مراقبة جودة الخدمة؛
- الاستجابة لاحتياجات الجودة الخاصة بالعملاء.

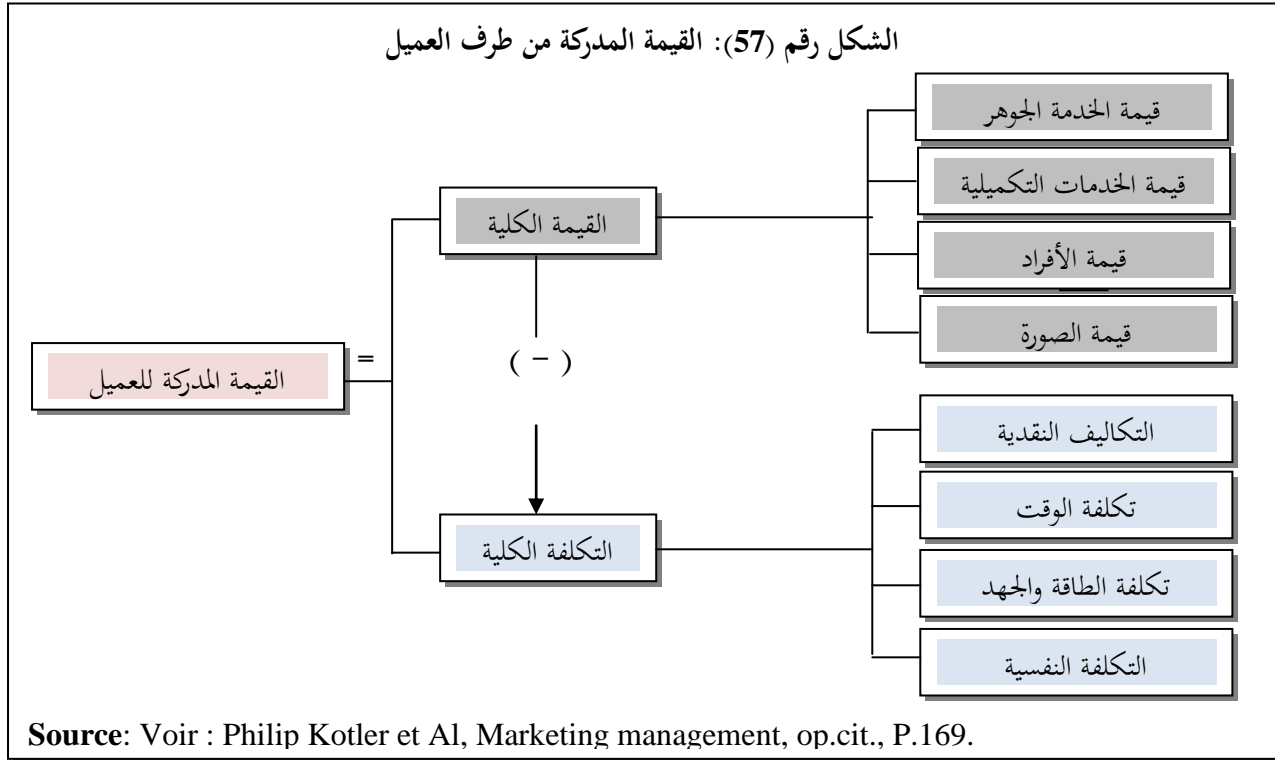
3- المزج بين ريادة التكلفة والتميز: وتواجه بعض المنظمات الخدمية تحدي توفير خدمات متميزة وبأسعار منخفضة لذلك فهي تعمل على المزج بين مصدري الميزة التنافسية السابقين، حيث يمكن تبني إستراتيجية مختلطة في المنظمة الخدمية من خلال:

- تشخيص الخدمة من خلال مبدأ الخدمة الذاتية؛
- تنميط الخدمات لجعل مراقبتها أسهل؛
- تسيير قدرات العرض من طرف إدارة المنظمة؛
- تطوير مفهوم التبعية بالنسبة لنادي خاص بالعملاء المفضلين والمميزين؛
- مشاطرة الكفاءات النادرة بين كل مستويات هيكل المنظمة؛
- تسيير مثلث الخدمة أي العلاقة بين المنظمة، أفراد الاتصال والعملاء المستهدفين.

الفرع الثالث: الميزة التنافسية وقيمة الخدمة

تمثل القيمة المدركة للخدمة الهدف الرئيسي لامتلاك مزايا تنافسية، فالمنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية تكون القيمة المدركة لخدماتها من طرف العملاء كبيرة بل وأكبر من القيم المدركة لخدمات المنافسين، لذلك فإن كل أدوات

ومصادر بناء المزايا التنافسية إنما هي مصادر لرفع القيم المدركة للخدمات، والقيمة المدركة للمنتج من طرف العميل هي الفرق بين تقييمه للقيمة الكلية والتكلفة الكلية للعرض وللبدائل المتاحة⁽¹⁾، فالقيمة بالنسبة للعميل هي الفرق بين ما يدفعه وما يتحصل عليه، كما يوضح الشكل الموالي:

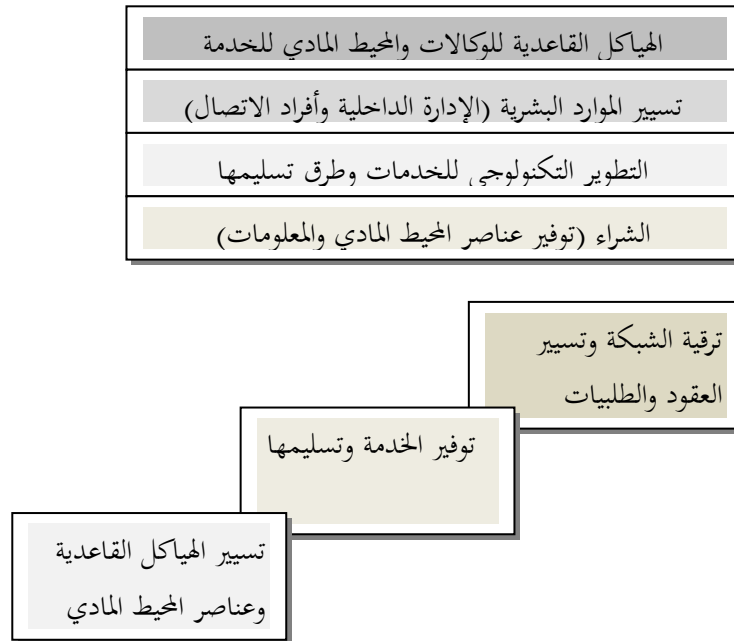


وتعتبر ورشة القيمة من أهم أدوات تحليل قيمة الخدمة وتسيير الأنشطة المنتجة لها داخل المنظمات الخدمية التي عادة ما توفر خدماتها للعملاء في شكل شبكة يكون المحدد الرئيسي فيها للقيمة هو عدد العملاء المتتمين لهذه الشبكة، أما خلق القيمة داخل الشبكة فيعتمد بشكل أساسي على التنظيم وتسهيل التبادل بين المنظمة والعملاء⁽²⁾، والشكل الموالي يوضح هذه الأداة بالنسبة للمنظمات الخدمية.

⁽¹⁾ Philip Kotler et Al, op.cit., P.169.

⁽²⁾ Voir : Octave Jokung- Nguéna et Al, op.cit., PP.71-72.

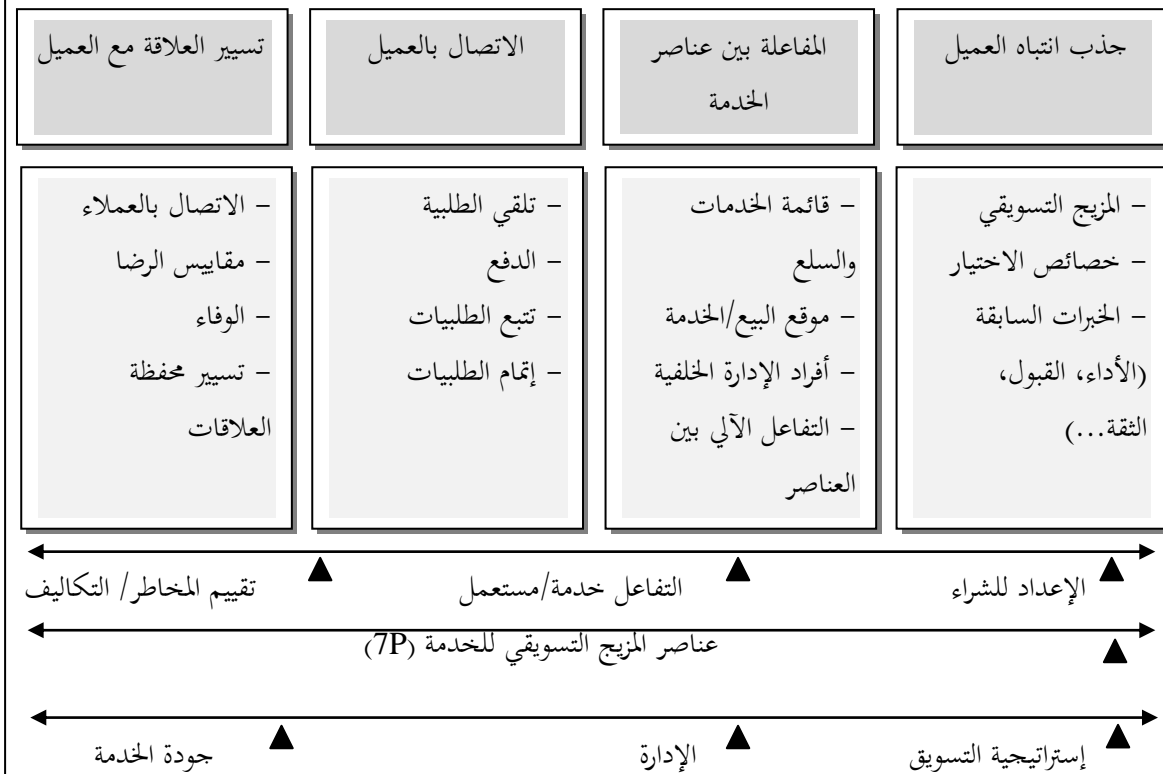
الشكل رقم (58): شبكة القيمة في المنظمة الخدمية



Source: Voir : Octeve Jokung- Nguéna et Al, Introduction au management de la valeur, op.cit.,P.73.

وبما أن أهم مراحل إنتاج الخدمة هي مرحلة تقديمها واتصال الأفراد بالعملاء، فإنه يتعين على المنظمة الخدمية الاهتمام بشكل خاص بالأنشطة المنتجة للقيمة أثناء هذه المرحلة، أي تسيير سلسلة القيمة التجارية التي تتكون من أربع مجموعات من الأنشطة والعناصر هي: أنشطة الجذب أو الاستقطاب، أنشطة الإعداد (التفاعل بين عناصر الخدمة)، أنشطة الاتصال بالعميل (الفعل)، أنشطة تسيير العلاقة مع العميل (رد الفعل)، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (59): سلسلة القيمة التجارية لمنظمة خدمية



Source: Alexandre Kamyab Samii, Stratégies de service, op.cit., P.74.

المطلب الثالث: العناصر التسويقية للميزة التنافسية في المنظمة الخدمية

إن العناصر الأربعة الأساسية لبناء المزايا التنافسية في المنظمات هي كلها ذات طابع تسويقي إذ تربطها علاقات وثيقة بعناصر المزيج التسويقي، فكل من الجودة، الابتكار، والاستجابة للعميل يعتبر من صميم الفلسفة التسويقية للمنظمات عموماً والمنظمات الخدمية بصورة خاصة، وهذه العناصر الأربعة تساهم بشكل أو بآخر إما في تخفيض التكاليف أو في رفع درجة تميز المنتجات لذلك فهي تساهم بشكل قوي في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات.

الفرع الأول: جودة الخدمة

ترتبط جودة الخدمة بخلق المزايا التنافسية للمنظمات الخدمية، ذلك لأن الجودة هي إحدى عوامل التميز، كما يمكن أن تكون إحدى عوامل تخفيض التكاليف.

1- مفهوم جودة الخدمة: يعتبر إعطاء تعريف دقيق لجودة الخدمة أمراً صعباً وذلك راجع لطبيعة هذا المنتج

وخصائصه وعلى خلاف السلع المادية التي تظهر جودتها بشكل واضح، فإنه لا يوجد اتفاق على مفهوم جودة الخدمة التي قد تعني للبعض الأفضل، وللبعض الأكثر ملاءمة، وللبعض الآخر الأسرع، ومن أجل تحديد مفهوم واضح لجودة الخدمة أشار (Gronroos) عام 2001 إلى ثلاثة أبعاد متعلقة بالخدمات ومؤثرة على الجودة هي⁽¹⁾:

(1) Christopher Lovelock et Al, op.cit., P.431.

- البعد الفني الذي يتمثل في تطبيق العلم والتكنولوجيا لمشكلة معينة؛
- البعد الوظيفي ويتعلق بكيفية نقل الجودة الفنية إلى العميل وذلك من خلال التفاعل النفسي والاجتماعي بين مقدم الخدمة والعميل؛
- الإمكانيات المادية وتتعلق بالمكان المادي الذي تقدم فيه الخدمة.
- وتتمثل مكونات جودة الخدمة فيما يلي ⁽¹⁾:
 - الملموسية (درجة ظهور العناصر المادية)؛
 - الموثوقية (الأداء الموثوق والمحدد)؛
 - التفاعل بين اليقظة والسرعة والاستعداد لتقديم الخدمة؛
 - توفر الكفاءات، التهذيب، المصداقية والأمان؛
 - التعاطف (سهولة القبول، الاتصال الجيد وفهم العميل).
- والموثوقية هي المكون الوحيد الذي له علاقة بمكونات الجودة في السلع المادية.
- 2- تقييم جودة الخدمة:** لقد أشار كل من (Berry) وزملاؤه عام 1987 إلى أن تقييم جودة الخدمات من طرف العملاء يتم على أساس مجموعة معايير تتعلق بالمنظمة الخدمية هي ⁽²⁾:
 - 1-2- الأفراد:** ويضم هذا المعيار: المصداقية، الاحترافية، الفعالية واللفظ، الاتصال الجيد بالعملاء وطرق تقديم الخدمة وعرضها، القدرة على تفهم العملاء وتحديد احتياجاتهم بشكل صحيح.
 - 2-2- مراحل التسليم:** ويضم هذا المعيار: الاعتمادية ومستويات الثقة بالأداء والحفاظ على الوقت، الفعالية، الدافعية واليقظة.
 - 2-3- البيئة المادية:** وتضم: مظهر وشكل العناصر المادية الملموسة للخدمة، البيئة المحيطة الأساسية.
- وتبقى هذه القائمة مفتوحة أمام توقعات العملاء وحاجاتهم التي تؤثر بشكل مباشر على تقييمهم لجودة الخدمات.

الفرع الثاني: الابتكار في الخدمات

إن اكتساب مزايا تنافسية في ظل محيط تنافسي يمكن أن يتأتى من خلال عامل آخر هو الابتكار، وتطوير المنتجات الخدمية وذلك لما يحمله هذا العامل من آفاق للتميز والتفوق على المنافسين من خلال التمتع المناسب للمنظمة.

- 1- تطوير خدمات جديدة:** إن شدة المنافسة وانتظارات العملاء هما في تزايد مستمر في كل القطاعات الخدمية، والنجاح لم يعد يتحقق فقط بتوفير الخدمات الموجودة بطريقة صحيحة، وإنما أصبح يتعدى ذلك إلى ابتكارات جديدة، وتوجد مجموعة خيارات مفتوحة أمام المنظمة الخدمية لتطوير وابتكار خدمات جديدة للعملاء هي ⁽³⁾:

⁽¹⁾ Idem.

⁽²⁾ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 361-362.

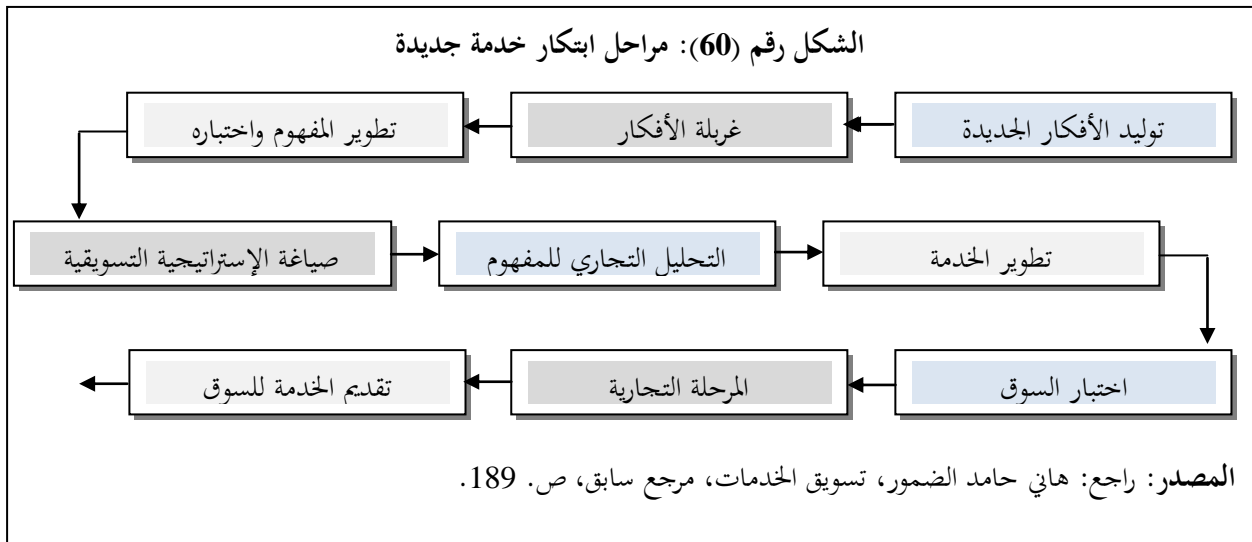
⁽³⁾ Christopher Lovelock et Al, op.cit., PP.123-130.

1-1- تحديد صنف تطوير الخدمة: حيث توجد العديد من أصناف الخدمات الجديدة هي:

- الابتكار في الخدمة الجوهر أو الأساسية؛
- الابتكار في طرق توفير الخدمات الموجودة؛
- الابتكار من خلال توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة بإضافة أخرى جديدة؛
- الابتكار من خلال توسيع خطوط تقديم الخدمة أي شبكة المنظمة مثل تقديم خدمات مصرفية عن طريق الهاتف؛
- الابتكار في الخدمات التكميلية من خلال إضافة عناصر خدمية جديدة للخدمة الجوهر.

1-2- السلع كمصدر لأفكار جديدة للخدمات: حيث أن السلع في معظم الأحيان هي بدائل للخدمات (مثل

شراء سيارة أو استئجارها)، لذلك يمكن إستيحاء أفكار خدمات جديدة من خلال السلع المادية الموجودة.

1-3- إعادة تنظيم سيرورة الخدمة: حيث يمكن للمنظمة الخدمية إعادة تنظيم طرق إنتاجها وتقديمها للخدمات من خلال إضافة مراحل جديدة أو إلغاء أخرى قديمة.**1-4- استخدام البحث لخلق خدمات جديدة:** وهنا تستخدم المنظمة البحوث التسويقية الموجهة للعملاء المحتملين وذلك للكشف عن احتياجات جديدة غير مشبعة وتصميم خدمات جديدة بغرض إشباعها.**2- مراحل ابتكار الخدمة الجديدة:** تمر عملية ابتكار خدمات جديدة بـسيرورة من المراحل المتتابعة يوضحها الشكل الموالي:**الفرع الثالث: الاستجابة لاحتياجات العملاء**

ترتبط الاستجابة لاحتياجات العملاء ارتباطا قويا بجودة الخدمة المقدمة كما ترتبط بتكاليفها، إضافة إلى كونها هدفا رئيسا من أهداف الابتكار في هذا المجال، لذلك فإن امتلاك المنظمة الخدمية لنظام مرن يمكنها من الاستجابة لاحتياجات العملاء بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يعتبر مكسبا حقيقيا لها في إطار سعيها لتحقيق

مزايا تنافسية، ويعتبر نظام معالجة الشكاوي من أهم الأدوات الفعالة التي توجه نحو الاستجابات الصحيحة، ويتكون هذا النظام من مجموعة مبادئ أساسية هي⁽¹⁾:

1- **سرعة رد الفعل:** إذ يجب أن تكون أفعال المنظمة التصحيحية سريعة بحيث تعكس اهتمام المنظمة بالعمل ورغبته.

2- **افتراض الأخطاء:** حيث يجب أن المنظمة أن تفترض أنها على خطأ وأن لا تدافع عن موقفها أمام العميل حتى تترك انطبعا جيدا لديه بشأن تصحيح الخطأ.

3- **محاولة فهم المشكل من وجهة نظر العميل** وعدم تفسيره من وجهة نظر الموظفين.

4- **عدم مجادلة العملاء** وعدم إخراجهم إذا كانوا على خطأ.

5- **رصد وفهم العناصر الشعورية** التي تؤثر على العميل.

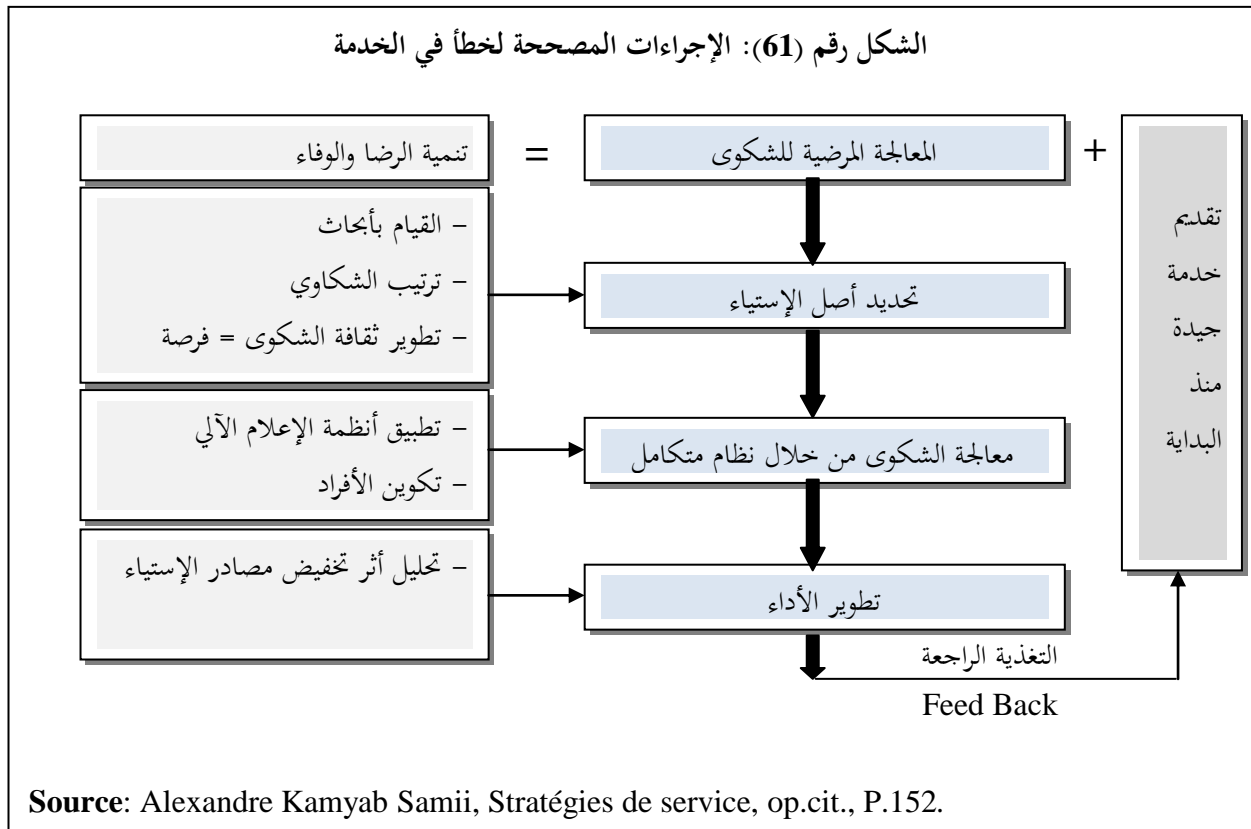
6- **اعتبار شكوى العميل صحيحة** إلى أن يثبت العكس ومحاولة التأكد من ذلك.

7- **توضيح المراحل الضرورية** لحل المشكل للعميل وإعلامه بها.

8- **توفير التعويض المناسب** للضرر الحاصل للعميل.

9- **تقوية الثقة والحفاظ على العلاقة مع العميل** من خلال إقناعه بأن كل الاحتياطات قد جندت لتفادي حصول أخطاء أخرى.

والشكل الموالي يوضح الإجراءات النظامية لمعالجة الأخطاء في منظمة خدمية:



⁽¹⁾ Alexandre Kamyab Samii, op.cit., PP.150-151.

خلاصة الفصل الثاني:

يحتاج بناء المزايا التنافسية في منظمات الخدمة توفر أدوات وأساليب فعالة لإرساء قواعد التسويق الإستراتيجي، فضعف قدرات تمييز الخدمة عن خدمات المنافسين يحمل التسويق العبء الأكبر لبناء المزايا التنافسية وترسيخها وذلك من خلال إستراتيجيات مرتكزة إما على العميل أو على السوق أو على صيغة الخدمة، و في هذا السياق يعتبر كل من الابتكار في المنظمات الخدمية والجودة الفائقة والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء في الوقت الملائم وبالشكل الملائم، من أهم العناصر الإستراتيجية التي يمكن لهذه المنظمات استغلالها لبناء وترسيخ مزاياها وسط القوى التنافسية المحيطة بها.