



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

تخصص: تسويق الخدمات

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر



بعنوان:

الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الخدمية بالجزائر

دراسة حالة مؤسسة موبيليس وأوريدو (Mobilis , Ooredoo)

إشراف الأستاذ:

- أ. حري خليفة

إعداد الطالبتان:

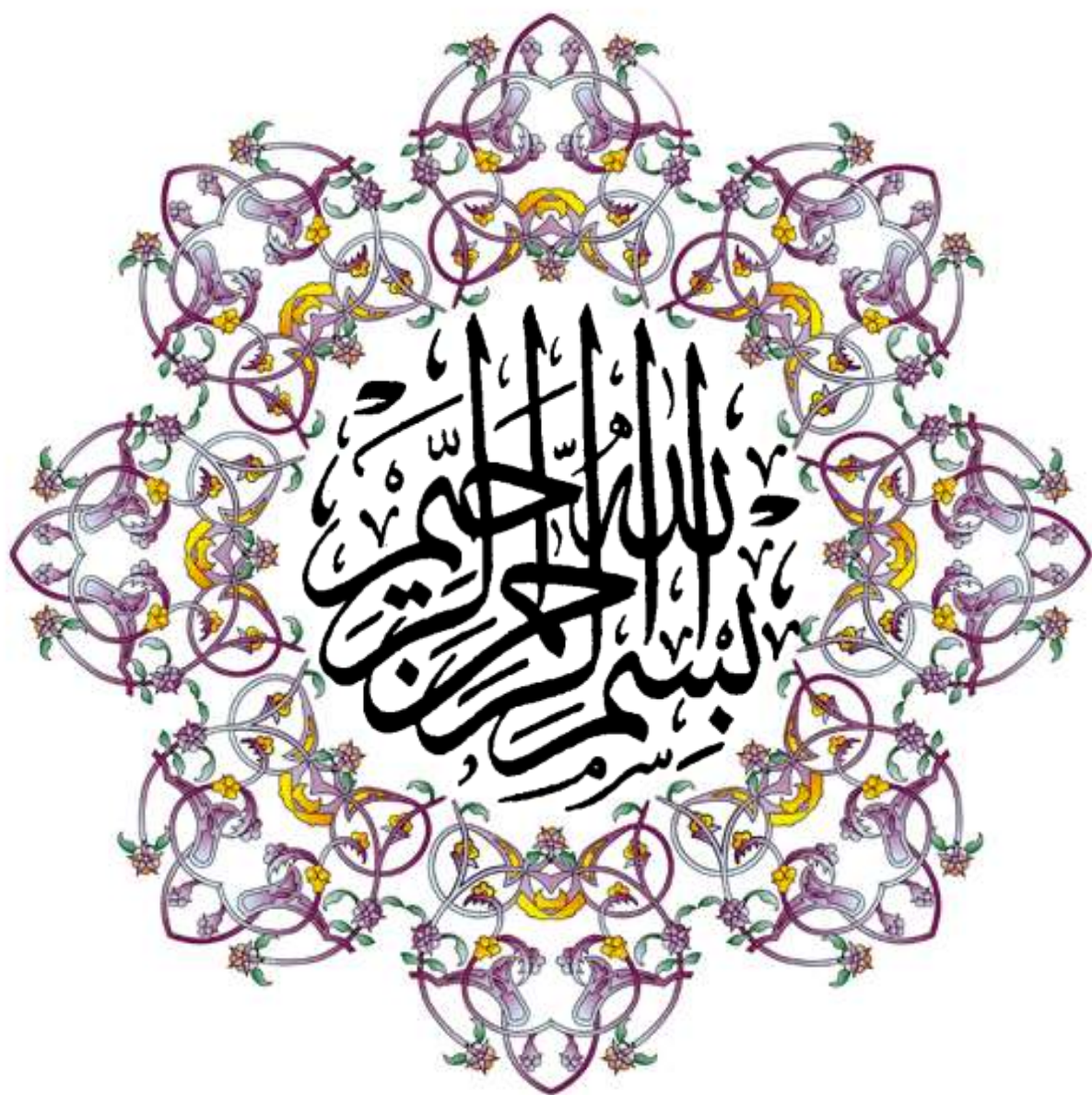
✚ غول عائشة

✚ خلداوي حليلة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأعضاء
عضو رئيسا	مساعد(أ)	سعيداني سعيد
عضو مناقشا	محاضر(ب)	بخوش احمد
عضو مناقشا	محاضر(أ)	مروان صحراوي
عضو مشرفا	مساعد(أ)	حري خليفة

السنة الجامعية: 2021 / 2022



شكر و تقدير

بسم الله و كفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى ، لله الشكر وحده و عليه الثناء

نحمده تعالى على التوفيق في انجاز هذا العمل المتواضع.

لا يسعنا و نحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا العمل إلا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر و
التقدير

إلى الأستاذ " حري خليفة " الذي أشرف على انجاز هذه الدراسة ، بفضل ارشاداته و
توجيهاته التي قمنا بأخذها بعين الاعتبار

وفي الأخير كل الشكر لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية

، التجارية و علوم التسيير

إهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

إلى الوالد العزيز رحمه الله

إلى الوالدة الكريمة

إلى زوجي وأبنائي الأعزاء

إلى جميع أفراد العائلة

أهري هذا العمل المتواضع إلى كل من ساعرنى و كان سندر
لى ونسال الله أن نكون قد وفقنا فى رسالتنا هذه.

فهرس الموضوعات

الشكر

الإهداء

..... مقدمة

الفصل الأول

تسويق الخدمات

02.....	تمهيد
03.....	المبحث الأول : مدخل الى التسويق
03.....	المطلب الأول : تطور مفهوم التسويق
05.....	المطلب الثاني : تعريف الخدمات و تصنيفها.
13.....	المطلب الثالث : حزمة المنافع و الخدمة الجوهر
16.....	المطلب الرابع : اقتصاد الخدمات
16.....	المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة
16.....	المطلب الأول : الخصائص المميزة للخدمة
19.....	المطلب الثاني : أهمية التجربة في الخدمات
22.....	المبحث الثالث : أثر خصائص الخدمة في تسويق الخدمات
22.....	المطلب الأول : ادارة أعمال تسويق الخدمات
27.....	المطلب الثالث: سلوك الشراء في الخدمات
30.....	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني

لإطار المفاهيمي للاستراتيجيات التنافسية

- تمهيد : 32
- المبحث الأول: مدخل إلى الاستراتيجية التنافسية..... 33
- المطلب الأول: نظرة في المنافسة و التنافسية..... 33
- المطلب الثاني: مفاهيم حول الإستراتيجية..... 37
- المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الخدمية..... 40
- المبحث الثاني: إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة..... 45
- المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة..... 45
- المطلب الثاني: تقنيات إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة..... 47
- المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة..... 49
- المبحث الثالث: إستراتيجية التمييز..... 54
- المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز..... 54
- المطلب الثاني: معايير و أشكال إستراتيجية التمييز في المؤسسات الخدمية..... 56
- المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التمييز..... 60
- المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز..... 64
- المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التركيز..... 64
- المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التركيز..... 66
- المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الخدمية..... 68

73..... خلاصة الفصل الثاني:

الفصل الثالث

دراسة مقارنة لخدمات شركتا الاتصال موبيليس واوريدو

75..... تمهيد

76..... المبحث الأول: تقديم شركة الاتصال موبيليس MOBILIS

76..... المطلب الأول: النشأة التاريخية لشركة موبيليس

78..... المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس و هيكلها التنظيمي

80..... المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة موبيليس

84..... المبحث الثاني: تقديم شركة الاتصال أوريدو Ooredoo

84..... المطلب الأول: النشأة التاريخية لشركة أوريدو

85..... المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة أوريدو و هيكلها التنظيمي

87..... المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة أوريدو Ooredoo

90..... المبحث الثالث: مقارنة بين الخدمات والمزيج التسويقي لشركتي الاتصال موبيليس، أوريدو
.....Ooredoo. Mobilis.

90..... المطلب الأول: خدمة شركة موبيليس

92..... المطلب الثاني: خدمات شركة أوريدو ooredoo

95..... المطلب الثالث: مقارنة الشركتان من جانب المزيج التسويقي

99..... خلاصة الفصل الثالث

101..... خاتمة

103..... قائمة المصادر و المراجع

قائمة الجداول

- الجدول 1.1: يوضح الفرق بين البيع و التسويق 03
- الجدول 2.1.: خلاصة التصنيفات المقترحة لفئات الخدمات 07
- جدول 3.1: العلاقة بين المنظمة صاحبة الخدمة و عملائها 10
- جدول 4.1 : علاقة التصنيف وفق النمطية و الحرية في التقديم..... 11
- الجدول 5.1 : تصنيف الخدمات المحيطة 12
- جدول 6.1 : تقدم فكرة خصائص الخدم حسب مفكري علم-التسويق ادارة الأعمال 21
- جدول 7.1 :العناصر المضافة في المزيج التسويقي الخدمي..... 26
- الجدول 2، 1: الإستراتيجيات التنافسية 44
- الجدول (2-2) : انواع الاعلان..... 49
- الجدول رقم(2، 3): دلائل التكامل العمودي..... 58
- الجدول رقم (01-03) : أهم محطات تطور شركة موبليس في السوق الجزائرية. 77
- الجدول رقم (02-03) :مقارنة الشركتان من جانب المزيج التسويقي..... 95

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1.1 : مفهوم التسويق الموسع 05
- الشكل رقم 1-2: آلية قرار الشراء (Ideal Type)..... 27
- الشكل رقم 1-3: أدوار عملية الشراء..... 28
- الشكل رقم 1-4: هرم ماسلو للحاجات..... 28
- الشكل رقم (1,2) مستويات الإستراتيجية 93
- الشكل رقم (2، 2): الإستراتيجية التنافسية..... 41
- الشكل رقم (2.3) القيمة المدركة من طرف الزبون..... 55
- الشكل رقم (2،4) إستراتيجية التركيز بين التكلفة و التمييز..... 67

مفتمه

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق المبادئ و المفاهيم الأساسية للتسويق في معظم المؤسسات و أكدت الدراسات الحديثة أن سبب نجاح العديد من كبرى الشركات العالمية و غيرها جاء نتيجة اعتمادها على الاسس التسويقية بالدرجة الأولى ، قصد الكشف على حاجات و رغبات عملائها و تلبيتها بشكل جيد و مستمر و من هذا المنطلق و من اجل تحسين موقعها في السوق و تطوير حصتها التسويقية ، سعت المؤسسات الاقتصادية و خاصتا الخدمية منها الى توسيع نطاق بحثها و دراستها لمنافستها في السوق قصد كشف اسرار استراتيجياتهم و اتباع سياسات و استراتيجيات هي الاخرى قادرة على التصدي لها و افشالها و هي مهمة صعبة للغاية ، تتطلب موارد مالية و بشرية ضخمة ، و كفاءة عالية تمكن المؤسسة من تحسين درجة تنافسيتها في السوق و الابقاء على وفاء زبائنهم و من هذا المنطلق و نظرا لأهمية الاستراتيجيات التنافسية في ديمومة و ربحية المؤسسة . قمنا بمعالجة الاشكالية التالية .

ما اهمية الاستراتيجية التنافسية في ديمومة و ربحية المؤسسات الخدمية ؟ و ماهية العوائق التي تحول دون ذلك ؟

حيث أن كل منها قد بذلت جهودا فائقة لتعريف المستمر على حاجات و رغبات عملاءها.

الإشكالية:

و نظرا لأهمية هذه الإشكالية للإلمام بموضوع بحثنا ارتئينا أن ،نطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) هل تعتبر الخدمات من أهم النشاطات الاقتصادية في الدول و ما مدى مساهمتها في السوق الاقتصادية الخدمية؟

(2) ما هي الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الخدمية خاصة من أجل تشخيص محيطها و تحديد أهدافها؟

(3) ما هو واقع السياسات التنافسية داخل المؤسسات الجزائرية الخدمية ؟

(4) فرضيات الدراسة:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة و الإجابة على التساؤلات المطروحة في هذا البحث اختبار صحة مجموعة من الفرضيات، ارتئينا أن نصوغها كما يلي:

- تعتبر الخدمات نشاط اقتصادي هام يجب الاهتمام به من خلال تبني استراتيجيات تسويقية فعالة من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.
- تكمن الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة الخدمية خاصة في الاستراتيجيات التنافسية (القيادة بالتكلفة المنخفضة، التمييز، التركيز)
- يعتبر واقع السياسات التنافسية داخل المؤسسات الجزائرية الخدمية أهم جانب يتدارك دراسته.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن إيجاز أهم المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- 1- يقيننا الشخصي بقيمة و أهمية الموضوع و الذي يحتل مكانة هامة في العالم لما يقدمه من نماذج تسمح للمؤسسات بالاختيار الأمثل لاستراتيجياتها لمواجهة منافسيها.
- 2- كثرة البحوث حول الاستراتيجيات التنافسية من جوانب مختلفة و قلتها حول دراسة أثر الاستراتيجيات التنافسية على الأداء خاصة الدراسات التطبيقية.
- 3- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث.

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى معرفة خدمات و استراتيجيات المؤسسة الخدمية و ذلك بهدف تحقيق تنافسية فيما بينهما و العمل على استنتاج الفرق بينهما.
- محاولة وضع إطار عام لمفهوم الاستراتيجيات التنافسية.
- هل يوجد فرق من خلال دراسة مقارنة بين المؤسستين الخدميتين (دراسة حالة) (أوريدوا و موبيليس) من جانب الخدمات في سوق الخدمة.
- معرفة الإستراتيجيات المطبقة من خلال دراستنا لوضعية المؤسستين موبيليس و أوريدوا.
- محاولة اقتراح مقارنة نظرية تفترض تحقيق المؤسسة لتنافسية في السوق الخدمي.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الدراسة ضمن المجالات التالية:

- 1- أهمية الإستراتيجيات التنافسية في زيادة فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنها تنمي قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على بقية المؤسسات في السوق الخدمية.
- 2- أهمية دراسة و تحليل خدمات المؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر و كذلك الإستراتيجيات المطبقة من طرف كل مؤسسة.
- 3- يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي لإستراتيجيات التنافسية.

حدود الدراسة:

- **المجال الزمني:** بالنظر إلى وضع القطاع لمعاملتي الهاتف النقال في الجزائر قبل الإصلاحات التي شهدتها سنة 2000 و بعدها، التي كان لها الفضل في تحريك عجلة المنافسة بعد دخول مؤسسات متعاملي الهاتف النقال موبيليسو وأوريدوا، لذلك تم اختيار الفترة الممتدة من سنة 2016 م إلى 2021 م.
- **المجال المفاهيمي:** تعتبر الدراسة من بين الدراسات النظرية التي تهدف إلى اكتساب معارف لها علاقة بالسلوك الإستراتيجي تحسين خدمات المؤسسة الخدمية.
- **المجال المكاني:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسات متعاملي الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في ولاية تيارت.
- **المنهج المستخدم في البحث:** نظرا للطبيعة النظرية لهذا البحث فقد طغى عليه المنهج الوصفي التحليلي من خلال المعلومات حول مفهوم الخدمات و المؤسسات الخدمية و الإستراتيجيات التي تطبق و محاولة الربط بينهما.
- أما الجانب التطبيقي اعتمدنا فيه على دراسة حالة الشركات لمعاملتي الهاتف النقال كل من موبيليس و أوريدو.

- صعوبة البحث:

أثناء قيامنا بالبحث واجهنا عقبات نذكر منها فيما يلي:

- الجانب النظري:
- قلة الدراسات السابقة في خصوص الميدان.
- قلة المراجع خاصة بتسويق الخدمات.

• الجانب التطبيقي:

- عدم تفاعل شركة موبيليس و أوريدو معنا لأسباب مجهولة مثلا المعلومات الخاصة بهما.
- قلة الدراسات السابقة في خصوص كل من مؤسسة موبيليس و أوريدو.

أدوات الدراسات السابقة :

- اعتمدنا في تقديم و اعدادنا لهذه الدراسة على :
- الاستعانة بمختلف المراجع ، العربية و الفرنسية .
- اتباع الارشادات و النصائح القيمة للأستاذ المشرف .
- الاعتماد على مختلف الاوراق و البيانات المتوفرة و المقدمة من طرف شركتنا الاتصال موبيليس و اوريدو .

عرض خطة البحث:

بناء على طرح الإشكالية و الأهداف من هذا الموضوع و محاولة الإلمام بجميع جوانبه المختلفة، قمنا بتجزئة البحث إلى ثلاثة فصول وفق المحتوى التالي.

في الفصل الأول: تسويق الخدمات

في الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للإستراتيجيات التنافسية

في الفصل الثالث: دراسة مقارنة لخدمات شركتنا الاتصال موبيليس و أوريدوا.

الفصل الأول

تسويق الخرمات

تمهيد :

تنعم حياة اليوم بالكثير من المنتجات المادية، لكن الخدمات أخذت تقطع أجزاء كبيرة من دخل الفرد فكل واحد منا أصبح بحاجة الى الكثير من الخدمات المساعدة و اليوميةفهو بحاجة لسحب النقود من البنك، شراء تذكرة الطائرة للسفر وطلب العلاج في المستشفيات، و الترويج عن النفس في المنتزهات، فحاجة الفرد للخدمات في هذا القرن أصبحت أمرا واقعا تفرضه عليه مقتضيات العصر .

ويسبب المنافسة الحادة في هذا المجال، ازداد ادراك منظمات الخدمات لوجوب اشباع رغبات زبائنها بطريقة متميزة وبكفاءة عالية، فدعها هذا التوجه الى التعمق في فهم الخدمة ومستهلكها من خلال البحوث و الدراسات المكتبية و الميدانية، وتوجت هذه الجهود على مر الزمن في ظهور فرع تسويقي جديد يدعى تسويق الخدمات، والذي عاجناه في هذا الفصل التمهيدي، حيث قدمنا المفاهيم و المراحل الاساسية التي مرا عليها المفهوم التسويقي ثم عرجنا على الخصائص الاساسية التي تتميز بها الخدمة، حيث بينا اثرها على تطبيقات كل من التسويق و ادارة المنظمة ثم بينا في الاخير الطريقة التي تستهلك بها الخدمات من خلال توضيح اختلاف سلوك الشراء في الخدمات عنه في السلع المادية .

المبحث الأول : مدخل الى التسويق

المطلب الأول : تطور مفهوم التسويق

يعد التسويق من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث يرجع ظهوره الى الخمسين سنة الماضية لكن موقعه داخل سلم القيم في المنظمة في تزايد مستمر، حيث انتقل من مجرد وظيفة مثلها مثل باقي وظائف المؤسسة الاخرى، الى منسق ادارة أعمال المؤسسة فيما بينا مختلف أقسامها و الزبون، و الشكل الموالي يوضح هذا التطور .

من هنا وجب علينا تقديم التعريفين، و محاولة توضيح التطور المنجريالي لهذا المفهوم عبر الزمن

1. ، السعر، الترويج و توزيع الأفكار و السلع و الخدمات من أجل اتمام عمليات تبادل تشبع أهداف كل من الأفراد و المنظمات¹

2. تعريف التسويق الموسع حسب كولتير (2004): هو الالية الاقتصادية و الاجتماعية التي يشبع من خلالها الافراد و المجموعات حاجاتهم و رغباتهم و ذلك باستحداثهم و تبادلهم فيما بينهم لمنتجات و خدمات ذات قيمة².

1. التطور المنجريالي لمفهوم التسويق : قسمه بعضهم الى أربعة مراحل، و آخرون الى خمسة مراحل ومنهم من زاد على ذلك، سنحاول تقديمه كما جاء في كتاب كولتير (2004).

1. مرحلة سيادة المنتج (التوجه الانتاجي)

2. مرحلة سيادة المهنة (التوجه نحو المنتج)

3. مرحلة التوجيه البيعي

الجدول 1.1: يوضح الفرق بين البيع و التسويق

عمليات البيع	عمليات التسويق
• تركيز على حاجيات البائع	• تركيز على حاجيات المستهلك
• نشاط قصير الأمد	• يهتم بالتمديدات و الفرص بعيدة الأمد

• يركز على زبون منفرد	• يهتم بالقطاعات و أنواع مختلف من الزبائن
• عمل ميداني	• تخطيط لدراسة أسواق و سيطرة
• اقناع لتبادل بين النقد و المنتج	• يرتبط بالقيم التي يقوم عليها التبادل

المصدر : أوبري. اتجاهات في التسويق (1990)

و نجد هذا التوجه خصوصا في حالات الكساد الانتاجي، أي زيادة العرض على الطلب، وقد سادت في هذا التوجه فكرة " بيع ما يمكن انتاجه" عكس الفكرة التسويقية " انتاج ما يمكن بيعه"، وقد سادت في هذه المرحلة ضغوط كبيرة على المستهلك من أجل دفعه للشراء وهذا دون مراعاة رغباته أو حاجياته .

4. مرحلة التوجه التسويقي

5. التوجه نحو الزبون

6. التوجه المجتمعي

2. شروط تطبيق مفهوم التسويق : ان مرورنا على هذه المراحل لا يسمح لنا التعرف على مفهوم التسويق، ولهذا وجب علينا شرح جوهر المفهوم، أولا التسويق لا يمكن تطبيقه الا اذا توفر شرط أساسي يتمثل في التبادل، فلا يمكننا تطبيق التسويق عند مواجهتنا لحالات اشباع الحاجات في حالات أخرى من مثل الهبات أو الصدقة أو ما يمثلها، ومنه فشرط التبادل أساسي في مفهوم التسويق، ومعنى التبادل محكوم بوجود طرفين يفاوض كل طرف لإشباع مصالحه، فالمنتج يتفاوض مع الزبون من أجل تبادل السلع و الخدمات مقابل النقد وقيم أخرى، و السياسي يتفاوض من خلال حملاته الانتخابية مع المواطنين من أجل تبادل أفكاره السياسية بأصواتهم الانتخابية، فالفكر التسويقي على ارتباط كبير بعملية التبادل .

3. عناصر أساسية لتمام عملية التبادل :

1/ وجود على الأقل طرفين

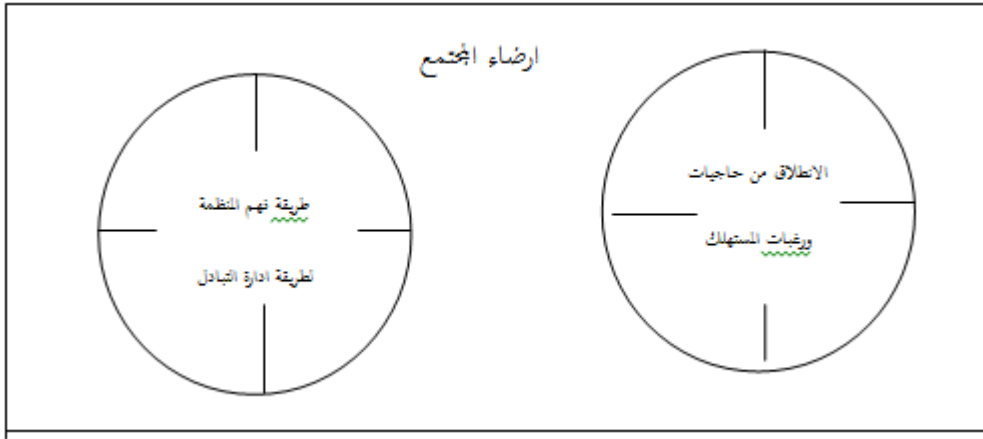
2/ كل طرف له وحدة قيم يمكن أن يتبادل بها مع الطرف الآخر .

3/ كل طرف قادر على التواصل و ايصال ما هو محل تبدل .

4/ كل طرف حر في قبول أو رفض عرض الآخر .

5/ كل طرف يعتبر التبادل حلا مكيفا لمشكلته .

شكل رقم 1.1 : مفهوم التسويق الموسع .



المصدر: من اعداد الطالبتين

بعد أن عالجنا مفهوم التسويق، تبقى الإشارة الى أن تطبيقات وظائفه و استراتيجياته تتغير من قطاع الى آخر، فتطبيقات التسويق الموجه للمؤسسة تختلف عن الموجهة للمستهلكين العاديين، و يعد المسوقون العاملون في الخدمات أول من تكلموا على أن طبيعة التسويق تختلف بحسب أسس خصائص الخدمة، مما انعكس فيما بعد الى ضرورة تطوير المزيج التسويقي الخدمي و المخطط التسويقي بشكل عام، فالتسويق اذا تختلف تطبيقاته من قطاع لآخر لكن مفهومه واحد¹ .

و سنلاحظ فيما يلي كيف تتأثر الكثير من المفاهيم السابقة الذكر، عند معالجتنا لقطاع تزايدت أهميته في هذا العصر ألا وهو قطاع الخدمات، و سنرى كيف تلقي خصائص الخدمة بظلالها على المفهوم التسويقي لتعطينا تطبيقات جديدة له .

¹ - Lyndon ,s. (2000).Marketing is Marketing .May be ! Marketing Intelligence And Planning .P154- 158. MCB

University Press . From :<http://www.mcbup.com/research-register / mkt.asp> (09/02/2006)

المطلب الثاني : تعريف الخدمات و تصنيفها .

1. تعريف الخدمة :

يقول نايك جوهنس (Nick Johns)، أن كلمة خدمة (service) ثرية بالمعاني و لها مفاهيم متعددة، مما حدى بالكثير للوقوع في مشاكل عند وضعهم لمفهومها في أدبيات ادارة الأعمال "Managment"

فهي في الحالات الأساسية لمعانيها يمكن أن ترادف كلمة : صناعة "Industry"، مخرجات "output" أو عرض "offering" أو سيرورة عمليات "process"، أما اذا أخذنا سيرورة الخدمة service "process" والتي تعنى في نفس الوقت -خدمة- نجدها مرتبطة بعدة مفاهيم أخرى هي : تقديم الخدمة "service delivery"، التفاعل بين الأشخاص "interpersonnel interaction"، كما يمكن أن تعني الأداء في معناها العام، أو تعني تجربة المستهلك للخدمة، و لهذا على الباحث توضيح معناها بصورة كافية¹.

2. تصنيف الخدمات :

هناك عدة حاجات لتقسيم الخدمات الى قطاعات جزئية، فالمحاسب ينظر اليها كفرع اقتصادي يحتاج طريقة حساب خاصة، وهي نظرة منطلقة من المفهوم الاقتصادي لتصنيف الخدمة، فمثلا المكتب الوطني للإحصائيات في بريطانيا يقسم الصناعات الخدمية الى أربعة : مالىنقل، تجزئة و خدمات للأفراد(مكتب الاحصاء الوطني، 1992)². بينما النظرة التسويقية للتقسيم تختلف عما سبق، فالمسبوق يريد أن يعرف ما إذا كانت صناعة الخدمات متجانسة فيما بينها فيجعل لها خطط و استراتيجيات متشابهة، أو أنها مختلفة فتستلزم بحوثا تسويقية جديدة لها .

¹-Johns,N.(1999). What this things called service .(Electronic Version).European journal of Marketing ,mcb University press .pp 958-973.vol33n.9/10

² -Johns,N(1999).OP.CIT

3. أهمية تصنيف الخدمات :وقد أكد العالم (هانت 1976) نقلا عن (الضمور 2002) على منافع وفوائد خطط التصنيف في التسويق، فهناك من استعمل معيار يسر الشراء للتصنيف، و آخرون اختاروا معيار التعمير و البعض الآخر على أساس قرار الشراء، ويرى (الضمور 2002) " أن ادراك الاختلاف في التصنيفات والتعرف على هذه الاختلافات بين المسوقين أدى الى وجود أشكال وأصناف وأنواع مختلفة من استراتيجيات التسويق التي وجهت لكل تصنيف من تلك التصنيفات¹."

وتبقى عملية تصنيف الخدمات أمرا صعب، بسبب صعوبة الفصل بين الخدمة و المنتج في الكثير من الأحيان، اضافة الى ارتباط تقديم الخدمة بمشاركة الزبون في فعاليتها، وقد قام العديد من الكتاب بوضع تصنيفات للخدمة نلخصها في الجدول الموالي

جدول 1.2: خلاصة التصنيفات المقترحة لفئات الخدمات

المؤلف	خطة التصنيف المقترحة	تعليقات
جود (judd,1964)	1. خدمات السلع المستأجرة (الحق في سلعة لمدة محدودة) 2. خدمات السلع المملوكة (تصليح أو صيانة المنتجات المملوكة) 3. الخدمات غير السلعية (التجارب الشخصية، الحصول على الخبرة، التدريب)	- النوعان الأولان مجردان نوعا ما، أما النوع الثالث فهو عام و يتجاهل بعض الخدمات مثل التأمين والبنوك والاستشارات القانونية و المحاسبية .
راثميل (Rathmell,1974)	1. نوع البائعين . 2. نوع المشترين 3. دوافع الشراء 4. ممارسات الشراء 5. درجة التقييد بالتعليمات (النظامية)	لا يمكن أن يطبق على خدمات محددة بل يمكن أن ينطبق على السلع بصورة أفضل .
شوستاك Shostack K (1977) ساسر و آخرون Sasseret al ,1978	- نسبة السلع المادية و الخدمات غير الملموسة التي تحتويها حزمة كل منتج : 1. الخدمات التي تعنى بالافراد مقابل خدمات التي تعنى بالبضائع	-يوفر فرصة لنموذج ذي خصائص محدودة و يؤكد على أنهما لا توجد الا أعداد محدودة من اليع البحثة الصرفة كما يؤكد

¹ -هاني حامد ،تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 01 ، 2002 ص15.

<p>على طبيعة فوائد الخدمة و تنوع ظروف تقديم الخدمة و استهلاكها .</p>	<p>2.التأثير الدائم مقابل التأثير المؤقت للخدمة. 3.التأثير العكسي مقابل عدم التأثير العكسي للتائج 4.الأثار المادية مقابل الأثار المعنوية 5.الخدمات الفردية مقابل الخدمات الجامعية.</p>	<p>هيل (1978,hi)</p>
<p>-على الرغم من أنها موجهة نحو العمليات أكثر من التسويق الا أنها تساعد على فهم خصائص المنتجات</p>	<p>1.المتعلقة أساسا بالمعدات (أ) المكينة (مثل غسيل السيارات أوتوماتكيا) (ب) الموجه من قبل عاملين غير مهرة (المسرح و السينما). (ج)المشغلة من قبل عاملين ماهرين (الطيران) 2.المتعلقة أساسا بالافراد (أ) العمال غير الماهرين (مثل خدمات التنظيف) (ب) العمال الماهرون (مثل أعمال التصليح) (ج)المهنيون المحترفون (المحاسبون و الاطباء)</p>	<p>توماس Thomas,1978</p>
<p>يفهم أنه من الصعب ضبط تنوع المنتج في الخدمات ذات الاتصال العالي لان العملاء يشكلون ضغط متزايدا على توقيت طلب الخدمة و خصائصها نظرا لدورهم المتنامي في عملية انجاز الخدمة.</p>	<p>-مدي الاحتكاك بالعمل أثناء تقديم الخدمة (أ)احتكاك اتصال مرتفع (كخدمات العناية الصحية، الفنادق، المفاهيم) (ب)احتكاك اتصال منخفض(كخدمات البريد، والبيع بالجملة)</p>	<p>شيز Chase,1978</p>
<p>-يجمع بين التصنيفات السابقة و يدرك الفروق بين أهداف منظمات الخدمات .</p>	<p>1.الموجهة للأفراد مقابل الموجهة للمعدات 2.مدي ضرورة تواجد العميل 3.تلبية احتياجات الفرد مقابل احتياجات المنظمة 4.العام مقابل الخاص و الربح أوعدم الربح</p>	<p>كوتلير Kotler,1997</p>
<p>سيستفيد من التصنيفات السابقة ويضيف أشياء جديدة يقترح فئات عديدة تحت كل</p>	<p>1.خصائص الطلب الرئيسية -الأشياء المقدم لها الخدمة -المخدومة - (أشخاص أو ممتلكات)-مدى التذبذب في</p>	<p>لفلوك Lovelock 1996</p>

<p>تصنيف و يستخلص أن تعريف الشيء الذي خدمته هو أهم تصنيف أساسي، واقترح بأنه يمكن في أفكار تسويقية، جديدة نتيجة دمج تصنيفين أو أكثر في مصفوفة واحدة .</p>	<p>الطلب -العلاقة المتقطعة و الدائمة بين العملاء و مزودي الخدمة . 2.مضمون الخدمة و فوائدها -مدى محتوى السلعة المادية -مدى محتوى الخدمة الشخصية -خدمة فردية مقابل خدمة جماعية -توقيت المزايا واستمراريتها 3.اجراءات تقديم الخدمة -التقديم في موقع أو عدة مواقع -تخصيص الطاقة أو القدرة (الحجز المسبق) -الاستهلاك المستقل مقابل الاستهلاك الاجمالي -العمليات الموجهة نحو الوقت أو المهمة -مدى ضرورة تواجد العميل حين تقديم الخدمة</p>	
--	--	--

المصدر: الضمور (2002). مرجع سابق. ص 36-37

الأنظمة الخمسة لتصنيف الخدمات :

و اعتمادا على دراسات معمقة، قام الباحث لوفلوك (Lovelock.1983) بوضع خمسة¹ أنظمة من التصنيفات و عرض مضامينها التسويقية، و أشار الى أن كل نظام هو محاولة للإجابة عن واحد من الاسئلة التالية :

1. ماهي طبيعة عمل الخدمة ؟

2. ما نوع الخدمة بين منظمة الخدمة و عملائها ؟

3. ما هو حجم المجال المتاح للإنتاج و للوقاية ؟

4. ما طبيعة العرض و الطلب للخدمة ؟

¹ -Lovelock ,C.(1983).Classifying Services to Cain Strategies Marketing Insights (Electronic Version).journal Of Marketing,Vol 47,3 Summer ,p 9-20 p9

5. كيف يتم تقديم (توصيل) الخدمة ؟

4. ماهي طبيعة عمل الخدمة : ان هذا السؤال نتج عنه أربعة طرق للتصنيف، منها طبيعة النشاط ونقصد بها ما اذا كان المنتج الخدمي محسوس أو غير محسوس، وهل هو موجه للأفراد أو للسلع و الممتلكات المادية كما يظهر الجدول 1.3

جدول 1.3: طبيعة عمل الخدمة

من هو المستقبل المباشر لعمل الخدمة ؟ و ماهي الخدمة ؟			
الأفراد	الأشياء		
خدمات موجهة مباشرة نحو أجسام الأفراد -العناية الصحية - نقل الأفراد - صالونات التجميل - مراكز اللياقة البدنية - المطاعم قص الشعر	خدمات موجهة لسلع و ممتلكات مادية أخرى : -الشحن الجوي تصليح و صيانة المعدات الصناعية -خدمات التنظيف -تنظيف الملابس و كيهها -التجميل و تنسيق الحدائق -العناية البيطرية	نشاطات ملموسة	ماهي طبيعة عمل الخدمة
خدمات موجهة نحو فكر و عقول الأفراد -التعليم الاذاعة -خدمات معلوماتية -المسرح - المتاحف.	خدمات موجهة نحو ممتلكات) موجودات (غير ملموسة -البنوك -خدمات قانونية -سندات -تأمين	نشاطات غير ملموسة	

المصدر: الضمور (2002). مرجع سابق، ص 39

- ماهي نوع العلاقة بين المنظمة صاحبة الخدمة وبي عملائها : ان هذا السؤال يربطنا ببعدين أساسيينهما علاقة الزبون الشرائية بالمنظمة، هل هي دائمة أم متقطعة (حالات منفصلة)

الحدوث، ومنه هل يمكن تطوير علاقة رسمية معه، أم الأمر لا يتعدى علاقات البيع المنفصلة قصيرة الأجل و الجدول 4.1 يقدم توضيحات أكثر :

جدول 4.1: العلاقة بين المنظمة صاحبة الخدمة و عملائها .

نوع العلاقة بين منظمة الخدمة و عملائها			
لا توجد علاقة رسمية	توجد علاقة رسمية		
<ul style="list-style-type: none"> - محطة الاذاعة - حماية الشرطة - الانارة في الشوارع - الطريق العام السريع - التلفزيون 	<ul style="list-style-type: none"> - التأمين - الاشتراك - التسجيل بالكلية - جمعية حماية البيئة - البنوك 	عمليات منتظمة	طبيعة تقديم الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - استئجار السيارات - خدمة البريد - دفع فواتير الهاتف - مسرح، سينما - وسائل نقل عامة، مطاعم 	<ul style="list-style-type: none"> - الاشتراك بالمجالات و - الفضائيات - بطاقات كربونات مثل - الاشتراك مع وسائل النقل العامة - مثالا. 	عمليات منقطعة	

المصدر : هاني حامد ، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، عمان ، (2002)، ص 41

- كم حجم المجال المتاح للإنتاج و الرقابة :

في الخدمات هناك مجال واسع للزبائن لتعديل طلب حاجاتهم، بسبب مشاركتهم في انتاجها، فالإنتاج حسب الطلب يمكن أن يقدم على الأقل عبر بعدين : الأول يتعلق بمدى علاقة صفات الخدمة و نظام تقديمها (تخريجها) مع الانتاج حسب الطلب، و الثاني يتعلق بمقدار الحرية التي يستطيع موظفو المنظمة ممارستها عند خدكة العملاء، فالمشكال مطروح على مستوى قدرة المنظمة على تنميط مسار نشاط الخدمة، فمثلا مدارس التعليم تتيح مستوى حرية مرتفعة لعمالها المتعاملين مباشرة مع الطلبة، و سواء تعلق الأمر بمكاتب الاستقبال (حالة خدمات البنوك) أو قاعات العمليات (طبيب جراح)، يبقى مشكل الحرية في امكانية تغيير وتكييف اللقاءات مطروحا، ويخلق متاعب للمنظمة في مراقبة العمال خاصة المتعاملين

مباشرة مع الزبائن ن، فتحقيق العدالة بين الزبائن في الخدمات أمر صعب في صناعة الخدمات، و التصنيف المبين في الجدول الموالي يعطينا توضيحات أكثر حول الموضوع حيث ينطلق من فكرة النمطية في الانتاج و فكرة الحرية في تقديم الخدمة .

جدول 5.1 : علاقة التصنيف وفق النمطية و الحرية في التقديم

+رؤية صناعية للتنظيم -System process industey-			
نمطية ضعيفة - -	نمطية كبيرة ++		
- الطيب النفسي - الطيب الجراح	- التعليم	حرية كبيرة عند تقديم الخدمة ++ +	+ رؤية احترافية العمل -
- جمعيات حماية البيئة	- المؤكولات السريعة	حرية ضعيفة عند تقديم الخدمة--	

المصدر : من اعداد الطالبتين

وهذا النوع من التصنيف له تقاطعات مع علم الادارة "Management" خصوصا ما تعلق بجوانب الاحترافية و الأنظمة.

- ما طبيعة العرض و الطلب :تنطلق الفكرة من أننا لا يمكن أن نخزن وحدات من الخدمات جاهزة للاستعانة بها في حالات ارتفاع الطلب المفاجيء أو حدوث تقلبات حادة فيه، ولهذا فكر المسوقون في حلول تسويقية لاعادة التوازن في هذه العلاقة، من خلال خطط تسويقية ترتكز على ادارة المردودية " yield Management" و الخدمات المهداة، فمثلا : لحجز مقعد في دور السينما بدلا عن يوم الخميس و الجمعة تقدم الشركة تخفيضات في الأيام التي يقل فيها الاقبال، وبهذا تعالجه مشكلة عدم تخزين المقاعد، حيث أن المقعد الذي لا يباع في يوم معين من ومن عرض فلم ما، لا يمكن بحال من الاحوال استرجاعه مرة أخرى .

- كيف تقدم الخدمة :

هذه الفكرة تعالج قضية الاتصال والتوزيع في منظمة الخدمات، أي القيام بالتصنيفات على أساسهما، هل المنظمة تتصل مباشرة بالزبون، هل هي التي تذهب إليه أم هو الذي يأتي إليها، هل يجب توفير منافذ كثيرة للوصول بالخدمة للزبون، منها استعمال الوسطاء، رغم مايمثله من تهديد مباشرة على مراقبة جودة الخدمة، في النهاية هل يمكن فصل بعض الخدمات المحيطة عن الخدمة الأساسية لصالح وسطاء أو منافذ توزيع أخرى، ان صح هذا الاتجاه فهي فرصة جديدة لتشكيل تصنف جديد في قطاع الخدمات، مثلا : " بيع تذاكر الطائرات من طرف وسطاء، الخدمة الأساسية هنا هي النقل و لكم بيع التذاكر في هذه الحالة تعتبر خدمة محيطة، ف شراء التذاكر والركوب في الطائرة عمليتا يمكن أن تكونا منفصلتين في المكان و الزمان و في طريقة الاتصال للحصول عليها". وقد ولد هذا الاتجاه أفكار نيرة بينت أن الخدمة تختلف في مفهومها بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة، المسهلة لاستهلاك الخدمة الجوهر و سنتطرق لها فيما يلي .

المطلب الثالث : حزمة المنافع و الخدمة الجوهر

من خلال التصنيفات السابقة يتضح لنا أن الخدمات لا تتكون فقط من اشباع وحيد المنفعة، ولكن متعددة المنافع، ومنه وجدت فكرة حزمة المنافع "Bundle of Benefits"

(١) حزمة المنافع :

تتضمن التسهيلات الداعمة للخدمات المدركة و الضمنية، هذا المصطلح يعد مهما في فهم سلوك المستهلك، فهو يعكس ما يتوقع المستهلكون للحصول عليه¹ (filzummons & filzummons, 1999) فالمستهلكون عموما يقارنون بين الفوائد التي يحصلون عليها و التكاليف التي سوف يتحملونها، محاولين الحصول على ميزان صفقة في صالحهم، فهم يقومون بالكثير من المقارنات، لما تتضمنه حزمة المنافع المعروضة عليهم، فالمستهلك لا يكتفي بالخدمة الأساسية كالنوم مثلا في حالة الفنادق، ولكنه دوما يبحث على خدمات إضافية، كخدمة المصاعد، الأكل، الترفيه، و الأمن على السيارات .. الخ، ان هذه الأفكار جعلت المسوفين يقسمون الخدمة الى قسمين، الخدمة الجوهر " Core Service " و الخدمات المحيطة تدعى؟ أحيانا بالخدمات التسهيلية " peripheral Service " (Normann.1991)

¹ - هاني حامد ضمور. مرجع سابق، ص 19

ب). الخدمة الجوهر : هي حقيقة الاشباع الذي يبحث عنه الزبون -النوه مثلا - أما الخدمات المحيطة فهي تلك الخدمات التي تسهل الحصول على زبائن لتسويق الخدمة الجوهر، فهي محل بحث و تطوير دائم، حيث قامت الكثير من الشركات بتحويلها من خدمة مسهلة فقط الى خدمة أساسية جديدة .

ج). الخدمات المحيطة : ان الخدمات المحيطة غالبا ما تستعمل لايجاد ميزة تنافسية، مما جعل المنظمات تقوم بتصنيفها لغاية ايجاد الحزمة المناسبة لعملها و سوقها المستهدف، و بناءا على ذلك قام لوفلوك (1996) Lovelock، بتصنيفالخدمات المحيطة الى ثمان مجموعات نذكرها مع امثلة عليها ملخصة في الجدول أدناه¹

الجدول رقم 6.1 : تصنيف الخدمات المحيطة

الخدمة المحيطة	أمثلة
المعلومات	- لوحات ارشادية عن موقع الخدمة - ساعات العمل - قائمة الأسعار- الخدمات الاضافية - الضمانات- شروط البيع - تأكيدات الحجز- الوثائق
الاستشارات	- النصائح الشخصية-التدريب على استعمال المنتج - الاستشارات الفنية و الادارية-التدقيق
استلام الطلبات	- الطلبات : العضوية في نادي أو برنامج أو الاشتراك في الخدمات، طلبات التسجيل - ادخال الطلب :من موقع محدد، أو بالبريد أو الهاتف - الحجوزات : المفاعد، الطاومات، الغرف، موتعيد مع المحترفين .
الضيافة	- الترحيب - الأطعمة و الشراب - حمامات- مظلات- الامن و الحماية - النقل
حماية ممتلكات العميل	- العناية بالممتلكات التي يجعلها العميل معهم : - العناية بالأطفال-العناية بالحيوانات الأليفة - خدمات مواقف السيارات-غرفة الايداع أو التخزين - حماية السلع المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء. - التغليف - النقل - التحميل - التسليم - التوصيل - التشغيل -التنظيف -الفحص - الصيانة

¹فضيل دليوا ، اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 ، ص 19 .

<p>الاستثناءات</p>	<ul style="list-style-type: none"> • طلبات خاصة مقدمة عند تقديم الخدمة : - حاجات الأطفال - حاجات المعاقين • معالجة اتصالات خاصة : -الشكاوى - الاقتراحات • حل المشاكل :- حل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج - الضمانات و الكفالات • المسترجعات - اعادة النقود- تصليح مجاني للسلع غير السليمة - التعويض عن الخدمة غير الجيدة
<p>اعداد الفواتير</p>	<ul style="list-style-type: none"> - كشوفات دورية عن حسابات العميل - آلة لعرض القيمة المستحقة للدفع. - فواتير عن المعاملات الفردية- الفواتير المعدة من قبل العملاء
<p>الدفع</p>	<ul style="list-style-type: none"> - الخدمة الذاتية :مقدار المبلغ المطلوب ووضعه في الالة، أو وضع نقود مع امكانية الصرف، ادخال بطاقة مدفوعة سلفا (الو في خدمات جيزى مثلا) ارسال شيك بالبريد ...الخ - الدفع مباشرة أو من خلال وسيط : للدفع النقدي أو تسليم شيك، الخصم الاتوماتيكي من الحساب مثل الينوم .

المصدر : الضمور (2002). مرجع سابق. ص 175.180

- نماذج تقسيم الخدمة : لقد وجدت عدة نماذج لشرح الفرق بين الخدمة الجوهر و الخدمات المحيطة من بينها نموذج الجزء ل (Shoestack,1977) و التقسيم الذي قدمه الباحث (Lovelock) في شكل زهرة الخدمات نقدمها فيما يلي :

- نموذج الجزئي ل (shoestack):

نموذج الجزئي ل (shoestack1977):يعتمد مبدأ عمل كيميائي (Molecular Model) أي أن أي تغيير يطرأ على أحد خواص عناصر الجزيء يؤدي الى تغيير الطبيعة الكلية .

- نموذج الزهرة للوفلوك (Lovelock)

هذا التقسيم الذي قدمه الباحث لوفلوك، يوضحه في شكل وردة أو زهرة و يطلق عليه اسم زهرة الخدمات flower of services وهي عبارة عن ثماني بتلات تمثل الخدمات المحيطة تحيط بقلب الزهرة - الخدمة الأساسية

تمثل كل واحدة من البتلات المحيطة، خدمة تسهيلية لاستهلاك الزبون للخدمة الجوهر يمكن أن تكون محل دراسة و تطوير من طرف المؤسسات لتصبح في النهاية بدورها خدمة جوهر جديدة .

ان هذه التفرعات المتواصلة في الخدمات الجوهر أوجدت تجارة سريعة النماء، أسست لظهور فرع اقتصادي مهم، يعرف اليوم بالقتصاد الخدمات

المطلب الرابع : اقتصاد الخدمات

يعد اقتصاد السلع العمود الفقري للحياة العصرية للشعوب جمعاء، لكن الخدمات تطورات كثيرا خصوصا في الدول الأكثر تصنيعا، أين ارتقت الشعوب في سلم اشباع حاجاتها الى ثروة المعلومة و الخدمة، حيث تأسست تجارة رائجة لهما في الأوطان، ففتحت أبواب استشارات كبرى في هذا المجال سرعان ما تحولت الى اقتصاد حقيقي، تعتمد عليه تلك الدول في خلق الوظائف و الرفاهية .

تقول الباحثة جرجر2002, Derjer أن الأرقام وحدها تكفي لنقول أن قطاع الخدمات أصبح اقتصاد لبعض الدول، خصوصا المتقدمة منها، فمثلا الولايات المتحدة الأمريكية تعد أول دولة يصبح اقتصادها اقتصاد خدمات حسب كتابات (fuchs, 1965) فحسبه منذ 1950 أصبح جزءا قليلا من العمالة في الولاية المتحدة الأمريكية فقط من يعمل في المنتجات المادية، و سيطرة الخدمات أصبحت واضحة بعد سنة 1950، أما ابتداء من سنة 2000 في 75٪ من القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية تشتغل في قطاع الخدمات¹، اما في يومنا هذا فاقتصاد الخدمات يمثل 70٪ من الوظائف من الدخل الوطني الخام لمعظم الدول الصناعية².

¹ -Drejer, I.(2002) Aschumpeterianperspective on Service Innovation.(Electronic version).Danish Research unit for Industrial Dynammmics working Paper .N02-09p1

² -Roubaud ,B ,B(1998).Le marketing Des Services Du Projet Au plan Marketing.6eme Tirage.Edition D'Organisation .paris.p5

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الخدمة

المطلب الأول : الخصائص المميزة للخدمة

هي أهم المفاهيم النظرية التي أسس عليها الباحثون تسويق الخدمات، فحسب Lovelock and¹ Gummesson,2004 تعد خصائص الخدمة، المختصرة في أدبيات التسويق بعبارة*(I.H.I.P)،المصدر الأساسي للبحوث و ادروس التي تناولت الخدمات لفترة تفوق العشرين .

جدول رقم 7.1:تقدم فكرة خصائص الخدم حسب مفكري علم-التسويق ادارة الأعمال -

الكاتب	رأيه في فكرة خصائصالخدمة
Kerin Et Al (2003 p323)	هناك أربع وحدات للخدمات : (عدم الملموسية، عدم التنميط، التلازمية، الفنائية – Intangibility, Inconsistency, inseparability and inventory)
Kotler (2003,p446)	الخدمات لها أربعة خصائص أساسية تؤثر كثيرا على تصميم البرامج التسويقية : (عدم الملموسية، عدم التنميط، التغير، الفنائية أو الفنائية) Intangibility, Inseparability, variability and perishability.
Pried and ferrell (2003,p325)	الخدمات لها ستة خصائص أساسية (عدم الملموسية، التلازمية، الفنائية، عدم التنميط، علاقات مع المستهلك، اتصال مباشر بالمستهلك) Intangibility ,inseparability,of production and consumotion,perishability ,heterogeneity ,client based relation -ship and customer contact.
Solomon and Stuart(2003)	جميع الخدمات اها أربعة خصائص : عدم الملموسية، الفنائية التلازمية، التغير أو عدم التنميط . Intangibility ,perish ability ,inseparability and variability.

المصدر : (Lovelock & Gummesson ,2004,p22)

وحسب الباحثون دائما، فان هذه الخصائص لم تخضع للكثير من البحوث الكمية، خصوصا في سنوات السبعينات حيث اعتمد الباحثين على رؤاهم الشخصية وفقا لما عايشوه أثناء استهلاكهم الفعلي

¹Lovelock. C. Gumesson ,E.2004 whether service Marketing in search of new paradigm and fresh perspective .(Electronic version). Journal of Service research.volum 7.n1 pp 20-41.(sage publication)

*وضعناها للرمز بالانجليزية و معنى الحروف (عدم الملموسية ، عدم التنميط، التلازمية ، الفنتمية) .

للمنتجات الخدمية، وقد قام كل من¹ (zeithml, parasuraman and berry, 1985) بجمع 16 مقالا أنجزتمن طرف 33 باحثا في الفترة الممتدة بين 1963 و 1983 و توصلوا الى أن الخاصية الأكثر ذكرا هي عدم الملموسية ذكرت من طرف الكل، ثم تلتها التلازمية في الانتاج و الاستهلاك ذكرت من طرف معظم الباحثين، ثم تلتها عدم التنميط أو التجانس (التغيرية) (Heterogeneity) ذكرت من طرف أكثر من 70% من الباحثين، ثم الفئائية أو عدم القدرة على التخزين والتي ذكرت فقط من طرف أكثر من نصف الباحثين .

I. أصول خصائص الخدمة :

يرجع الباحثان أصل هذه الخصائص الى علماء الاقتصاد، فخاصية الفئائية (Perish ability) يرجعها الى الكاتب المعروف (Adem Smith) لقوله في كتابه (ثروة الامم) " ان المنتوجات من نوع الخدمات لا يمكن تخزينها (1969/1776) ". بينما توصلوا الى أن أول باحث تكلم عن خاصية عدم الملموسية و التلازمية Intangibility Inseparability هو الكاتب الفرنسي (Say , 1803/0964) وسنحاول تقديم كل خاصية على حدة، حسب ما جاء به الباحثين لوفلوك و غامسون، كما نضيف خاصية أخرى ذكرناها سابقا وهي عدم الملكية و التي دمجها بعض الباحثين عند تكلمهم عن خصائص الخدمة.

.خصائص الخدمة :

1.عدم الملموسية (intangibility)

يلخص العديد من الباحثين عدم الملموسية، في عدم قدرة المستهلك على التعرف على المنتج الخدمي من خلال لمسه أو شمسه أو رؤيته أو الاحساس به قبل استهلاكه، اي عدم الملموسية المادية، لكن زاد على هذا البعد الباحث² (Bateson 19, 79) عدم الملموسية الذهنية، و التي أكدت فيما بعد من خلال الدراسة التي قام بها كل من (Beilem & Sempls, 2003) وهو بحث كمي بينا فيه وجود بعدين لعدم الملموسية واحد مادي و اخر ذهنييتعلق بعدم القدرة على تصوير أو تشكيل أو فهم المنتج الخدمي .

¹ - Lovelok And Gumesson ,2004,p26.lidid

² -Lovelok And Gumesson ,2004,p27.lidid

2. عدم النمطية Heterogeneity

تتمثل هذه الخاصية في الصعوبة التي وجدها مصنعو الخدمات في جعل مخرجاتهم ذات مواصفات موحدة، أي تصبح الخدمة نمطية موحدة القيمة لمختلف الزبائن، و قد اهتم الباحثون لأمر تغير مخرجات الخدمة من زاويتين أولاً من زاوية التسويق و الثاني من زاوية العمليات التي تمر بها الخدمة عند التقديم، فيرى كل من¹ Sasser , Elsen & Wychkoff.1978 أن التحدي الذي نواجهه في تنميط الخدمات يرجع الي السلوك، حيث أن الأداء لدى العمال لا يختلف فقط بين العمال و لكن لدى نفس العامل عند تقديمه الخدمة من زبون لآخر من زمن لآخر .

3. التلازمية Inseparability

يرجع مفهوم التلازمية في الانتاج و الاستهلاك الى اعتبار المستهلك جزء من عملية تقديم الخدمة، وشمولها العديد من العوامل منها :حضور المستهلك و الدور الذي يمكن أن يلعبه عند انتاج الخدمة، تفاعل المستهلك مع الموظفين، تفاعل المستهلك مع باقي المستهلكين الاخرين، هذه العناصر كان لها قدر كبير في الفریق بين السلع و الخدمات .

4. الفئائية perishability

الفكرة الاساسية التي يدور حولها مفهوم الفئائية هي أن الخدمة لا يمكن أن تحفظ أو تخزن لاعادة استعمالها عند الضرورة، هذا الأمر بدوره ولد تحديات ادارية خصوصا في ادارة تدفقات الزبائن، حيث يطرح السؤال كيف نعالج مشكل تدفقات الزبائن المتغير مع الزمن ؟

5. عدم الملكية No ownership

حسب² Judd 1964, Rathmel .1974 صفة عدم نقل الملكية يمكنها اعطاؤنا الفرصة للتفريق بين السلع و الخدمات، فعند شراء الخدمات فاننا لا نحصل على الملكية، فمثلا (حجز مقعد في طائرة لا يعطينا حق ملكية ذلك المقعد للأبد) بينما في حالة شراء سيارة فهي تصبح مملوكة لنا و لنا حق التصرف فيها كما نشاء، من جهة أخرى يقول لوفلوك وقامسون اذا كان المستهلك لا يحصل على الملكية، فناذا يشتري اذن ؟ من هذا التساؤل انطلقا في محاولة لايجاد نموذج جديد لمفهوم الحصول على مبدأ الايجارو

¹ Lovelock And Gummesson ,2004,p28. Ibid

² -Lovelock And Gummesson ,2004.p34. Ibid.

الولوج و النفاذ Rental or Access ، أي يمكن للمستهلك الحصول على منافع من خلال اعطائه الحق في استعمال شيء مادي، استماع، الاستفادة من نصاح .. الخ

المطلب الثاني: أهمية التجربة في الخدمات

ان نظرة الزبون للأشياء خلال حياته التسويقية تختلف عند تعامله مع سلع مادية عنها في السلع غير المادية، فالسلع المادية يمكنه أن يمتلكها ويعيش معها فترات طويلة تسمح له بتعميق تجربته معها، فيتمكن من تقييمها بسهولة، لأن لديه محددات مادية فيزيائية يمكنه الاعتماد عليها في حكمه على المنتج أو السلعة، لكنه من جهة أخرى يجد صعوبة في تقييم المنتجات الخدمية بسبب خاصية على المنتج أو السلعة، لكنه من جهة أخرى يجد صعوبة في تقييم المنتجات الخدمية بسبب خاصية الفئائية فيها، فالخدمات غالبا ما تكون فترة حياتها قصيرة جدا، بحيث يصعب على الزبون الحكم عليها، فيعتبرها تجربة من تجارب حياته التي يواجهها، لكن هذه التجربة يمكن ان يكون لها تأثير على أحكامه المستقبلية .

نقلا عن شريسال كاميلس¹ Christele camelis, 2002 يرى ييري 2000 أن سمعة الخدمة مرتبطة بشكل وثيق بمرحلة التلاقي أو التفاعل، ففيها يكون الزبن فكرته على المؤسسة وخدمتها، وقد اصطلح على تسمية تلك اللحظة من منظور الزبون بالتجربة أو الخبرة (Expérience) أما النتائج التي توصل اليها شريسال هي أن المستهلك كلما كان كثير التعود على الخدمة، كلما ركز في قراراته المستقبلية على تجربته السابقة، وأما اذا كان حديث العهد باستهلاك الخدمة فهو يهتم بالمزيج الاتصالي .

ويعرف Bitner et AL, 1997⁽²⁾ تجربة الخدمة على انها محصلات تفاعل عناصر المنظم - أنظمة /أليات، أقسام الموظفين - مع المستهلكين، كما يبين أن هناك الكثير من البحوث التي قام بها الباحثون

¹-Christéle ,Camelis ,(juin2002).L'image de marque dans les services .Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion .W.P .N642.France .Université d'Aix Marseille .Retreved From :http://www.iae.univ-aix.fr/cerog/wp/marketing/642.pdf(16/03/2006).

²- Bitner ,M.franda ,WT .Hubbert ,AR.Zeithaml ,VA.(Customer Contribution And Roles in Service Delivery.(Electronic Version) International Journal Of Service Industry Management . Vol.8.N3.pp19-205.MCB.University press.0956-4233.

*معاينة علاق رضا الزبون بتجاربه مع الخدمة¹، تجدر الإشارة الى ان الفترة التي يقضيها الزبون في مرحلة التفاعل تسمح له بالمشاركة في انتاج الخدمومه لعب أدوار معينة، حددها Bitner et AL ,1997

بثلاث أدوار رئيسية هي :

1/ المستهلك كمورد للانتاج

2/ المستهلك كمنافس في النوعية، الرضا و القيمة

3/ المستهلك كمنافس للمنظمة الخدمية

نقدم هذه الادوار مختصرة في الجدول الموالي .

جدول رقم :1.8. أدوار المستهلك في تجاربه للخدمات

المستهلك يعتبر نسبي جزءا من العمالوله مدخلات تؤثر على فعالية الخدمة النهائية مثلا (اذا قدم المستهلك في حالة خضوعه للعلاج، المعلومات اللازمة و الجيدة، فسوف يرفع في قدرة الطبيب في علاجه ومن ثم في نجاح مخرجات الخدمة بالتالي الشهرة العامة)	المستهلك كمورد للخدمة.
هنا فعالية أو جودة الخدمة لها علاقة بمدى مشاركة المستهلك عند تقديمها، و أحسن مثال هو مجال التعليم : فعندما يشارك الطلبة في جو الدرس يثر ذلك بمعونة الأستاذ في جعل الجو جاد و علمي، مما يعطي صرة جيدة على الخدمة و المؤسسة ككل	المستهلك كمساهم في النوعية، الرضا، القيمة .
هنا يحاول المستهلك انتاج الخدمة جزئيا أو كليا بنفسه، فيعد منافسا لمقدم الخدمة، مثلا (المستهلك الذي يقص لحيته وحده يعد منافسا للحلاق) نفس الشيء للعميل الذي يصلح سيارته وحدهونفس الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تقوم بالأعمال المحاسبية وحدها و الأمثلة كثيرة .	المستهلك كمنافس للمؤسسة الخدمية .

¹ - Arnold and price , 1993;Bitner , Booms and Mohr ,1944; Bitner ,Booms and Tetreault , 1990;Keaveney ,1995; Ostrom and Iacobucci,1995;Surprenat and Solomon,1987; Zeithaml, Parasuraman and Berry ,1990)

*(eg :Arnold and price ,1993;Bitner ;Booms and Mohr ,1944;Bitner ,Booms and Tetreault,1990;Keaveney,1995; Ostrom and Iacobucci, 1995; Surprenat and Solomon ,1987;Zeithaml,Parasuraman and Berry ,1990).

المصدر: بتصريف عن (Bitner Et AL 1997)

المبحث الثالث: أثر خصائص الخدمة في تسويق الخدمات

المطلب الأول : ادارة أعمال تسويق الخدمات

لقد اهتمت أولى الأدبيات في مجال تسويق الخدمات بتعريف و تمحيص خصائص الخدمة، محاولة وضع الأسس العلمية لادارتها و تسويقها، فركزت هذه الأعمال و البحوث العلمية على التفريق بين السلع و الخدمات لأجل ايجاد نظريات تتكيف مع خصائص الخدمة، و تسمح بتوسيع فهمنا لها مما يسهل وضع الخطط التسويقية لها .

وفي سنة 1981 كونت لجنة بقيادة (Languard et Al,1981) و فريق من الباحثين تحت اشراف هيئة علمية تمثلت في (The Marketing Service Institute OFCambridge ,Massachusetts) وقد اهتم هذا الفريق بجميع النشريات التي تخص الخدمات في ذلك الوقت، بناء على عينة واسعة من شركات الخدمات و الدراسات وعلى مستوى كل من الاداريين و المستهلكين، توصل هؤلاء الباحثون الى استنتاج ثلاث مواضيع بحث منفصلة كانت محل اهتمام كل من المسيرين و الباحثين على السواء، تمثلت في المواضيع التالية:¹

1. مشاركة المستهلك في تقديم و انتاج الخدمة

2. مدى قدرة ادارة الأعمال في فهم حاجات المستهلكين

3. العلاقة بين العمليات، التسويق و الأفراد في منظمات الخدمات

و مع مجيء سنوات الثمانينات تدعم التسويق بمفاهيم جديدة متطورة، حيث انجز في هذا العقد أهم البحوث خاصة الكمية منها، والتي ساعدت في ترسيخ و تثبيت مفاهيم التسويق الخدمي.

فالعمل الذي قام به (Parasuraman et all 1985) و المتمثل في وضعهم لنموذج لقياس جودة الخدمة المسمى (Servqual) و الذي سنعود اليه في الفصول القادمة، كان له الأثر الكبير في اثبات مفاهيم تسويق الخدمات، وقد ذاع صيت هذا البحث في جميع ربوع العالم، حتى أخذ الكثير من الباحثين يحتجون عليه، بقولهم ان تطبيق هذا المقياس بشكل واسع و لمدة طويلة أغفل الكثير من الباحثين عن اضافة مفاهيم جديدة في حقل تسويق الخدمات .

¹ -Gilmore, A.(2003).Service Marketing And Managment.London .sagePublication Inc .p7.

التسويق الداخلي :

ويمكننا فهم التسويق الداخلي بناء على فكرتين أساسيتين هما :

1. أن يكون كل فرد في المنظمة على قناعة بأنه موجود لخدمة الزبون سواء كان داخل أو خارج المنظمة.
2. ومن أجل تحقيق ذلك، كل زبون أو عامل داخلي لا بد أن يقتنع بجودة الخدمة الواجب تقديمها وأن يكون سعيدا في العمل¹.

- التسويق العلاقي :

هو مفهوم قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، وأن على المنظمة بناء علاقات طوية الأجل مع زبائها، من خلال التأكيد على جودة الخدمة، الابداع و الابتكار الدائم، فالتسويق بالعلاقات عبارة عن الية تعتمد على مجموعة من الانشطة و الخطوات المستمرة التي تسعى الى الاحتفاظ بالعملاء، وصولا الى ما يعرف بعميل جدى الحياة Lifetime customer. وهذا يتطلب تطوير برامج خاصة بكل عميل أو مجموعة متشابهة نسبيا من العملاء Customize Programs' تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بيهم².

- أبعاد الخدمة :

بدءا تعد عملية تقديم الخدمة و تقييمها Delivery, Evalute من أهم المواضيع التي أهتم بها الباحثون، وذلك لتأصل علاقتها بإدارة الخدمات، هذان البعدان يشتملان على : التقنيات، الوظائف، الجوانب الملموسة وغير الملموسة، الوسائل المسهلة، مكان الخدمة، امكانية الدخول Accessibility، الاعتمادية Reliability، الاتصال Communication، الكفاءة Competence اللطف Courtesy، المصدقية Credibility، الأمان Security، التعاطف Emaphthy، فهم المستهلك Understand Customer، و الصورة Image ومعظم هذه الأبعاد منبثقة من بحوث النوعية (الجودة) و ارضاء حاجات المستهلك في الخدمات³.

¹Doukakis ,P.I . Kithen ,J.P .(2004) .Internal Marketing In UK Bank : Conceptual Legitimacy Or Widow Dressing (Electronic Version) the International Journal Of Bank Marketig . vol 22 n 6 pp421- 452 .p423

²-الهام فخري أحمد حسن (2003). التسويق بالعلاقات (النسخة الالكترونية) .الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات . الدوحة قطر . جامعة الاسراء' الاردن ،ص 395.(قرص مضغوط).

³- Gilmore ,Audrey (2003) P14.Op .CIT

1. البعد التقني Technical Dimensions .

2. البعد الوظيفي functional Dimension

3. البعد الملموس Tangible Dimension

4. البعد غير الملموس Intangible dimension

5. المسهلات المادية ومكان الخدمة

6. امكانية الدخول أو الولوج Accessibility

كل هذه المفاهيم الأبعاد المذكورة ساهمت في وضع مفهوم تسويق الخدمات، والذي غالبا ما يدرس الخدمة من الناحية التقنية و الوظيفية كمايننا ذلك سابقا، هذا الأمر أدى الى نشوء فكرة الاهتمام بجودة هذين البعدين لهما من مساهمة في تأثير على المستهلك و خلق صورة المنظمة لديه.

مما سبق نلاحظ أن مفهوم تسويق الخدمات مرتبط أيضا بإدارة الخدمة Services management

و لهذا سنحاول تقديم بعض الأفكار المفيدة في التسيير الجيد للخدمة.

يقول، Gronroos 1994 ان ادارة أعمال الخدمات لا تعد في الحقيقة علما مستقلا بذاته، بقدر ما هو مجرد منظور مفاهيمي، اكتسب عناصره من العلوم المحيطة من مثل : ادارة الأعمال، التسويق، تسيير الموارد البشرية، نظريات الأنظمة، الخ، ويرى أن ادارة الخدمة مازال ينظر اليها على أنها مجرد أوامر تنظيمية، ويقول أنه ولحد الآن لا يوجد تعريف متفق عليه، بل هناك تعاريف معزولة قدمها بعض الباحثين، و سنكتفي بذكر تعريف قصير قدمه Albrecht, 1988 يقول فيه : " ان ادارة أعمال الخدمات هي مقارنة تنظيمية كلية، تجعل نوعية - جودة - الخدمة - كما يراها الزبون القوة الموجهة الأولى لعمليات التجارة " . من جهته يلخصها قرانروس في خمسة عناصر أساسية تتمثل في : ادارة الأعمال من منظور عام، التركيز على المستهلك، النظرة الشاملة في العمل Holistic approach، التركيز على النوعية و الجودة، تعزيز التطوير الداخلي¹، نقدم شرحها مختصرا لها فيما يلي :

¹ -Gronroos ,c.(1994). From Scientific Management To Service Management : A Management Perspective For The Age Of Service Competition (Electronic Version) International Journal Of Service Industry Management .vol 5.n1 .pp5-20.p2.

- إدارة الأعمال من منظور عام : هي نظرة ادارية تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي لها علاقة بالمنظمة، فالقرار مبني و موجه وفق نظرة عامة و ليس على مبادئ تنظيمية لادارة الوظائف بشكل منفصل، ان هذا المنظور الاداري يعطي اهتماما كبيرا للكفاءة المتعاملة مع العالم الخارجي للمنظمة، مثلا ادراك المستهلك لجودة المنتج الخدمي و الأداء الكلي للمنظمة، بدلا من الاهتمام فقط بالفعالية الداخلية كاقصاء الوفرة و تخفيض التكاليف، ومن المبادئ التي يتركز عليها نذكر :

1. التركيز على الزبون

2. النظرة الاجمالية في العمل

3. ادارة الجودة

4. التركيز على التطوير الداخلي

المطلب الثاني : تطور المزيج التسويقي

بعدما عرفنا أن تسويق الخدمات يحتوي مزيجه على عناصر جديدة، سنحاول تقديمها فيما يلي

حسب ما جاء به كل من Booms and Bitner,1981

- المزيج التسويقي الخدمي :

1. المنتج (Product):

2. السعر (Price):

3. الترويج (promotion)

4. التوزيع (Place):

5. الأفراد (People, Personnel)

6. البيئة المادية (physicalevidence)

7. عملية تقديم الخدمة (Process)

- أصل المزيج التسويقي: إن المزيج التسويقي من النماذج الأولى التي عرف بها التسويق، حتى أن البعض يظن أن التسويق هو المزيج التسويقي، فمفهوم المزيج التسويقي يعود في الحقيقة إلى الباحث (Neil Borden, 1950)، لكن الكثير ينسبونه خطأ إلى الباحث (Mac Carthy, 1962).

فبوردين هو أول من أوجد مفهوم المزيج التسويقي، حيث وضعه في اثني عشر متغير، ثم جاء بعده ماركاثي وقلصه إلى أربعة (04) فقط وأطلق عليه الترميز "Ps4" وهي الأحرف الأولى للأسماء التالية:

المنتج، السعر، الترويج والتوزيع بالإنجليزية نجدتها تبدأ بنفس الحرف ب (Product, price, promotion, place, 4ps)¹.

جدول رقم 1: العناصر المضافة في المزيج التسويقي الخدمي

الغرض	الحجج	الكاتب
Ps+participants 4 physicalEvidanceprocesses	بسبب خصائص الخدمة، أضافوا ثلاث متغيرات جديدة للمزيج التسويقي: الأفراد، العناصر المادية، العمليات.	Booms and Bitner 1981.
نفس الإضافات التي تقدم بها: Booms and Bitner 1981	-المزيج التسويقي التقليدي وضع مكيف مع الصناعة. -المهنيون والبحوث الكمية تؤكد وجود نقائص بالمزيج التقليدي في مجال التسويق الخدمي.	Cowell 1993
The Service Marketing Mix : -personnel. -product. -place. Price. -promotion.	العلاقة بين المستهلك وعمال المكتب الأمامي مهمة جدا ولها أثر على إدراك الزبون للخدمة، ومنه وجب تطوير المزيج التسويقي إلى: الموظفون، المنتج، التوزيع، السعر، الترويج.	Heuvel 1993
The Four Keys Of Modern (Services) Marketing : -price. -Brand. -pakaging. -Relationship.	إن تسويق الخدمات في عالم متغير يحتاج للتركيز على رضا الزبون، ورفض النموذج القديم للمنتج.	Beck With 2001

المصدر: Constantinides, E, (2005). The Markeiung Mix Revisited : Towards The 21 st century Marketing. (Electronic Version), University Of Twente, Netherlands . p p 01-23.

المطلب الثالث: سلوك الشراء في الخدمات

¹Grqnroosm C (1994), From Marketing Mix To Relationship Marketing –Towards a paradigm Shift in Marketing, (Electronic Version), Asia–Australia Marketing journal Vol 2, N° 1, 322–339, p 323.

كلما تطور المجتمع زادت حاجة أفراده إلى استهلاك الخدمات، فهي غالباً وجدت لتضع الفروق التنافسية بين المؤسسات والسلع المادية في الدول الغنية، فأصحاب الدخل المرتفعة يميلون للاعتماد على الآخرين في إشباع حاجاتهم، لكن السؤال المهم بالنسبة للمسوقين هو: هل سلوك المستهلكين الشرائي للخدمات يختلف عنه في السلع؟

نماذج سلوك الشراء:

نموذج قرار الشراء المثالي: يظهر من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم 1-2: آلية قرار الشراء (Ideal Type)



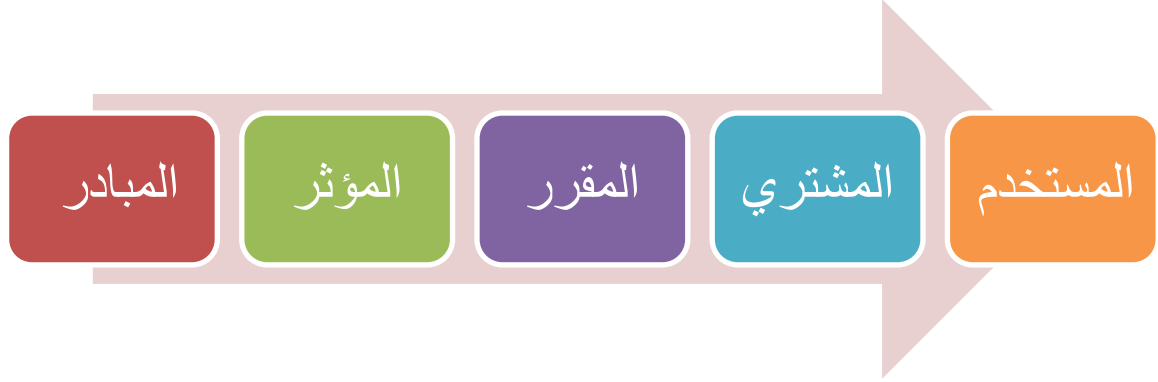
Darpy, D, Volle, p (2003), Comportements du Consommateur Concepts et Outils, Dunod, Paris.

2. نموذج مبسط في استهلاك الخدمات:

ما قبل الشراء: البحث و جمع المعلومات ، تحديد الحاجات ، الكشف عن الحلول ، تحديد البدائل ، مراجعة الوثائق ، استشارة اناس آخرين ، زيارة المورد المحتمل .
أثناء الموجهة : طلب الخدمة من مقدمها ، توصيل الخدمة .
ما بعد الشراء : توصيل الخدمة ، تقييم أداء الخدمة ، التبني .¹

¹ - سفيان عبد اللطيف كمال ، اطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 2004 ، ص 10.

الشكل رقم 1-3: أدوار عملية الشراء



المصدر: الضمور (2002)، مرجع سابق، ص 106.

الشكل رقم 1-4: هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عوض بدير الحداد ، (1999) تسويق الخدمات المصرفية ،البيان الطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، ص108.

العوامل المؤثرة على المستهلك:

العوامل الديمغرافية (Demographic Profile): تسل جميع الإحصائيات التي لها علاقة بالإنسان والجغرافيا أي مراحل حياة الفرد الشخصية والجغرافية، فنجد بها إحصائيات حول توزيع السكان

العوامل الاجتماعية: هي مجموعة العناصر التي يتبادل الفرد معها أفكاره المعيشية، كالمعتقدات الثقافية، المرتبة العلمية، طريقة رؤيته للحياة، المراحل التي يمر بها عند تكوينه خلية أسرية، الأشخاص الذين يثق في أفكارهم والشكل الموالي يلخص مجموع هذه العناصر تحت تسمياتها العلمية.

العوامل النفسية: وتشكل كل ما يتعلق بالعالم الداخلي للمستهلك، إضافة إلى شبكات ارتباطها بالخارج مثل: الشخصية، الاتجاهات، الإدراك، درجة الميل للابتكارات والتجديد، أهمية الموقف الشرائي .

خلاصة الفصل الأول:

يظهر جليا مما سبق أن خصائص الخدمة كانت السبب الأساسي في ظهور تسويق الخدمات، ويتضح تميز تسويق الخدمات عن التسويق المعروف خاصة في جانبي المزيج التسويقي وسلوك الشراء، كما يتبين للمتتبع أهمية التفاعل الذي يحدث بين الزبون وموظفي المكاتب الأمامية، هذا التفاعل الذي يشكل أحد المركبات الأساسية لتجربة المستهلك في شراء الخدمة، حيث يعد من أهم الأماكن التي يحدد فيها المستهلك نوعية الخدمة وأداء المنظمة بشكل عام، ويشكل أول مكان لاكتشاف حقيقة المنظمة، حيث توضع جميع صورها ورسائلها الموجودة في ذهن العميل على محك الاتصال المباشر مع موظفي المنظمة.

إن الاتجاه السوي والعقلاني يدعو المنظمة إلى دراسة نوعية خدماتها خاصة ما تعلق بالاتصال الذي يجريه موظفوها مع الزبائن، لأن هؤلاء الموظفين بمثابة جزء من الخدمة المقدمة، وعليه لا بد أن تكون جميع تعاملاتهم واتصالاتهم مع الزبائن في مستوى الجودة التي تريد المنظمة بناءها.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للاستراتيجيات التنافسية.

تمهيد:

أصبح تفوق المؤسسة على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها، و تؤدي إلى تفضيل منتجاتها و خدماتها عن خدمات المؤسسات المنافسة، و يمكن للمؤسسة أن تعتمد الاستراتيجيات التنافسية التي تعتبر سلوك استراتيجي فعال تختاره و تبناه المؤسسة الخدمية من بين البدائل الاستراتيجية الأخرى في ظل تواجدها في شكل معين من أشكال الخدمة و ترى فيه سبيلا ممكنا لتحقيق أهدافها و مجارات منافسيها و طريقة هامة لتحسين أدائها، و لهذا سنحاول في هذا الفصل الوقوف أكثر عند الاستراتيجيات التنافسية من خلال مدخل إلى الاستراتيجيات التنافسية كمبحث أول.

و لأهمية أنواع الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها من أجل مواجهة المنافسة في سوق الخدمات، و تعددها و اختلافها سنحاول التطرق إلى التصنيفات المختلفة للاستراتيجيات التنافسية حيث أفردنا لكل صنف مبحث، و المتمثلة أساس في إستراتيجية التركيز.

المبحث الأول: مدخل إلى الاستراتيجية التنافسية

مدخل إلى الاستراتيجية التنافسية لكي تضمن أي مؤسسة خدمية احتلال مكانة في سوق الخدمات تصبح بموجبها قادرة على المنافسة على المدى القريب و البعيد، فإنه من الضروري أن تبني إستراتيجية تنافسية مناسبة لتحقيق أحسن أداء، لذلك سوفنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم كل من المنافسة و التنافسية في المطلب الأول، كما سنحاول التعرف على الإستراتيجية في المطلب الثاني، وصولاً إلى الاستراتيجية التنافسية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: نظرة في المنافسة و التنافسية.

يعرف مفهوم المنافسة تداخلا شديدا بينه و بين مفهوم التنافسية حيث أن البعض يعتبرهما مرادفين، فيستعمل المنافسة محل التنافسية و العكس، لذلك سنحاول في هذا المطلب تناول الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة و التنافسية في سوق الخدمات.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة.

أصبحت المنافسة حقيقية أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات الخدمية بطريقة غير مسبوقة خاصة في ظل انفتاح الأسواق، و هذا ما يقودنا إلى التعرف على مصطلح المنافسة من خلال العناصر التالية:

1- تعريف المنافسة:

تعتبر المنافسة غريزة حسب التفوق تنشأ مع الفرد و هي سنن الفطرة الكونية للبشر، يعود تاريخها إلى بداية الخلق كحق طبيعي للإنسان، غايتها التفوق في مجالات الأعمال و الأنشطة أيا كانت طبيعتها، غير أنها لازمت النشاط الاقتصادي على الخصوص حتى اتصفت بكونها أحد الشروط اللازمة لاحترافه، فهي حدث ينتج عن الظواهر الاجتماعية و الاقتصادية و القانونية و السياسية مجتمعة و التي لا تقوم إلا في ظل الحياة المشتركة بين أفراد المجتمع.

و هناك من يرى بأنها "تعدد المسوقين و تنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار و الجودة و المواصفات و توقيت البيع و أسلوب التوزيع و خدمة ما بعد البيع و كسب الولاء و غيرها".¹

و تعرف أيضا بأنها "تلك العملية المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات المختلفة للوصول إلى نفس الزبائن و محاولة إقناعهم بهدف زيادة تقديم الخدمات و من ثم زيادة الحصة البيعية و تحقيق مستوى الربح المنشود".²

أنواع المنافسة:

تنقسم إلى نوعين مباشرة و غير مباشرة.³

- **المنافسة غير المباشرة:** تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز و كسب الموارد المتاحة في البيئة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية الربحية و التفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد و بأحسن الظروف، و ذلك من ناحية الجودة و التكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل حدة المنافسة و عليه نستنتج بأن المنافسة غير المباشرة تتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الحصول على الموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة.

- **المنافسة المباشرة:** تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين مؤسستين أو أكثر و التي تنشط في نفس النشاط و تقوم بإنتاج منتجات و خدمات بديلة و هذا يعني أن دخول أي مؤسسة جديدة في خدمة معينة أو زيادة مبيعات مؤسسة موجودة مسبقا يكون على حساب باقي المؤسسات المتعاملة في نفس النشاط، مما يولد المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يدفع بكل منافس إلى إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن مما يؤدي بهذه المؤسسات إلى التنافس على أساس السعر و الجودة و الخدمة و الملامح و نرويج الخدمة.

¹- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000، ص 20.

²- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر (الإسكندرية) 2005، ص 67.

³ غول فرحات، مؤشرات تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 71، 72.

هذا النوع من المنافسة هو الذي يهتم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، و لا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من سوق إلى آخر، حيث تعرف منافسة محدودة، و ذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق، و إمكانيات المتدخلين.

الفرع الثاني: مدخل الى التنافسية

مدخل إلى التنافسية مع عدة مفاهيم أخرى كما قلنا سابقا، و هذا ما يصعب تحديد تعريف دقيق و مضبوط للتنافسية، إضافة إلى عامل مهم ألا و هو ديناميكية التغير المستمر لمفهوم التنافسية، فهناك من يرى أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية و مستويات المعيشة و النمو الاقتصادي، و فريق آخر يستعمل مفهوما ضيقا يرتكز على تنافسية السعر و التجارة، و يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، عن قطاع أو عن دولة.¹

و هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفرع.

1- تعريف التنافسية:

عرف فريد النجار تنافسية المؤسسة بأنها "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع و ابتكار و تجديد".²

نستخلص أن تنافسية المؤسسات هي القدرة على إنتاج خدمات بجودة عالية و سعر مناسب و في الوقت المناسب، و التي تسمح لها بالصمود و بمواجهة المنافسين في سوق الخدمات و تحقيق النجاح، و هذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى مما ينعكس على المحافظة و تطوير موقعها التنافسي الأطول فترة ممكنة، و أن محور اهتمام التنافس هو الزبون.

أما بالنسبة للتنافسية القطاع (تنافسية المؤسسات الخدمية)، فيقصد بها قدرة المؤسسات الخدمية في دولة على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية و تقاس تنافسية قطاع معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و مقاييس متعلقة بالكلفة و الجودة للخدمات المقدمة على مستوى القطاع الخدمي.

¹ - كما رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 22-23 أفريل 2003، ص 201.

² - فريد النجار، مرجع السابق، ص 11.

و يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة ضمناً على أنه تنافسية المؤسسة القائمة على العديد من المؤشرات مثل القدرة على تلبية حاجة السوق إلى التغيير و كفاءة استخدام الموارد في إنتاج الخدمات و زيادة تطورها و ارتباطها بالزمن و القدرة على التطوير في الزمن.¹

أنواع التنافسية:

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:

التنافسية السعرية و غير السعرية:

فالتنافسية السعرية تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات بسعر أقل من أسعار المنافسين، بذات المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها الزبون باقتناء تلك الخدمات، فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تقديم خدماته إلى لأسواق الخارجية بصورة أفضل و يدخل هنا أثر سعر الصرف. و غير السعرية باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية كقدرة المؤسسة على تقديم خدمات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث سرعة تقديم الخدمة، تخفيض تكاليف الاستعمال، و الخدمة المجانية مع الخدمة المقدمة....

التنافسية النوعية و التنافسية التقنية:

تشمل التنافسية النوعية بالإضافة إلى النوعية الجيدة للخدمات عنصري الملائمة و الابتكار، حيث نجد أن البلد الذي تكون منتجاته و خدماته مبتكرة و ذات نوعية جيدة و أكثر ملائمة للزبائن، كما تتمتع مؤسساته المصدرة بالسمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تقديم خدماته حتى و لو كان سعرها أعلى من أسعار الخدمات المنافسة، بينما التنافسية التقنية تتنافس المؤسسات من خلال التقنية العالية في تقديم الخدمة.

التنافسية الظرفية و التنافسية المستدامة:

التنافسية الظرفية أو الجارية التي تركز على مناخ الأعمال و عمليات المؤسسة و استراتيجياتها و تحتوي على عناصر مثل التوريد، التكلفة، النوعية، الحصة السوقية....

¹ - لحو سامية، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باتنة، الجزائر 2008، ص 64، ص 65.

بينما التنافسية المستدامة تركز على الابتكار و رأس المال البشري و الفكري، و تحتوي على عناصر مثل التعليم و رأس المال البشري و الإنتاجية، مؤسسات البحث و التطوير و الطاقة الابتكارية، الوضع الرئيسي، و قوى السوق.

المطلب الثاني: مفاهيم حول الاستراتيجية.

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية نظرا لتعدد تصورات و اتجاهات الباحثين و المتخصصين في الشؤون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني، و المنطق الأساسي في الإستراتيجية أن أحد الخصوم يمكن أن يهزم منافسة حتى إذا كان الأكبر و الأكثر قوة إذا استطاع أن يناور بذكاء في المعركة أو يشتبك على أرض مواتية لإمكانياته و مهاراته الذاتية¹، و قد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال و المؤسسات، و كانت أول التطبيقات له خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد ل R-Andrews Kenneth في كتابه "The concept of strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإرادة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية على أنها مماثلة بين تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة و الضعف، ونا يجب أن يفعله).

كما عرف Porter الإستراتيجية في أنها الاختيار الذي تتبناه المؤسسة بشأن وضعيتها في المحيط التنافسي المكون من القوى الخمس التي تحدد هيكل النشاط هذه الوضعية التي تبنيتها و تدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها، إذن هي فن التوفيق الاقتصادي بين قوى المؤسسة لتمكينها من بلوغ الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة.

الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية في المؤسسة من حيث علاقتها باختيار البدائل الإستراتيجية والمسئول على هذا الاختيار إلعدة مستويات كما سنوضحه في الآتي:

المستوى الأول: الاستراتيجية العليا.

و يطلق عليها الاستراتيجية الكلية، و توضع بواسطة مجلس الإدارة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ككل، و عليه تتأثر المؤسسة بها، و عادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة، من منتجات و خدمات و عمليات و أسواق و مستهلكين، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، و على التكامل بين إدارات المشروع و التغيير في شكل التنظيم، و الذي يهدف

¹ -روبرت أبنتس- ديفد- لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، (الإدارة الإستراتيجية) دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر (القاهرة)، 2008 ص27.

إلى إنجاز أهداف المؤسسة، و بطبيعة الحال تكون غالبية هذه الإستراتيجيات طويلة الأجل¹. و في هذا المستوى يمكن الاستئارة إلى وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية و التي يمكن اعتمادها مثل إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات الانكماش، إستراتيجيات التشكيلية (المختلطة)²

المستوى الثاني: إستراتيجية وحدة النشاط في المؤسسة الخدمية.

و يطلق عليها أيضا الإستراتيجية التنافسية، و هي المسئولة عن ترجمة مهمة المؤسسة ككل و أهدافها العامة إلى إستراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط³، و تتم صياغة هذه الإستراتيجيات بواسطة رؤساء قطاعات النشاط الرئيسية و رؤساء وحدات النشاط أو مديري خطوط الخدمات.

المستوى الثالث: الإستراتيجية الوظيفية.

يقصد بها هذا المدخل يركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف و إستراتيجيات المؤسسات و وحدات الأعمال (النشاط) التابعة من خلال تعظيم تقديم خدمات الموارد المستخدمة و تهتم بتنمية و تغذية مجالات القوة أو الجدارة لتزويد المؤسسة أو وحدة الأعمال بالتنافسية⁴، و تتم صياغة هذه الإستراتيجيات من طرف رؤساء المجالات الوظيفية أو رؤساء الإدارات الوظيفية الرئيسية.

و المهم على هذا المستوى هو امتلاك القدرة لتنفيذ الإستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة و (أو مستوى وحدات الأعمال داخل الوظيفة الواحدة) تطوير الإستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، الخدمات، التسويق،) و خلق حالة التكامل بين المهام و الأعمال داخل الوظيفة الواحدة⁵. و من كل ما سبق يمكن وضع الشكل التوضيحي التالي:

¹ أحمد ماهر، مرجع السابق، ص 30.

² فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 176.

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعة، مصر، 1996، ص 35.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لمفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر (الاسكندرية)، 2015 ص 216.

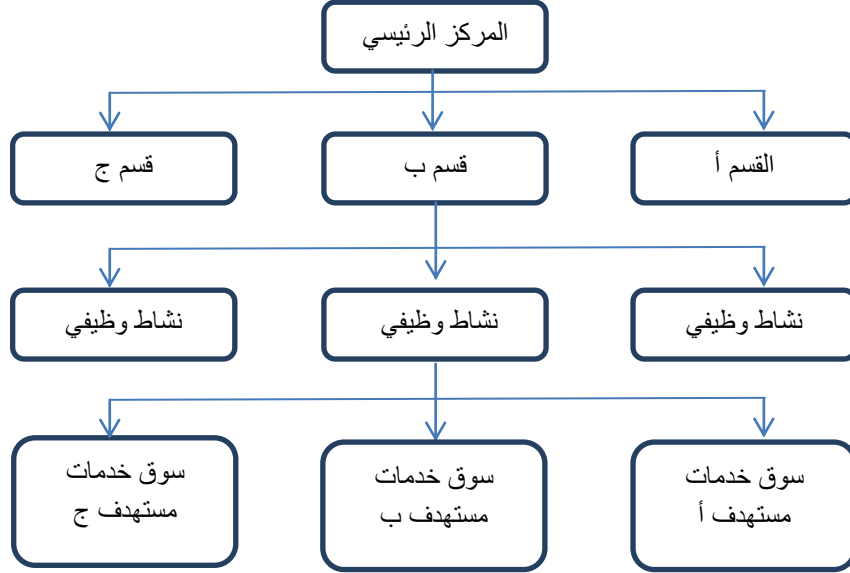
⁵ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص 38.

الشكل رقم (1،2) مستويات الإستراتيجية .

مستوى الإدارة العليا (الرئيس التنفيذي، مجلس الإدارة، الهيئة المعاونة)

مستوى النشاط (الخدمات)

(مديري الأقسام و الهيئة المعاونة)



المصدر: شارلز و جاريت جونز، ترجمة رفاعي مُجد رفاعي و مُجد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل، جزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض) 2001، ص37.

الفرع الثالث: خطوات صياغة الإستراتيجية.

تمر عملية صياغة الإستراتيجية و تحديدها بمجموعة من الخطوات نوجزها فيما يلي:

1- تحديد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية:¹

2- تحديد الأهداف و الغايات:

3- دراسة و تحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة و الضعف:

4- دراسة و تحليل السوق و تحديد البدائل الإستراتيجية:

5- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:¹

¹ - Jean Bilman, Les meilleurs pratiques du Management au cœur des entreprises, 3 éme édition, Edition d'organisation , Paris,2000,P27.

المطلب الثالث: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الخدمية.

كما رأينا سابقا يجري توليد مجموعة من البدائل الممكنة في ضوء المتغيرات القائمة (الإمكانات الداخلية للمؤسسة و الظروف المحيطة بها). و ذلك حتى يجري عملية التقويم لها ثم اختيار أفضلها (السلوك الإستراتيجي) و المتمثل في تلك الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة و التي تبحث عن وضع تنافسي أفضل للمؤسسة ضمن الصناعة الموجودة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة.²

ومن أهم تلك البدائل نجد الإستراتيجيات التنافسية الثلاث التي يمكن وضعها بوترتر Porter للتعامل مع القوى التنافسية المختلفة، و يتم تطبيقها على مستوى المؤسسة الخدمية، و سيتم التطرق إلى مفهومها في الخدمات بعد ما تعرفنا في المطلب السابق على الإستراتيجية كنقطة بداية، و ذلك من خلال تعريف إستراتيجيات التنافس، مكوناتها و الاعتبار أن المساعدة في اختيارها، و كذا تصنيف لاستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الخدمية.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الخدمية.

تهدف إستراتيجية التنافس التي تنطلق من التوفيق ما بين إمكانيات المؤسسة الداخلية و هيكل النشاط الخدمي إلى تحقيق نتائج أعلى من متوسط نتائج على المدى الطويل أي تحقيق تنافسية مستدامة، و هنا تكمن أهمية الخيار الاستراتيجي الناجح و مدى ملائمته لتحقيق الأهداف، و من هذا يمكن تعريف إستراتيجية التنافس على أنها مخطط طويل الأجل و شامل يتعلق بتحقيق التوافق و الانسجام بين البيئة التنافسية و قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.³

و من كل ما سبق يمكن اعتبار الاستراتيجيات التنافسية مجموعة متكاملة من التصرفات تسلكها المؤسسة الخدمية تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين في الخدمات.

و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية أربعة عوامل أساسية:⁴

- نقاط القوة و الضعف لدى المؤسسة.

- القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).

¹ أحمد قطامين (الإدارة الإستراتيجية) (حالات و نماذج التطبيق)، دار مجدلاوي، الأردن (عمان)، 2002، ص 127.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع السابق، ص 162،

³ -زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 250.

⁴ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سابق، ص ص 17-18.

- الفرص و التهديدات.

- التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة و تتأثر بسياسية الدولة و الوعي الاجتماعي).

و الشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم(2، 2): الإستراتيجية التنافسية.



المصدر: شارلز و جاريت جونز، ترجمة رفاعي مُجد رفاعي و مُجد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص17.

فرص و تهديداتنقاط القوة و الضعف

الإستراتيجية التنافسية التوقعات الاجتماعيةالقيم الشخصية للمدراء

الفرع الثاني: مكونات إستراتيجية التنافس و العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيارها.

لإستراتيجيةالتنافس مكونات أساسية تحدها، و عوامل رئيسية تؤثر على اختيارها، سنحاول تناولها

فيما يلي:

1- مكونات إستراتيجية التنافس:

يمكن القول أن الإستراتيجية التنافسية تركز على تحديد كيفية و طرق تنفيذ مهمة إستراتيجية معينة، و تعتبر حلقة وصل بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها فكثيرا ما تحول الإستراتيجية التنافسية إلى مخطط عمل فعلي، إذ تهتم بالرد على الأسئلة التالية:

من تنافس؟ أين تنافس؟ علام تنافس؟ متى تنافس؟

و من خلال الإجابة عليها يبرز المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس و هي:

- **طريقة التنافس:** يمكن للمؤسسة أن تمارس إستراتيجياتها التنافسية بشكل هجومي أو دفاعي، فالهجومي يحدث عادة في موقع سوق المنافس و الدفاعي في وضع السوق الحالي الخاص بالمؤسسة.¹
- **حلبة التنافس:** يثير النطاق التنافسي للسوق (حلبة التنافس) إلى مدى أتساع السوق، و الذي سيكون مكان التنافس مع المؤسسات الأخرى، و هناك سوق ضيق و سوق واسع.²
- **أساسالتنافس:** تختار المؤسسة الأصول و المهارات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها و من ثم يمكن إستراتيجيتها مدار الزمن، يعبر الأصل عن شيء ما تحوزه المؤسسة.³

و الشكل التالي يوضح ذلك:

مكونات إستراتيجية التنافس.

إستراتيجية المنتج - اختيار السوق.

إستراتيجية الموقع - اختيار المنافس.

إستراتيجية مصادر - التوزيع.

إستراتيجية التسعير.

ميزة تنافسية متوالة

أساسالتنافسالأصول و المهارات.⁴

2-العوامل الرئيسية المؤثرة على اختيار الإستراتيجية التنافسية:

هناك عاملان حاسمان في اختيار الإستراتيجية التنافسية المناسبة يتمثلان في قوة موقع المؤسسة في القطاع مقارنة بمنافسيها، و مرحلة دورة حياة القطاع الذي تتنافس فيه المؤسسة.

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس و جمال الدين مُجَّد المرسي، مرجع السابق، ص266.

²- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص250.

³- غول فرحات، مرجع سابق، ص103.

⁴ شارلز و حارث جونز، ترجمة رفاعي مُجَّد رفاعي و مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار

المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001، ص14

- المركز التنافسي: و يقصد به مقدار القوة الكمية و النوعية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في مجال نشاط معين، و هناك خاصيتان يمكن استخدامها في حصة المؤسسة من السوق، و عوامل التفرد¹. و عموماً فإن المؤسسة التي تتناول الحصة الأكبر من السوق و تسيطر على الكفاءات الأقوى تكون في وضع أفضل لبناء و توسيع مزاياها التنافسية، و هاتان الخاصيتان تدعمان بعضهما البعض.

- آثار دورة حياة القطاع: تمثل مراحل دورة حياة القطاع، العامل الرئيسي الثاني المؤثر على جاذبية الاستثمار المرتبطة بالإستراتيجية التنافسية، حيث أن كل مرحلة من دورة الحياة ترتبط ببنية معينة ينشأ عنها فرصا متاحة و تهديدات محتملة، لذا فإن كل مرحلة تطبيقات مختلفة لموارد الاستثمار المطلوبة لتحقيق المزايا التنافسية.

- الفرع الثاني: تصنيف الإستراتيجيات التنافسية.

يمكننا ضمن إستراتيجية التنافس أن نميز بين ثلاثة خيارات إستراتيجية رئيسية إذ لا يوجد أمام المؤسسة حسب "Porter" إلا هذه الخيارات، و التي تقع في إطارها مختلف قرارات المؤسسة و حركتها الإستراتيجية، و يتطلب كل نوع من هذه الإستراتيجيات خطوات مختلفة عن الآخر بحسب المستوى الذي يبتنى عليه الميزة (منتج معين، سوق معين أو قطاع معين) و كذا الهدف الإستراتيجي الذي على أساسه تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الميزة.

1- إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة:

فالمؤسسة قد تعتمد في عملها على الاستفادة من التفوق في مجال التكاليف فتفرض تنافسياتها في السوق من حيث الأسعار، و بالتالي تركز على حلها على بعد ضغط التكاليف و استغلال الطاقات الإنتاجية الممكنة إلى أبعد حد، ثم تناور تبني الأسعار المنخفضة التي تمكنها من تنفيذ خططها، الإستراتيجية.

2- إستراتيجية التمييز:

تبنى المؤسسة التمييز، فتختار النوعية التي تفرقها عن غيرها من المنافسين و تجعل من هذه النوعية الميزة العامل الرئيسي في إنشاء الأفضلية التنافسية، و غالبا ما يكون اهتمام المؤسسة هنا بالتكاليف ثانويا بالمقارنة مع اهتمامها بالنوعية لأن أصل السوق المستهدفة ترتب السعر في المرتبة الثانية.

¹ شارلز هل و جاريت جونز، مرجع السابق، ص 533.

و في حقيقة الأمر أن الإستراتيجيتان السابقتان تتطلبان إمكانيات مالية مغيرة سواء الاستثمار في الحجم أو لتطوير البحث عن النوعية المميزة، و هما الخياران اللذان لا يكونان متاحين لكل المؤسسات، و كبدل عنهما تلجأ المؤسسات إلى إستراتيجية التركيز.

3- إستراتيجية التركيز:

أي التركيز على جانب معين و في سوق موحدة محددة، أي تبحث المؤسسة عن السوق غير المغطى بالإستراتيجيتين السابقتين و تركز جل جهودها و مناوراتها الإستراتيجية على هذا الجزء.¹ و يمكن أن نلخص هذه الإستراتيجيات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و تطبيقها، في سبيل تحقيق ميزة تنافسية و إيجاد مرع ضمن المؤسسة الخدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1، 1): الإستراتيجيات التنافسية.

التركيز	التميز	قيادة التكلفة	
من الواطئ إلى العالي (السعر أو التفرد)	عالي (مبدئيات عن طريق التفرد)	واطئ (مبدئيات عن طريق السعر)	تميز الإنتاج (الخدمة)
جزء أو القليل من أجزاء السوق.	العديد من أجزاء السوق	السوق الواسع	حجم السوق
أي نوع من الكفاءة المميزة	البحث والتطوير البيع و التسويق	إدارة التصنيع والمواد الخام	الكفاءة المميزة

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل، أمثلة، و قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن (عمان)، 2014، ص275.

¹ عبد الملك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص132.

المبحث الثاني: إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة.

أدى فتح الأسواق و اشتداد المنافسة إلى ضرورة تبني المؤسسات إستراتيجية تنافسية ترمي إلى تخفيض تكاليف منتجاتها مع مراعاة معايير الجودة، و يعتبر ذلك سلاحا تنافسيا مهما يحقق لها مركز الصدارة في الخدمة و لهذا سنحاول دراسة و تحليل إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة.

سنحاول الإلمام بهذا المفهوم بتناول مختلف التعاريف المقدمة لمصطلح إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة و طرق تحقيقها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة سنحاول باختصار تعريف التكلفة.

التكلفة هي " مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل الوصول لبيع الخدمة.¹

كما تعرف التكلفة بأنها "المورد المضحى به لغرض تحقيق هدف محدد، و تقاس (كالمواد الأولية أو الإعلان) بوحدة نقدية يجب دفعها للحصول على السلع أو الخدمات" و هناك عدة تقسيمات للتكاليف أهمها:

- حسب مرحلة الإنتاج: تكاليف الشراء، تكاليف الإنتاج، تكاليف التوزيع.
- حسب حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف أو حسب أقسام المسؤوليات أو الطلبات....
- حسب محتواها: الكاملة و الجزئية (المباشرة، المتغيرة، الهاشمية).
- حسب الزمن: المحققة فعلا و التقديرية.

أما فيما يخص إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة فإن المؤسسة تستطيع أن تحقق تنافسية إذا استطاعت أن تخفض من تكلفتها بحيث يمكنها تقديم خدماتها عند سعر أقل من ذلك السعر الخاص بالمنافسين و تحقيق قدر كبير من الربح، يتطلب التنافس من خلال خفض التكلفة (دون المساس بمستوى الجودة)، تحديدا أو تحليلا لكافة عناصر التكلفة و المراحل المؤثرة في مستوى أو قيمة التكلفة، هذا فضلا عن زرع و تنمية روح ترشيد التكلفة لدى كافة المستويات و التخصصات الموجودة في المؤسسة، و يدخل

¹ - عبد المليك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص133

في جهود ترشيد التكلفة، تجنب مسببات المخزون الراكد و استنباط أساليب التخلص منه دون تأخير، و لا نسي تشجيع العاملين على تقديم أفكار مبتكرة لترشيد التكلفة و تقييمها وفقا لمعايير موضوعية، و مكافأهم عليها.¹

لذا تعرف بأنها إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة و موجهة إلى أسواق كبيرة تتطلب أساليب و أدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية، و ملاحقة مستمرة و محكمة للتكلفة بغرض خفضها، و رقابة صارمة عليها و على هامش الربح، و خفض لتكاليف بعض المجالات مثل البحوث و التطوير، الخدمة، الإعلان و الترويج و غيرها.²

و من كل ما سبق و باختصار يمكن القول أن إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة هي أن تكون باستطاعة المؤسسة الخدمية تخفيض تكاليفها إلى حد ممكن مع الحفاظ على مستوى جودي معين لا تتنازل عنه فمثلا تقديم الخدمات تختلف من مؤسسة إلى أخرى توجه المؤسسة خدماتها إلى الأسواق الواسعة سواء بنفس سعر المنافس و تحقق بذلك ربح أكبر من ربح منافسيها، و بذلك يمكنها استثمار الفارق في مجالات أخرى، و إذا اشتدت حرب الأسعار مع المنافسين فتكاليفها المتدنية تمكنها من بيع خدماتها بسعر أدنى من سعر منتجات المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمات و بنفس المستوى و في هذه الحالة تحقق ربح المنافسين بحصة سوقية أكبر.

الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة.

يمكن للمؤسسة تحقيق القيادة بالتكلفة بوسائل متعددة تتجسد فيما يلي:

1- بالنسبة للمنتج:

تتجه في العادة المؤسسة الخدمية المتبنية للإستراتيجية القيادة التكلفة المنخفضة إلى اختيار مستوى منخفض من تمييز الخدمة (نمطية و قياسية الخدمات أي تخدم كما ترغب المؤسسة و توجه منتجاتها للسوق ككل و ليس كما يرغب كل زبون)، نظرا لأن التمييز مكلف حيث أن عملية تمييز الخدمات تتطلب من المؤسسة إنفاق موارد إضافية، و بالتالي ترتفع معدلات تكاليفها، لذلك فالمؤسسة الرائدة في التكلفة تتجه نحو المستوى الضروري من التمييز فقط، و ثانيا لأن نمطية الخدمات و بساطة النظام الخدماتي تتحقق من تحقيق اقتصاديات الحجم و الاستفادة من أثر الخبرة،

¹ - أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي دار الكتب، مصر (القاهرة)، 2003، ص ص 22-23.

² - ثابت عبد الرحمان، إدريس و جمال الدين محمد المرسي، مرجع السابق ص 255.

2- بالنسبة للسوق:

تتجاهل المؤسسة الخدمية المتبنية الإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة شرائح السوق المختلفة و تستهدف بذلك الزبون العادي و يرجع هذا الاختيار نظرا لارتفاع تكلفة المنتجات التي يجري تصميمها و إنتاجها وفق طلبات خاصة من أجزاء خاصة، و غالبا ما ترتبط هذه المؤسسة بنطاق محدود من شرائح السوق.

3- بالنسبة للكفاءات المتميزة:

نجد أن الهدف الأسمى للمؤسسة المطبقة لإستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة هو التركيز على رفع معدلات الكفاءة لديها و خفض معدلات تكاليفها مقارنة بمنافسيها في السوق الخدماتي.

المطلب الثاني: تقنيات إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة.

هناك عدة تقنيات للتكلفة على المؤسسات فهمها بشكل مناسب و صحيح، لكي تحصل على مزايا تخفيض التكلفة، و تتمثل أساسا فيما يلي:

- وفورات اقتصاديات الحجم من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من إنتاج الخدمات.
- وفورات منحى التعلم و الخبرة من خلال توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من إنتاج الخدمات.

الفرع الأول: اقتصاديات الحجم و منحى التعلم و التجربة.

إن اقتصاديات الحجم هي انخفاض تكلفة الوحدة بسبب التوسع الكبير في حجم الطاقة الإنتاجية للخدمات لدى المؤسسة، أي أن أحد مصادرها هو القدرة على نشر التكلفة الثابتة على الكميات الكبيرة من إنتاج الخدمات، و أن المصدر الأخر هو قدرة المؤسسات على إنتاج الخدمات و تقديمها بكميات كبيرة لغرض تحقيق تقسيم عال للعمالة و التخصص و الذي له أثر إيجابي على تقديم الخدمات، كونه يساعد العاملين أن يصبحوا ماهرين جدا لإنجاز مهامهم المحددة.¹ إذن الاقتصاديات الحجم و أثر الخبرة أهمية كبيرة في خفض تكاليف المؤسسة المنافسة.

¹ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل أمثلة، و قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن (عمان)، 2014 ص244.

1- اقتصاديات الحجم:

لقد تبين للكثير من الباحثين و في العديد من الأنشطة الاقتصادية، بأن المؤسسة الخدمية التي تتميز بتكاليف إنتاج منخفضة، تتمتع في الواقع بتراكم معتبر الإنتاج، أي توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط التكاليف الثابتة للوحدة المنتجة و من جهة أخرى، فإن إنتاج الخدمات بكميات كبيرة سيسمح للمؤسسة أيضا بتحسين قدراتها التفاوضية مع الموردين للحصول على وسائل الإنتاج لطرق إنتاج الخدمات) بأسعار منخفضة و قديمها بشكل في المستوى الجيد، و كل هذا يؤدي إلى تحسين قدراتها التنافسية بالمؤسسات التي تعمل بنفس القطاع.¹

2- أثر التعلم و التجربة:

تكرار مهمة وظيفة أو عملية معينة، يجعل الفرد، الورشة أو المصلحة المختصة تتحكم أكثر في عملية الإنتاج (منتجات، خدمات) و من ثم تحسين كفاءتها و تخفيض الوقت الضروري لإنجاز المهام و بالتالي تخفيض التكاليف، كما أن عملية التدريب تساهم في إدخال تحسينات على تقديم الخدمة بغرض تبسيط عملية إنتاج هذه الخدمة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف ككل.

و بالرغم من أن أثر التعلم يرتبط عادة بعمليات الخدمية (الصناعات الخدمية) مثل ما كشفته بعض الدراسات على أثر التعلم في مجال الرعاية الصحية.²

الفرع الثاني: التكامل الراسي (العمودي).

التكامل الراسي مفهوم اقتصادي يشير إلى درجة سيطرة المؤسسة على مصدر التوريد (عمليات المنتج) أو المشتريين (عمليات المصب)³، و مما سبق يتجلى وجود نوعين من التكامل العمودي، تكامل عمودي للخلف، و تكامل عمودي للأمام، كما أن التكامل عدة دلائل يمكن إيجازها في الجدول التالي:

¹ - شارل و جاريت جونز، مرجع سابق ص 243.

² - شارل و جاريت، مرجع سابق ص 244.

³ - روبرت، جتس، ديفيدلي، مرجع سابق، ص 306.

الجدول رقم (2، 3): دلائل التكامل العمودي.

الدلائل الاستراتيجية	الدلائل التقنية و التكنولوجية	الدلائل المادية
- تراكم السلطة في الأسواق. - ضمانات في المنافذ. - مطابقة أحسن بين استعدادات المؤسسة و عوامل النجاح. - رفع حواجز الدخول.	- تخفيض عدد العمليات التقنية. - رقابة عالية الجودة. - السيطرة التكنولوجية نحو الأعلى و الأسفل.	- حيازة على هوامش ربح مرتفعة من طرف الزبائن. - انخفاض تكاليف الرقابة و التنسيق الداخلي. - تخفيض التكاليف من جراء إدخال المعاملات التي كانت خارجة من قبل.

المصدر: عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
2000، ص188.

الفرع الثالث: موقع الأنشطة.

الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثا مهما للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للمؤسسة، و أحد أهم الأمثلة حول كيفية الإبداع في استخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة عن التكاليف يتمثل في إبقاء التكاليف في حدها الأدنى و على جودة تقديم الخدمة و جودة الأجزاء في حدها الأقصى.

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة.

لكي تستطيع المؤسسة تخفيض تكاليفها إلى ما دون تكاليف المنافسين و التبنى الناجح لهذه الإستراتيجية، يجب عليها التحكم الجيد في عدة عوامل و رغم أن تبني المؤسسة إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة يحمل عدة مزايا (فوائد) إلا أنها محاطة بجملة من المخاطر هذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة.

نوجز أهم الشروط الواجب توافرها في المؤسسة المطبقة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة فيما يلي:

1- تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية:

فكل نشاط من أنشطة المؤسسة يمكن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية، و التي تشمل طريقة الإنتاج، التركيب، التمويل، الإمداد، السيطرة على قنوات التوزيع... فكلما تعددت المصادر كانت الميزة المكتسبة على المدى الطويل و العكس صحيح.

2- استثمارات كبيرة و عمال واعين:

تؤدي الاستثمارات الكبيرة إلى ارتفاع حجم إنتاج الخدمة و هو ما يتطلبه تطبيق سياسة اقتصاديات الحجم لتخفيض التكاليف، إذ لا بد من توفر نسب مرتفعة لاستغلال الطاقة¹، حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة و بالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، و على المؤسسة نشر ثقافة التكاليف بين المتعاملين في المؤسسة و الاستفادة من أثر الخبرة و التجربة لدى الأفراد لما لها من دور في تخفيض تكاليف العمل و بالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها.

3- البحث عن أحسن مصادر لتمويل:

محاولة استخدام بعض المواد الأولية زهيدة الثمن ذات مواصفات أقل دون المساس بجودة المنتج (الخدمة) بشكل واضح، و ذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر الخدمة أو المنتج، فهو بذلك يمثل مصدر الأفضلية التنافسية و على المؤسسة أن تعمل على و استغلاله من أجل تخفيض التكاليف².

4- أنظمة توزيع متطابقة:

و التي تتلاءم و سياسية الحجم الكبير من أجل تدنيت التكاليف، و محاولة البيع المباشر(تقديم و بيعها) إلى الزبون بالاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة و الاستغناء عن بعض الوسطاء في العمليات.

5- تقديم منتجات نمطية: (تقديم خدمات)

¹-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص110.

²-Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, Stratégique, édition Publique-Union, Paris, 2000, P304.

محاولة تقديم خدمة أساسية دون أي نوع من الكماليات الإضافية و التي تؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاجية، أي عدد قليل من الخصائص و محدودة و تبسيط أسلوب إنتاج الخدمة كي لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية هي في غنى عنها فكلما كان أسلوب الإنتاج للخدمة بسيط كلما تمكنت المؤسسة من التحكم في التكاليف¹

6- المراقبة المستمرة لتكاليف كل الأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة:

ترتكز المراقبة داخل المؤسسة الخدمية على عدة نواحي أهمها:²

مراقبة التعلم

مراقبة الروابط

مراقبة الإلحاق

مراقبة الإجراءات

مراقبة تموضع الأنشطة

الفرع الثاني. فوائد تبني إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة.

إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا للمؤسسة الخدمية التي تقدم خدمة بأقل تكلفة و تتمثل في التالي:

1- تفادي المخاطر بواسطة الزبائن:

و ذلك لأن المشترين الذين هم علة ألفة بخدمات المؤسسة القائدة بالتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس الخدمة، ما لم تكن تلك العلامة التجارية تقدم شيئاً مميزاً و منفرداً.

2- القدرة على المنافسة:

¹-G.Johnson ,K,Scholes,F.Fréry, Op-Cit , P305.

²-M. Porter,Op-Cit, pp 129-136.

احتلال المؤسسة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر و الحفاظ على مستوى عال من الأرباح. فإذا عمدت المؤسسات القائمة على الخدمات و تقديمها إلى فرض أسعار مشابهة لأسعار خدماتها، فسوف تستمر المؤسسة الزائدة في التكاليف تحقيق أرباح أعلى من منافسيها نظرا لما تتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة، كما يجعلها ذلك تتمتع بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو الخدمات البديلة، باستخدام المؤسسة تخفيض أسعار المنافسين الجدد أو الخدمات البديلة، باستخدام المؤسسة تخفيض أسعارها لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك الخدمات.¹

3- الحضور القوي في الخدمة المقدمة:

تكون المؤسسات المطبقة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة قادرة أحيانا على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل الخدمة المقدمة، أي يمكنها أن تعد المسرح لضبط التسعير للخدمة، في المقابل تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت لضمان أن كل المؤسسات تحقق مستوى معقول إلى حد ما من الربحية،² و بالرغم من هذا تبقى المؤسسة تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي "أو دفاعي" نظرا لأثر منحنى الخبرة، كما تحقق إنتاجية مرتفعة لكل عامل.

4- عائقا دخول أمام المؤسسات:

تصنف العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسة القائمة على إنتاج أي مستوى من الخدمة بتكاليف أقل عما تستطيعه المؤسسات الراغبة في التحول، و لن تستطيع هذه الأخيرة الدخول عند سعر المؤسسة القائمة، لأنه لا يغطي تكاليفها.

الحماية من الموردين :

تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، لأنها تقوم بعمليات الشراء بكميات كبيرة من هؤلاء الموردين فهي تعتبر زبون مهم لا يمكن الاستغناء عنه مما يمثل دعما للقوة التفاوضية في مواجهة الموردين الذين تتعامل معهم. كما أن للمؤسسات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار (أسعار الأجزاء المستخدمة في منتجاتها الخدمية) التي يمررها إليها موردها، عندما تشتغل طاقتها الخدمية بمستويات أكثر كفاءة.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة

¹ - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 251.

² روبرت بتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص 317.

1- تخفيضات متناقضة للتكاليف:

قد تحاول المؤسسات أحيانا تخفيض التكاليف بطرق متناقضة فهي تجتهد في اقتحام حصص السوق الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم، و في نفس الوقت تهدر مواردها على مضاعفة النماذج. إهمال الأنشطة غير مباشرة:

تركز أغلب المؤسسات لتخفيف التكاليف على الأنشطة التي تكون تكاليفها معتبرة مثل تكلفة اليد العاملة و لا تبدي اهتماما بتكاليف وسائل الإنتاج المشتركة.

2- سهولة تقليد طرق تخفيض التكاليف:

قدرة المنافسين على تقليد أو إيجاد طرق و وسائل لإنتاج خدمات بتكاليف مماثلة أو بتكاليف أقل، حيث إتباع هذه الإستراتيجية قد يؤدي إلى ظهور منافسة شرسة من قبل المنافسين الآخرين في سبيل تنفيذ هذه الإستراتيجية أيضا.

3- العبء المالي الكبير:

يتمثل هذا الخطر في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول و الأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية، التي تصاحب غالبا هذه الإستراتيجية.¹

4- تغيير التكنولوجيا و أذواق الزبائن:

فبوصول الخدمات ذات أثر التجربة إلى مرحلة الانحطاط تظهر خدمات جديدة بديلة فإذا كانت تلك الخدمات ذات تكنولوجيا جديدة و عالية فإنها تستطيع أن تلغي أثر التجربة للخدمات الموجودة و أحسن مثال الاتصالات عبر الهواتف الثابتة و الاتصالات الهواتف الذكية و الأجهزة الالكترونية.

¹ روبرت، بتس، ديفيد لي، مرجع سابق، ص318.

المبحث الثالث: إستراتيجية التمييز.

سنحاول التعرف على مفهوم إستراتيجية التمييز في المؤسسة الخدمية في المطلب الأول، و التطرق إلى مختلف أساليب التمييز في المؤسسات الخدمية في المطلب الثاني، و في المطلب الثالث سنقوم بإبراز شروط نجاح إستراتيجية التمييز و فوائد و مخاطر تبنيها من طرف المؤسسة الخدمية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية التمييز.

سنحاول في هذا المطلب تعريف إستراتيجية التمييز و طرق تحقيقها في المؤسسات الخدمية.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التمييز.

تعني إستراتيجية التمييز خلق خدمات مميزة و مختلفة عن خدمات المنافسين و التي تؤدي نفس الغرض في الخدمة، و لن يكون هذا الاختلاف تمييز إلا إذا لوحظ في الخدمة.

ترتكز إستراتيجية التمييز على تمييز الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة التي تهدف إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة على مستوى الخدمة أو بعبارة أخرى، تسعى المؤسسة إلى الإنفرادو ببعض المقاييس، التي يقدرها الزبائن بكثرة حيث تختار خاصية أو مجموعة من الخصائص التي يدرك العديد من الزبائن بأنها ذات أهمية، ثم تجد لنفسها وضعية تصبح من خلالها المشبع الوحيد لهذه الحاجات¹، أي تقديم خدمة تكون فيها القيمة مختلفة عن خدمات المنافسين².

الفرع الثاني: طرق تحقيق إستراتيجية التمييز.

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للزبون فرصة للممارسة إستراتيجية التمييز، يمكن تحقيق إستراتيجية التمييز باستخدام ثلاث طرق:

تخفيض تكلفة الزبون:

الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة الزبون عند استخدام المنتج (الخدمة) لتحقيق التمييز من خلال إنتاج الخدمات التي تتطلب وقتا أقل للطاقة، أو تكاليف مادية أخرى، انفعالية، أو مالية من جانب

¹-M. Porter ,OP-Cit , p26

²- G. Johnson, K. scholes, F.fréry, Op-cit , P 306.

الزبون، المؤسسات التي تخدم زبائن خدميين آخرين، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها.¹

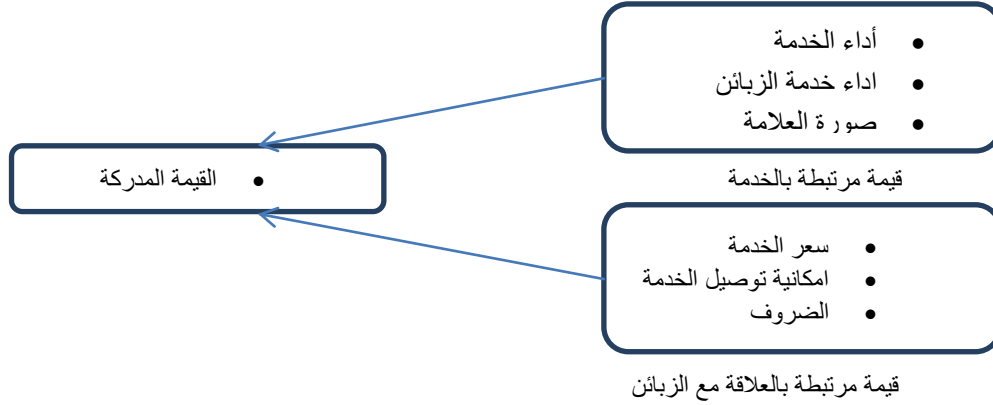
زيادة رضا الزبون:

الطريقة الأخرى لتحقيق التمييز، تأتي من زيادة رضا الزبون عن الخدمة باستمرار، و التي تعني زيادة و تحسين الأداء و خصائص وجود الخدمة مقارنة بالمنافسين، لتحسين أداء الزبون، لا بد من فهم ما يريده.

زيادة القيمة المدركة للزبون:

قد تجد المؤسسات فرص للتمييز بزيادة قيمة الخدمات المدركة للزبون، هذه المهمة شديدة الدقة، لأنه على المؤسسة أن تحاول إدارة كيف يدرك الزبائن خدماتها، إستراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق، و يمكن للمؤسسة زيادة القيمة المدركة من خلال تحسين ستة عناصر موجودة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2، 3): القيمة المدركة من طرف الزبون.



Source : Marie-Camille Debourg, Joelclavelin et Olive Perrier, Pratique du marketing, Berti édition, 2eme édition , Alger, 2004,P107.

• أداء الخدمة.

• أداء خدمة الزبائن.

• صورة العلامة.

¹M. Porter, Op-Cit, P170.

قيمة مرتبطة بالخدمة. القيمة المدركة.

- سعر الخدمة.
- إمكانية توصيل الخدمة.
- الظروف.

قيمة مرتبطة بالعلاقة مع الزبائن.

المطلب الثاني: معايير و أشكال إستراتيجية التمييز في المؤسسات الخدمية.

يمكن تقسيم التمييز إلى تمييز فيزيائي و آخر انطباعي، و تجدر الإشارة إلى أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز إنما يتوقف على طبيعة السوقو كذا طبيعة نشاطها و من ثم طبيعة الخدمة التي تقوم بإنتاجها و دورة حياتها. و ينبغي أن نشير إلى أن المؤسسات عادة ما تستخدم خليطان من الأسلوبين السابقين بهدف تحقيق إستراتيجية تمييز الخدمة، فليس من الغريب أن نجد إحدى المؤسسات تقوم بخلق منتج (خدمة) تتميز بصفات و خصائص فريدة، ثم تقوم بالإعلان عنها بهدف خلق صورة ذهنية¹.

الفرع الأول: التمييز الفيزيائي.

ينص التمييز الفيزيائي و الذي يعرف أيضا بالتمييز الموضوعي على إدخال تعديلات مميزة على الخدمة بتمكين جهود مصلحة البحث و التنمية و التصميم و تعبئة القدرات الإبداعية للمؤسسة،² و هناك العديد من المداخل لتمييز الخدمة و من بينها:³

- التمييز على أساس التفوق التقني.
 - التمييز على أساس كفاءة الخدمة .
 - التمييز على تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون قبل، أثناء و بعد بيع الخدمة.
 - التمييز على أساس تقديم الخدمة قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.
- بالإضافة إلى الإبداع التكنولوجي في الخدمة أو كيفية التعامل مع الزبون أو حتى في طرق التسيير¹، والآليات الموظفة لمعرفة الخدمة و معرفة خصوصياتها.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر (القاهرة)، 2001، ص 57.

² - عبد المالك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005\2006، ص 135.

³ - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، صص 118-119.

1- تمييز الخدمة عن طريق العلامة.

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية معتبرة عن طريق العلامة، فعندما تكون الخدمات متشابهة من حيث الخصائص و لا يجد الزبون اختلافا بينهما، فإن العلامة تبقى عامل التمييز الوحيد الذي لا يمكن تقليده.²

4- التمييز عن طريق الأفراد العاملين:

و ذلك من خلال حرص المؤسسة على النظر للعاملين كـرأس مال فكري، و تعيين عاملين يحسن اختيارهم و تدريبهم و تحفيزهم، يتميزون بمستوى عال من المعرفة و المهارة و الثقة بالنفس و من ثم الأداء السريع و الدقيق، و يتشربون ثقافة الجودة، و يتحلون بمهارة الاتصال و الإقناع و دماثة الخلق و لطف المعاملة و احترام الزبائن، و من ثم يكون قادرين على الاستجابة السريعة و السليمة لطلبات و شكاوي الزبائن فيصبحوا أهلا لكسب ثقتهم، و يبدوا ذلك هاما للغاية بشكل خاص في مؤسسات الخدمات مثل الفنادق، المطاعم و البنوك.³

5- تمييز الخدمة عن طريق الخدمة المرتبطة بالخدمة:

و قد تميز المؤسسات عروضها بتقديم خدمات في مجال تكوين و تعليم الزبائن كيفية الاستخدام، أو بتقديم النصائح و الإرشادات التي يحتاجها الزبون.⁴

الفرع الثاني: التمييز الانطباعي .

تقوم المؤسسة في هذا النوع و المعروف بالتمييز الانطباعي أو الذاتي بالاعتماد على حملة تسويقية ترويجية لخدماتها، و ذلك في وضع مزيج ترويجي (عنصر من عناصر المزيج التسويقي) قادرة على إظهار تمييز خدماتها عن باقي الخدمات الأخرى، و أن خدماتها تستجيب بشكل أفضل لتطلعات الزبائن مما يقدمه المنافسون. كما فعلته مؤسسة Levis في خدماتها.

1- الإعلان:

¹ عبد الملك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

² محمد الباشا و آخرون، مرجع سابق، ص 30.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 30.

⁴ - Philip Voltler Bernard Dubois, Op-Cit , PP 335,338.

الإعلان هو وسيلة اتصال تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الجماهير الكبيرة العدد، و يتم إعداد الوسائل الإعلانية و يتم تسليمها للزبائن من خلال وسائل النشر الواسعة الانتشار (Miss Media) و يقوم المعلن بشراء المساحة أو الوقت الإعلاني، و قد تعد المؤسسة إعلانها بنفسها أو قد تلجأ إلى إحدى الوكالات المتخصصة في تصميم الإعلان و إعداده للنشر.¹

و يعتبر الإعلان من أهم وسائل تنفيذ إستراتيجية التمييز و ذلك لأنه يخلق الإعتماد لدى الزبائن بتمييز الخدمات سواء من حيث استخدامها أو نوعيتها....

قسم votler الإعلان إلى ثلاث أنواع نلخصها في الجدول التالي:

الجدول (2-2) : انواع الاعلان

نوع الإعلان	أهم مميزات الإعلان	أهداف الإعلان
إعلامي	يحتل هذا النوع من الإعلان مكانة خاصة عند طرح الخدمات الجديدة.	<ul style="list-style-type: none"> - إعلام الجمهور بوجود خدمات جديدة و تقليل مخاوف الزبون من استعمالها. - اقتراح استعمالات جديدة للخدمات الحالية. - الإعلام بحدوث تغيير في العرض من حيث الخصائص والمميزات.
إقناعي	يحتل مكانة خاصة عند اشتداد المنافسة، ويمكن أن يتجسد في شكل إعلان مقارن و يظهر تفوق علامات المؤسسة عن علامات المنافسين.	<ul style="list-style-type: none"> - خلق تفضيل للعلامة. - تشجيع الوفاء للمؤسسة. - مواجهة المنافسة من حيث تكثيف الأنشطة الترويجية و توجيه الرسائل الاتصالية.
تذكيري	و يستعمل الإعلان التذكيري خاصة في مرحلة تشبع السوق كإستراتيجية تعمل على الحفاظ على حجم الطلب على خدمات المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> - التذكير بمميزات المؤسسة من حيث مكانتها في السوق و مركز خدماتها. - طمأنة الزبائن بحسن اختيارهم التعامل مع المؤسسة و خدماتها. - التذكير بالعلامات الخاصة بالمؤسسة، و مدى تميزها

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص481.

و مكان تواجد خدماتها، و كذا بالعروض المقبلية.

Source : Philip Votler et Bernard Dubois, Marketing management , Pearson édition, 11^{eme} édition , Paris, 2003, P621.

تقسم وسائل الإعلان إلى:¹

- وسائل مقروءة: يتم عرض الرسائل الإعلانية من خلال الاستعانة بالصحف، المجلات، الدوريات و النشرات.

- وسائل مسموعة: تتمثل الوسائل المسموعة في الإذاعة.

- وسائل مرئية: يتم استخدام التلفزيون السينما، الانترنت كوسيلة إعلانية مرئية.

1- النشر:

للنشر وجهان أحدهما إيجابي و الآخر سلبي قد يكون في صالح المؤسسة و خدماتها و قد يكون ضدها، و حتى تتجنب المؤسسة الجوانب السلبية للنشر و تجني ثمار النواحي الإيجابية فإنها يجب أن ترتبط إرتباطا وثيقا بوسائل النشر المتاحة، و أن تدعم البيانات المنشورة عنها بالأدلة و البراهين و تحسن اختيار المتحدثين باسمها.²

2- العلاقة العامة:

يتضمن نشاط العلاقة العامة علاقات المؤسسة بجمهورها المختلفة، حيث يتضمن بجانب العملاء المشتركين الخدميين و الوسطاء، و تتعامل العلاقات العامة من خلال طريق ذو جانبيين أولهما يعني التعرف على مشاكل الجماهير المختلفة و معرفة مدى الولاء لخدماتها و الجانب الآخر يعني مشاركة المؤسسة لهذه الجماهير في مشاعرها و الإحساس بوجودها، و تهدف بذلك إلى توطيد و تحسين العلاقة بين المؤسسة و جمهورها الخارجي و الداخلي أيضا، كما أنها تساعد في تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة و خدماتها.³

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التمييز.

سنحاول فيما يلي توضيح متطلبات إستراتيجية التمييز، فوائد و مخاطر تطبيقها في المؤسسات الخدمية.

¹ - مُجَدَّ الصيرفي، مرجع السابق، ص 507. (بتصرف)

² - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 481.

³ - عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص 515.

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التمييز.

تتمثل إستراتيجية التمييز الخدمة في استغلال ما هو متاح من أجل توضيح إنفرادية الخدمة في أعين الزبائن، خاصة في خصائصها و بالتالي يجب أن تتوفر في المؤسسة مجموعة من الشروط أهمها ما يلي:

1- تحليل احتياجات الزبون:

من المهم أن نعرف ما هي احتياجات الزبون و التي لا تلبىها الخدمات المعروضة و أن ندرس القيمة التي لا يمكن أن يدفعها الزبون مقابل هذه الخدمة، و هذا ما يتم باستخدام بحوث التسويق فمثلا يمكن عمل مقابلات شخصية فردية مع الزبائن و سؤالهم عن كيفية اتخاذهم لقرار الشراء و ما يحبونه و يفتقدونه فيالخدمات الحالية و عن طريقة استخدمهم لهذه الخدمة و عن أي احتياجات مرتبطة بهذه الخدمة.¹

2- تمكين الزبون من معرفة القيمة الإضافية للخدمة:

مهما كان مصدر التمييز فإنه يجب أن يقدم قيمة للزبون، و يجب أن يكون عامل التمييز (مصدر القيمة) سهل الإدراك من طرف الزبائن لأنهم إذا لم يدركوا القيمة المضافة في الخدمة من طرف المؤسسة فغنهم لن يقبلوا دفع سعر أعلى من أسعار المنافسين، و عليه بقدر ما على المؤسسة بذل مجهود لتجسيد التمييز عليها بذل مجهود مماثل لتعريف الزبون لهذا التمييز و إقناعه به.²

3- التركيز على تطوير و الإبداع:

يوجد العديد من الوسائل التي تساعد على نجاح عملية التطوير، و الاتجاه الحديث لتنظيم عملية التطوير هو أن يتم تشكيل فريق من العاملين في المؤسسة في التخصصات المختلفة: التسويق، التصميم، المحاسبة، المشتريات و ربما تخصصات أخرى كذلك، و يشترك هؤلاء في تطوير الخدمة من البداية إلى النهاية.

و تحتاج المؤسسة التي تنافس عن طريق تمييز خدماتها أن تشجع العاملين على الإبداع.³

4- قدرة تسويقية عالية:

¹-كيف تنافس بمنتهك أو خدمتك، على الموقع الإلكتروني: <https://Samehar.Wordpress.com> Vu le : 23/05/2014

²- عبد المليك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص136.

³ G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle : choisir et gagner, Op.cit, P103.

في حالة تبني إستراتيجية التمييز فإن بناء سمعة جيدة للعلامة التجارية أمر هام لأن وجود شهر للعلامة التجارية بالجودة و الأداء المرتفعين يجعل الزبون على استعداد لأن يدفع مقابل مادي أعلى لأن العلامة التجارية هي شبه ضمان لجودة الخدمة.¹

5- التنسيق بين التسويق و البحث و التطوير:

ان البحث و التطوير يقوم بتكملة عمل التسويق، أي يدرس كل النتائج التي تحصلت عليها وظيفة التسويق، حيث أنه كلما كان التعاون بين هاتين الوظيفتين كبير كلما كانت مصادر التمييز كثيرة و بالتالي يجد المنافسون عدة مصاعب للسيطرة على عوامل التمييز.²

6- توظيف أفراد ذوي الصفات المناسبة لخلق التمييز:

على المؤسسة أن تملك الأفراد اللازمين و القادرين على فهم و تطبيق هذا النوع من الإستراتيجية و خلق المهارات الأساسية للمؤسسة.

7- الرقابة على كمية التكاليف و نوعية الخدمة:³

ضرورة ضغط المؤسسة على التكاليف نسبيا للمحافظة على التوازن بين التكلفة و السعر، لأن التمييز يكون في أغلب الأحيان مكلفا، فمن الأحسن أن تصنع المؤسسة أهداف التي تأخذ بالحسبان الكمية أي "كمية التكاليف" من جهة و سعر و نوعية الخدمة من جهة أخرى، كما يجب أن يحقق التمييز إيرادات للمؤسسة حتى تستطيع تغطية التكاليف التي تحملتها في البحث و التطوير.

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التمييز.

إن التمييز الواضح للزبون ما هو في الأساس إلا العرض المختلف بالنسبة لعروض المنافسين، وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة علة مقاومة المنافسة، فهو يساعد على:

1- تجنب المنافسة:

¹ كيف تنافس بمنتجك أو خدمتك، مرجع سابق.

² - G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle : choisir et gagner, Op.cit, P103.

³ - Jean- Jacques Iambin et Ruber Champitaz, Op.cit , P233.

عندما تنتج المؤسسة خدمات عالية التمييز و مطلوبة بإلحاح من الزبائن، يسمح لها بترك بصمة واضحة في الخدمة و مجالها و تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مرمدة مع منافسيها، قد كانت هذه الحالة في مجال الخدمة و تقديمها، حيث تحاول المؤسسات الكبيرة تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز خدماتها.

2- علاقات مختلفة مع الزبائن:

علاقة الزبائن بخدمات المؤسسات المتبنية لإستراتيجية التمييز في مجال الخدمة تكون قوية إلى درجة الولاء لها و عدم تركها بحثا عن خدمات بديلة.

3- المردودية و اكتساب قوة السوقية:

إن إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تمييز الخدمة للزبون في مجالاتها، و بالتالي هذا الأخير راض و قادر على دفع السعر حتى لو كان باهظا مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، و بهذا يصبح الزبائن أقل حساسية للأسعار و أكثر طلبا.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التمييز،

على الرغم من أن هدف إستراتيجية التمييز الرئيسي هو تعزيز الميزة التنافسية و الموقف التنافسي للمؤسسة إلا أن تطبيقها يترتب عليه بعض المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة سلبية على أداء المؤسسة، وفيما يلي عرض لبعض أهم المخاطر:

1- سهولة تقليد المؤسسة:

قدرة مؤسسات أخرى على توفير خدمات مماثلة أو أفضل من خدمات المؤسسة المتبنية إستراتيجية التمييز، لذلك على الرغم من أن إستراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء الزبائن، فإنها لا تغلق الباب تماما و بإحكام في وجه الداخلين الجدد.

2- صعوبة استدامة علاوة السعر:

عندما تصبح الخدمة جاهزة و ناضجة تكون مألوفة أكثر في السوق، و يصبح الزبائن أكثر معرفة عن الخدمة، أو أكثر ذكاء حول ما يريدونه، و حول نوع و حجم القيمة الأصلية، و ما هم على استعداد لدفعه و يصبح تبرير علاوة السعر صعبا.

3- تضييع جاذبية التمييز في نظر الزبون:

يتطلب التمييز أن تبقى المؤسسة التجديد و الجودة اللذان يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير الخدمة، لكي تبقى قريبة من احتياجات الزبون، و اتجاهات السوق.¹

4- الأفراد بميزات حقيقية و انطباعية ليس له دوما قيمة:

إن الأفراد المؤسسة مهما كانت طبيعته لا تعادل دوما التمييز فهي لا تصل إلى هذا الأخير إلا إذا كان الزبون يدركها و يقدرها، فالتمييز الأكثر إقناعا ينتج دوما عن مصادر القيمة التي يمكن للزبون إدراكها و قياسها أو من مصادر صعبة القياس غير أنها تكون مهمة جدا.

حيث على المؤسسة إدراك وجود قطاعات سوقية مختلفة، لذلك عليها أن تبني إستراتيجيات تمييزها على معايير مقسمة على العديد من الزبائن.²

5- التميز المبالغ فيه:

لأن المبالغة في التمييز يؤدي إلى تأكل الميزة التنافسية و ربحية المؤسسات، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي تدفعها الزبائن طواعية، و بذلك التمييز لا يؤدي إلى نتائج تفوق المتوسط بالمؤسسة و هذا لأن القيمة المدركة من طرف الزبون لم تتجاوز تكلفتها، فعادة ما تنسى المؤسسات عزل تكلفة النشاطات التي تسعى إلى التمييز و تحديدها، فهي تفترض أن هذه الأخيرة سيكون ذو مردودية، فتعمل على إنفاق مبالغ مالية لا يمكن تعويضها أو تعويض فرصة تخفيض التكاليف.³

¹ روبرت.أ. بتس-ديفيد لي، مرجع سابق، ص ص 340،341.

² M. Porter, Op.cit, pp 198,200.

³Ibid. p200.

المبحث الرابع: إستراتيجية التركيز.

علينا التفرقة بين التركيز و إستراتيجية التركيز، التركيز هو إلى أي مدى يتركز الإنتاج في إحدى الخدمات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، أما عن إستراتيجية التركيز هو قيام المؤسسة بالتركيز على مجموعة معينة من الزبائن أو على خط إنتاجي معين أو على السوق الخدمي المعين بحيث توضع كافة الإمكانيات في خدمته، و ضمن هذا الإطار سنتناول مفهوم إستراتيجية التركيز، أنواع إستراتيجية التركيز، و خصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الخدمية.

المطلب الأول: مفهوم استراتيجيات التركيز

إستراتيجية التركيز هي الإستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف "Porter" سنحاول التطرق إليها من خلال عرضنا لتعريفها و كيفية تطبيقها.

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التركيز.

تهدف إستراتيجية التركيز إلى بناء ميزة تنافسية و تحقيق موقع أفضل في السوق من خلال الإشباع الكبير لحاجات مجموعة معينة من الزبائن، أو التركيز على غستخدامات معينة للخدمة، و منه يمكن القول أن هذه الإستراتيجية هي تخصص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السو الكلي، أي إستهداف المؤسسة سوق ضيق و خدمته بأكثر فعالية و كفاءة.¹

إن المبرر الرئيسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو القدرة المتوقعة للمؤسسة على خدمة هذا السوق الصغير من عمل المؤسسة بدلا من تبديد الجهود في خدمة أسواق مختلفة،²

فكل موارد و جهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملا من الخدمات العالية للزبون و كذلك القدرة العالية من الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات الزبائن.³

قد يرتبط خيار هذه الإستراتيجية بحجم المؤسسة و إمكانياتها، كما يمكن أن يكون قرار اختياري من طرف المؤسسة التي تريد العمل في أسواق لا توجد بها منافسة قوية تضع إمكانية السيطرة على أجزاء من السوق ذات معدلات نمو عالية و تولد ربحية عالية، و تناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و

¹ -نبيل مرسي خليل، المرجع، سابق ص121.

² - أحمد قطامين، مرجع سابق، ص119، 118.

³ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص228.

المتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات العملاقة في كل الأسواق، فتقوم بذلك باختيار قطاع معين لا تخدمه هذه المؤسسات العملاقة أو تتجاهله، خاصة و أنها تهدف للربح بدلا من النمو، و الافتراض الأساسي الذي تقوم عليها استراتيجية التركيز هو أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من الزبائن الجدد، و يساعد توسع المؤسسة و إمدادها إلى زبائن جدد على منحها رقعة أوسع لتقديم خدماتها.

الفرع الثاني: كيفية إتباع المؤسسة إستراتيجية التركيز.

تفرض استراتيجية التركيز على المؤسسات غير القادرة على مواجهة المنافسة أن توجه جهودها إلى منطقة محددة بما يتوافق و إمكانياتها.

1-بحوث التسويق:

أصبحت بحوث التسويق أحد السمات المميزة للمؤسسات الناجحة على اختلاف أنواعها و طبيعة نشاطها و التي تم تعريفها بأنها جمع المعلومات (حول حاجات الزبائن و أذواقهم، الأسواق و المنافسين) و تحليلها و تحديد النتائج و توصيلها إلى المسؤولين و التي تمكنهم من إتخاذ القرارات الرشيدة، و كذلك أي معوقات أخرى مرتبطة بها،¹ حيث تساهم بحوث التسويق في تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة في مجال التسويق، بأسلوب علمي يمكن الإدارة من معرفتها في الوقت المناسب، و تحديد أسلوب مواجهتها و التغلب عليها²، و هذا ما يدل على الأهمية البالغة التي تحظى بها بحوث التسويق في المؤسسة الخدمية.

2-تقسيم السوق إلى قطاعات (تجزئة السوق):

يتمثل الدور الأساسي لبحوث التسويق في الكشف عن الشرائح المختلفة للزبائن بغية تلبية حاجاتهم، إلا أن المؤسسة في أغلب الأحيان لا يمكنها أن تخدم السوق أو الزبائن بأكملهم بنفس الكفاءة بسبب عدم تجانسهم، لهذا ظهرت فكرة تجزئة السوق (Segmentation) إلى قطاعات متجانسة، و ذلك من أجل التوجيه الحسن و التركيز على الجهود التسويقية و تصميم السياسات و البرامج التي تتلاءم و كل قطاع.³

و يقصد بتجزئة السوق " تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة مع النظر إلى كل قطاع باعتبارها هدف تسويقي، و تساعد تجزئة السوق في حسن توجيهه و تركيز الجهود التسويقية و إعداد و

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق " وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص167.

² - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص216.

³ - نبيل مرسي خليلي، مرجع سابق، ص123.

تصميم البرامج الملائمة لكل قطاع على حدا طبقا لخصائصه و أهميته و درجة المنافسة فيه لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف مسطرة من طرف المؤسسة.¹

أي أن تجزئة السوق هو " الطريق الذي تقرر بموجبه المؤسسة أن تجعل من المستهلكين مجاميع معتمدة بذلك على الاختلافات المهمة في حاجاتهم و تفضيلاتهم لغرض أن تحقق الميزة التنافسية".²

3- اختيار القطاع السوقي المستهدف:

بعد أن تحدد المؤسسة الأساس الأمثل للتجزئة عليها اختيار القطاع السوقي أو مجموعة من القطاعات السوقية التي يمكن الوصول إليها و خدمتها من خلال المزيج التسويقي المقدم، و هذا ما يقصد به السوق المستهدف.³

4- تثبيت صورة الخدمة (المركز السوقي):

ينبغي على كل مؤسسة أن تحدد الموقع أو المركز الذي ترغب في الوصول إليه داخل هذه القطاعات، و يقصد بالمركز السوقي " الصورة الذهنية التي تشغلها الخدمة و المؤسسة المنتجة لها، في ذهن المستفيد من الخدمة مقارنة بخدمات المنافسين و طريقة التي يتعرف بها المستهلك على الخدمة في السوق".⁴

المطلب الثاني: أنواع إستراتيجية التركيز.

وفق هذه الإستراتيجية التركيز تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة خدمات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التميز⁵، أي عقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط خدمات أو القطاع الجغرافي الذي تريد خدمته، تسعى إلى إتباع إستراتيجية التركيز من خلال الاعتماد على واحدة من الميزتين التنافسييتين السابقتين كما قلنا سابقا، لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، فإما التركيز بالتكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في السوق المستهدفة أو التركيز بالتميز حيث تسعى المؤسسة إلى تمييز خدماتها في السوق المستهدف.

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مرجع سابق، ص 376.

² - فاضل حمد القيسي: علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 367.

³ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000\2001، ص 76.

⁴ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 64.

⁵ عبد المللك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 137.

و الشكل الموالي يبين هذين النوعين المختلفين من إستراتيجية التركيز و يقارنهما مع إستراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة و إستراتيجية التمييز.

الشكل رقم (25-) إستراتيجية التركيز بين التكلفة و التمييز.

	كفة ادنى	التمييز
السوق الكامل	استراتيجية القيادة بالتكلفة	استراتيجية التمييز
جزء معين من السوق	تركيز التكلفة	تركيز التمييز

Source :M. Porter, l'Avantage concurrentiel, éd. Inter Edition, paris, 1986, P24.

الفرع الأول: إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة.

حيث تقوم المؤسسة في هذه الإستراتيجية بتقديم سعر أقل من المنافسين في السوق محدودة أو لخدمة معينة و لا تدخل المؤسسة في الأسواق الأخرى التي يكون فيها المنافسون أقل في التكلفة في خدمات أخرى و إلا اهتزت صورة و سمعة المؤسسة، و تقوم بالبحث المستمر عن أساليب تخفيض التكاليف.¹

و مبين العوامل التي تساعد على تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:²

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل التطورات التكنولوجية و التحولات في رغبات الزبائن المستهدفين.

- تركيز الاستثمار على الرغبات الصغيرة و غير مشبعة.

- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

- اختيار القطاع السوقي الذي يشمل الفئات الواضحة، الحاجات و الرغبات من أجل تركيز التكاليف.

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز مع التمييز.

كما رأينا في المبحث السابق أن إستراتيجية التمييز على نطاق واسع لتتناسب مع كل شرائح السوق يسمح للمؤسسة بتلبية رغبات و حاجات الزبائن بشكل أفضل. و هذا ما يؤدي إلى ارتفاع الطلب

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256.

²G. Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit. P70.

على منتجات المؤسسة و بالتالي ارتفاع الأرباح، و لكن قد تسمح طبيعة الخدمة أو القطاع الخدماتي الذي تنشط فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحددة بإحداث التمييز على نطاق واسع، لذلك تشكل عمليات التمييز و تجزئة السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية حيث تتبنى المؤسسة إستراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز الخدمات الموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل أو إلى مجموعة خاصة من الزبائن في ذلك الجزء الضيق دون غيرهم، سعيا منها إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمييز و خلق الولاء.

و إذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للخدمة المتميزة، ان نجاح إستراتيجية التركيز مع التمييز فيتعتمد أساسا على¹:

- تقديم خدمة ذات قيمة تبرر سعر البيع، مع توضيح التمييز خاصة بواسطة الاتصالات.
- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التمييز للزبون بسهولة.
- من الأحسن اختيار الهدف الذي يحتوي على رغبات كثيرة لشدة حساسية للتمييز.
- التركيز على رغبات الهدف المختار.
- القدرة على فهم مجموعة من الرغبات و السيطرة على التكنولوجيا و تكييفها.

المطلب الثالث: خصائص إستراتيجية التركيز في المؤسسات الخدمية.

يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على تلاءم الجزء المستهدف مع إمكانيات المؤسسة من ناحية، و من ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق و ازدهاره دون أن تعتبره المؤسسات المنافسة الرئيسية حيوية و جذابا، و يمكن للمؤسسة الخدمية امتلاك عدة مزايا نتيجة تبنيها لإستراتيجية التركيز، و هذا لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه أية مخاطر، لذلك سنحاول التطرق إلى أهم متطلباتها، فوائدها و أبرز مخاطرها.

الفرع الأول: متطلبات نجاح إستراتيجية التركيز.

لتمكن المؤسسة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح و تعظيم نتائجها، يتطلب ذلك اختيار و دراسة القطاع السوقي المستهدف بعناية و لأجل ذلك يجب على المؤسسة مراعاة ما يلي:

1- تحديد جاذبية القطاع:

1- شارلز جاريث جونز، مرجع سابق، ص 324.

1- G. Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit. P71.

فيما يخص تحديد القطاع السوقي تأخذ المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار أهمها حجم و ربحية القطاع، مدى قوة القوى التنافسية في القطاع (فعندما تشتد حدة قوى التنافس الخمسة تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها).¹

2- تحديد الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين:

اي تستطيع تحقيق الميزة التنافسية من خلال المزايا التي تجنيها من وراء تطبيقها لهذه الإستراتيجية عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.² و كذا تجنب الدخول إلى قطاعات سوقية يعمل فيها بعض المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في هذا القطاع من السوق.³

3- مدى التوافق إمكانيات المؤسسة و حاجات القطاع السوقي:

غالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة، بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تملك الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى الصناعة ككل⁴، و عليه قد تتناسب هذه الإستراتيجية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في القطاع الخدمي. و بالإضافة إلى ما سبق نذكر بعض المتطلبات الأخرى:

- تواجد مجموعات مختلفة و متميزة من الزبائن ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج⁵.
- تتطلب البحث عن فئة من الزبائن أو قطاع سوقي أو منطقة جغرافية لديها رغبات غير مشبعة أو حاجات إضافية لا تستطيع المؤسسات الحالية تلبيتها أو إشباعها، و ضرورة وجود آلية لتحديد أي مجال يتم التركيز عليه من المجالات السابقة.⁶

¹ إسماعيل مُجَّد السيد، مرجع سابق، ص 229.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص التأكد من الصفحة 115.

³ -زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 256، 257.

⁴ -G. Garibaldi, Analyse Stratégique, Op.cit. P96.

⁵ -نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص التأكد من الصفحة 115، 121.

⁶ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 349.

الفرع الثاني: فوائد تبني إستراتيجية التركيز.

اكتشاف و خدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما لا تكون الخدمات جذابة على نطاق واسع المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق و تتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد و الجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الخدمية.¹ لذلك تحقّق إستراتيجية التركيز الفوائد الآتية:

1-الحماية من المنافسين:

تتمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية لإستراتيجية التركيز في تمتع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم خدمات لا يستطيع المنافسون تقديمها، كما أن المؤسسة تختار أجزاء محددة من السوق و بذلك تتعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى.²

2-حصن أمان الخدمة :

3-قرب المؤسسة من زبائنها:

تسمح إستراتيجية التركيز للمؤسسة التي تتبناها من البقاء قريبة من زبائنها و أن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة، كما أن للمؤسسة القابلية على التأثير على زبائنها (مشتري خدماتها)، لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدونه من أي مؤسسة أخرى غيرها.³

4-وضع حواجز دخول مرتفعة:

للمؤسسات المتبنية للإستراتيجية التركيز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة لأنها تمتلك السرعة في تحقيق التجديد و الابتكار، و كذا القدرة على الاستجابة أحسن المتطلبات الزبائن و خدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر مما يكسب المؤسسة ولاءهم، مما يستلزم على الدخيلين الجدد أن يتغلبوا على هذا الولاء و ذلك ليس بالشيء السهل لا سيما المؤسسات التي بنت ولاء جيدا و بذلك تنشأ عوائق مرتفعة للدخول.

¹ - روبرت.أ.بتس ديفيد لي، مرجع سابق، ص349.

² - فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص291.

³ - فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص290.

إن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للمؤسسة المتبنية للتركيز أن تكسب عوائد فوق معدل الربح المتوسط السائد في قطاعها.

الفرع الثالث: مخاطر تطبيق إستراتيجية التركيز.

رغم أن إستراتيجية التركيز قد أثبتت نجاحها، إلا أن هذا لا يعني أنها مثالية و تضمن النجاح التام، فهي تنطوي على بعض المخاطر، فعلى المؤسسة التي ترغب في تطبيق هذه الإستراتيجية أن تتأكد من قدرتها على مواجهة هذه المخاطر و نذكر منها ما يلي:

1- قدرة المنافسين على تقليدها:

قد يقوم عدد كبير من المنافسين بمحاكاة إستراتيجية التركيز المتبعة من طرف المؤسسة، و ذلك في الحالات التالية:¹

- عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب.

- عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع و على نطاق واسع بسبب تضاءل الفروق بين هذا القطاع و غيره من قطاعات السوق الأخرى و بسبب مميزات التسويق الشامل، و ظهور مؤسسات أخرى تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

2- مشكلة اختيار إحدى الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتميز):

تواجه المؤسسات الخدمية المتبنية لإستراتيجية التركيز مشكلة اختبار واحد من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتميز)، فإذا اختارت الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المؤسسات المتبنية لإستراتيجية القيادة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه، و إذا اختارت الميزة الثانية فإنها تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة و أن التميز يتطلب استثمارات كبيرة و هذا ما لا يتناسب مع حجم مواردها و إمكانياتها. و حتى عملية المزج بين الإستراتيجيتين التي قد يتطلبها القطاع المستهدف يعتبر صعبا لاختلاف متطلبات كل إستراتيجية.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 262.

3- احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحة السوقية:

من أخطر العيوب الذي يواجه إستراتيجية التركيز يتمثل في الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب أن الحصن الحصين الذي أقامته المؤسسة استنادا على فئة مختارة من الزبائن قد يتحولون تدريجيا إلى خصائص السوق الأوسع و الأكثر عمومية،¹ أي تحول تفضيلات المستهلكين تجاه خصائص المنتج الذي يرغب فيه السوق ككل،² أو بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة.

4- ضعف قدرة التفاوض مع الموردين:

تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين لأن المؤسسة لا تملك أي مزايا حيالهم، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً أقوى على حساب المشترين و المستفيدين من الخدمة و هذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم، و رغم ذلك فإن المؤسسة غالبا ما تلجأ إلى تحميل الزيادة في الأسعار على الزبائن الذين لديهم ولاء للمؤسسة، و بذلك لا يشكل هذا العيب المشكلة الأكبر.

5- صعوبة التحول إلى أجزاء أخرى من السوق:

كون القطاع المستهدف من طرف المؤسسة الخدمية التي تتبع إستراتيجية التركيز ضيق لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الإستراتيجية مكلفة جدا إذا ما قورنت بتكلفة المؤسسات المتبعة لإستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة، هذا من جهة و من جهة أخرى يصعب عليها التحول إلى أجزاء أخرى من السوق إذا دعت الضرورة إلى ذلك، كما تفعل المؤسسات الكبيرة المتبعة إستراتيجية التمييز، لخصوصية مواردها و إمكانياتها و كفاءتها لأنها تركز على واحدة أو عدد قليل جدا من أجزاء السوق.

¹ - روبرت.أ.بتس ديفيد لي، مرجع سابق، ص350.

² - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، مرجع سابق، ص79.

خلاصة الفصل الأول:

جاء هذا الفصل لوضع الإطار المفاهيمي للإستراتيجيات التنافسية، حيث تم التطرق في بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالتنافس في القطاع الخدماتي، فالمنافسة تعكس حالة من الصراع والتحدي القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، أما التنافسية فتتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمجابهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد، أما الميزة التنافسية في السمات أو الخصائص التي توفر تنافسا قويا مدعما في السوق، ثم تطرقنا إلى مفهوم الاستراتيجية عامة والاستراتيجيات التنافسية خاصة.

يمكننا القول بأن كل استراتيجية من الاستراتيجيات السابقة تتطلب من المؤسسة القيام باختيار الخدمة السوق والكفاءات والمهارات المتميزة لتحقيق الميزة التنافسية، بمعنى آخر يجب على المؤسسة تحقيق تطابق بين المكونات الثلاثة الاستراتيجية، وإن اختيار الاستراتيجية تتضمن اهتمام جدي لجميع عناصر مرخصة التنافس والمؤسسة الناجحة في تبني استراتيجية تنافسية عامة على معرفة عالية بموقفها الداخلي ومتطلباتها، وكذلك على دراية بالظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة وبيئة التنافس كي تتمكن من اختيار الاستراتيجية والتي تحقق التنافسية.

والمهم ليس فقط الحصول على الميزة بحد ذاتها بل الأهم هو المحافظة عليها خاصة في حالة سهولة تقليدها من قبل المنافسين وذلك كله بغرض تحقيق أحسن أداء والعمل على استمراره.

الفصل الثالث

دراسة مقارنة لخدمات شركتا الاتصال موبيليس واوريرو

تمهيد :

يشير مفهوم المنافسة إلى الصراع التنافسي بين المؤسسات الخدمية للفوز بحصة سوقية ، كما يتنافسون بشق الأساليب التسويقية لكسب العميل بالاعتماد على سياسيات تعرف بأنها تلك العمليات المتفاعلة التي تحدث في السوق بين المؤسسات لمحاولة إقناع الزبائن وتقديم الخدمات لتحقيق مستوى الربح المنشود .

و هذا في الوقت الذي يشهد فيه الاقتصاد الوطني تطورات هامة خاصة بفتح السوق الملية على الشركات الاجنبية مما جعل الشركات المحلية و الوطنية تواجه منافسة و تحديات كبرى تفرض عليها تقديم عروض و خدمات بطريقة أكثر فعالية و تتناسب مع حجم المنافسة المحيطة ، و خاصة تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة بالاستجابة لحاجات و رغبات المستهلكين النهائية ، فكانت دراستنا التطبيقية تقتصر على دراسة مقارنة شركتنا للاتصال موبيليس و أوريدو ، و في محاولتنا ابراز خدمات ال شركات و ما مدى محولتهما في تحقيق الأهداف .

يشهد قطاع الهاتف النقال في الجزائر منافسة شديدة بين متعامليه موبيليس، وأوريدو الذين ينافسون بشتى الأساليب التسويقية لأجل كسب مركز الريادة في السوق، فقد عرفت تسابق شديد بين المنافسين لجلب أكبر عدد مكن من العملاء والذي كان همهم الوحيد تعظيم حصتهم السوقية وبالتالي تعظيم أرباحهم وذلك عن طريق كسب متعاملين جدد أو البحث عى الحفاظ على العملاء الحاليين وبناء علاقة طويلة الأمد معهم.

المطلب الأول: النشأة التاريخية لشركة موبيليس.

تعد شركة موبيليس فرعا من فروع اتصالات الجزائر، فهذه الأخيرة تنشط في سوق الشبكات والخدمات الاتصالات الالكترونية تم انشاؤها وفقا للقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد عن تلك المتعلقة بالاتصالات.

انطلقت شركة اتصالات الجزائر رسميا في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم التكنولوجيا الاعلام والاتصال من تحقيق أهدافها المتمثل في: المردودية الفاعلية وجودة العمل.

حيث تتبنى المؤسسة مجموعة من القيم: الجودة، التضامن، روح الفريق، الشفافية وكذا بعض القيم الأخرى التي تساهم في بناء شخصية المؤسسة كالابتكار. وتعمل موبيليس دوما على عكس صورة ايجابية وذلك بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للزبائن جد ناجعة بالإضافة إلى بعث منتجات، خدمات وعروض جديدة مفتوحة، ومن أجل التمويع أكثر كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنها وهذا ما جهدت إليه من خلال طرح شعارها "أينما كنتم" فهي تغطية وطنية للسكان ب178 وكالة تجارية، وأكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.¹

وللتوضيح أكثر للتطور التاريخي لشركة موبيليس سنعرضه في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): أهم محطات تطور شركة موبيليس في السوق الجزائرية.

¹ -MOBILIS , le journal N1 , 2022, p7.

الفصل الثالث: دراسة مقارنة لخدمات شركتنا للاتصال موبيليس ولأوريدو

	-تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال. -تأسيس شركتين مستقلتين "بريد الجزائر" و "اتصالات الجزائر".
سنة 2003	-دخول رخصة شركة "اتصالات الجزائر" حيز التطبيق. --إنشاء فرع ATM MOBILIS للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم.
سنة 2004	-موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين للرد على الشكاوى والاستفسارات. -موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة". -موبيليس تحقق مليون مشترك.
سنة 2005	-تقترح موبيليس خدمتي الأنترنيت عبر الهاتف تحت اسم Mobilis+ -تطرح موبيليس الخدمة الجديدة لخدمة الدفع المسبق Mbilight -تدشن موبيليس أول وكالة تجارية لها.
سنة 2006	-تقترح موبيليس خدمة الدفع المسبق "قوسطو" -تدخل موبيليس العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.
سنة 2008	-تحتل موبيليس المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال وتعتبر المنافس الأول لشركة "جازي" متصدر السوق. -إدخال موبيليس لمنتوج جديد المتمثل في الأنترنيت اللاسلكية Mobiconne.
سنة 2012	-طرح شريحة "توفيق" تيمنا بالرياضي العداء "توفيق مخلوفي" وهي موجهة لفئة الشباب.
سنة 2014	-تستقبل موبيليس العالم الجديد بطرح منتج المتمثل في G++3.
سنة 2015	-تسجل موبيليس 13 مليون مشترك.
سنة 2020	- تسجل موبيليس 18.1 مليون مشترك.
سنة 2021	- تسجل موبيليس 19.97 مليون مشترك من الجيل الثالث والرابع.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماد على www.Mobilis.dz بتاريخ 2022/03/15.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة موبيليس و هيكلها التنظيمي .

أولاً: الأهداف.

*تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية، والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر.

*الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وإعداد سياسات اتصالية فعالة.

*وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

*بلوغ معدل تغطية كبير والإبداع المستمر.

*اقترح عروض بسيطة وشفافة.

ثانياً: مبادئ المنظمة موبيليس:¹

شركة موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم، ودليلاً على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي لالتزامها بتعامل دورها الجماعي مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس.

1-رئيس المدير العام:

هو الشخص الذي يعطي الأوامر وهو المسؤول الأول عن كل تطورات الشركة.

2-الاستشارات التطبيقية: هي التي تهتم بمختلف نشاطات الإدارة والمسؤولة عنها، وتتكون من:

(1)إدارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.

(2)إدارة التوظيف: تتكفل بتوظيف ومراجعة الطلبات.

(3)نظام الإعلام: تتكفل بنظام الإعلام في منظمة.

(4)الإدارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في منظمة.

(5)الإدارة الجهوية: تعتبر كإدارة مسؤولة عن مجموعة من الولايات، وتوجد ثمانية إدارات جهوية

للاستشارات التطبيقية.

¹ -http/www.mobilis. dz. Consuler 15 /03/2022 15 :22.

3. استشارات قانونية: هي التي تتكفل بالأمر القانونية للشركة، وتتكون من:

(1) إدارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.

(2) المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف أنظمة التسيير.

(3) الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات في الشركة.

4. إدارة الاستثمارات: تتكفل بكافة الاستثمارات التي تخص الشركة، وتتكون من:

(1) إدارة العلاقات العامة: هي التي تتكفل بالعلاقات العامة للشركة داخليا أو خارجيا.

(2) إدارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام الشركة.

(3) الإدارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبية في الشركة.

5. الإدارة الجهوية:

تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد إدارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات. وبهذا نرى أن الشركة تعتمد في نظامها وهيكلها التنظيمي على كل عناصر أو المديرية الهامة في تسيير شركة من النوع الذي يفرض مكانته في السوق.¹

وسوف نتطرق إلى مصلحة التسويق لدراسة محتواها وأهميته في الشركة ومعرفة عناصره من خلال هذا:

- الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.

1- مديرية العلاقة مع زبون الجمهور الواسع: تتمثل مهامها فيما يلي:

* البقاء على الإنصات الدائم للعميل.

* الإجابة على شكاوي العملاء.

* ضمان علاقة جيدة بين الشركة وعملائها.

2. مديرية التوزيع والبيع الجمهور الواسع: يمكن حصر مهامها فيما يلي:

* ضمان توزيع منتجات موبيليس.

* الإهتمام بأعمال الموزعين الحاليين والبحث عن موزعين جدد.

¹ -Documentation interne de l'Entreprise (Direction marque et communication), 2022.

*توزيع اللوائح الإعلانية.

*الرقابة ومراقبة الوكالات التجارية لموبيليس.

*تنفيذ توصيات مديرية تسويق الجمهور الواسع.

3. مديرية تسويق الجمهور الواسع: يمكن حصر مهامها الرئيسية في النقاط التالية:

*ضمان تقديم عروض تستجيب لمتطلبات السوق، والبحث عن تقديم مظهر إبتكاري الشركة.

*تحديد الإستراتيجية التسويقية ومساعدة المديرية الأخرى في تشكيل مزيج تسويقي ملائم.

4. مديرية سوق المنظمة: تهتم أساسا بما يلي:

*البحث عن عملاء جدد للشركة.

*الإهتمام بالعملاء الحاليين والإجابة على استفساراتهم.

5. مديرية العلامة والإتصال: تنحصر مهامها الأساسية فيما يلي:

*التعريف بالعلامة والعروض والخدمات والأسعار.

*ضمان الإتصال التسويقي الجيد الداخلي بين مختلف وظائف الشركة أو الخارجي.¹

المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة موبيليس.

إن النتائج المحققة التي ذكرناها في الجدول 1.3 في المبحث الأول كانت نتيجة الاستراتيجية التي أعدتها

الشركة والمتمثلة في تكامل عناصر المزيج التسويقي وتتمثل في:

1. الخدمات أو المنتجات: وقد لجأت شركة موبيليس إلى تنوع خدماتها وذلك تماشيا مع حاجات ورغبات

المستهلك من جهة واتباع استراتيجية المنافسين الآخرين وتتمثل في الخدمات التي تم ذكرها في الفرع الأول

لخدمات موبيليس.²

2. التسعير:

¹-Documentation interne de l'entreprise (Direction marque et communication), 2022.

² -[http/ www.mobilis](http://www.mobilis). Dz consulter le 26/03/2022 a 15 :00.

لقد طبقت الشركة أسعار متنوعة بتنوع خدماتها، وذلك تماشياً مع السوق ومع القدرة الشرائية للمستهلك من جهة أخرى، مثل سعر الاشتراك لصيغة الدفع الجزائي واختيار عدد الساعات أو الخدمات قوسطو والتي تمكن الزبون من إختيار ثلاثة أرقام مفضلة بسعر 3 دج ل 30 ثانية.

وتهدف الشركة من وراء التسعيرة إلى نمو، والربح وكذلك البقاء ويتم تحديد الأسعار عبر مراحل وهي تحديد الأهداف، تقييم الطلب وتقدير التكاليف ثم تحليل المنافسة واختيار السعر المناسب وتعتمد الشركة في تحديد ساستها التسعيرية على عدة عوامل منها:

1. الدولة والقوانين ARPT تتدخل الدولة في تحديد السعر باعتبار موجه لأفراد المجتمع أخذت بعين الإعتبار الظروف المعيشية للمواطنين وحماية لمصالحهم لهذا فهي تتدخل بدفع الشركة على وضع أسعار تراعي الدخل الفردي للمجتمع الجزائري وذلك من خلال القانون ARPT المحدد للأسعار في حدود مصلحة الأفراد.

2. المنافسة: لقد لعبت المنافسة دورا كبيرا في تحديد أسعار المتعامل موبيليس خاصة بعد دخول المتعامل أوريدو إلى سوق الهاتف النقال وأصبح يتميز بوجود منافسة بين المتعاملين الثلاثة وعروضهم السعرية المختلفة.

3. المديرية المالية: ويقوم قسم المحاسبة بتحديد الأسعار من خلال إيرادات الشركة ومقارنتها بتكاليفها وتكاليف الشركة.

4. المديرية التجارية: ساهم قسم التسويق في تحديد السعر المناسب للمستهلك المستهدف والسعر القادر على إغرائه وجذبه لإقتناء منتجات الشركة وسنعرض في استراتيجية التسعير جدول يبين بعض أسعار الخدمات للدفع المسبق والدفع المؤجل.¹

3. التوزيع:

ولقد تم الإعتماد طريقتين للتوزيع من قبل الشركة.

3.1- التوزيع المباشر: حيث تتولى موبيليس توزيع خدماتها مباشرة للزبون من خلال وكالاتها التجارية المنتشرة عبر القطر الوطني حيث نظم هاته الشبكة التجارية 16 وكالة وهي مقسمة على ثماني مناطق جهوية وهي: الوسط، ورقلة، سطيف، قسنطينة، عنابة، الشلف، وهران، بشار وكل منطقة تضم مجموعة من الوكالات كما هو موضح في الملحق رقم 2.3 وذلك لجعل المنتجات والخدمات في متناول الجميع كما أنه

¹ - قويدري ميادة، أثر استراتيجية التسويق على تنافسيه المؤسسة، مذكرة نخرج ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2010، ص 149.

من أجل تعزيز العلاقة وتجانسها بين الشركة وزبائنها عملت على انشاء نقاط البيع حيث وصل عددها إلى أكثر من 52500 نقطة بيع حول القطر الوطني إلى حد الآن.

2.3-التوزيع غير المباشر: ويتم من خلال هذه الشبكة أيضا إيصال المنتجات والخدمات إلى الزبون والمستهلك النهائي وذلك من خلال اعتماد وسطاء التوزيع والذي يقدر عددهم حاليا ب 07 وسطاء وهم وكالة Algerika ووكالة Algerie Poste ووكالة Assilou. Com ووكالة GTS Phone الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، "Anep Messagerie" Djazphon، El wassila Télécom، Lynda .Com.

حيث هؤلاء بتجارة التجزئة والجملة في آن واحد من خلال البيع للمستهلك النهائي مباشرة أو نقاط بيع معتمد والذي يقدر عددهم حاليا 52500 نقطة بيع.

ورغم استعمال موبيليس لطريقتين مباشر وغير مباشر في توزيع منتجاتها إلا أن الطريقة الفعالة وذات مردودية عالية هي الطريقة الثانية المتمثلة في التوزيع عن طريق الموزعين الرسميين حيث تحقق موبيليس من خلالها على 90% من رقم أعمالها.¹

4.الترويج:

تعتمد شركة موبيليس في تنفيذ سياستها الترويجية على عدة وسائل اتصالية من أجل الوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين وإلى كافة فئات المجتمع باستعمالها جميع وسائل الترويج حيث تلجأ عبر كل وسائل الاتصال من تلفزيون، إذاعة مجلات، وصفحة يومية وقد اعتمدت استراتيجيتها في ذلك على عناصر المزيج الترويجي من تنشيط المبيعات مثل الهدايا أو تخفيض سعر المكالمات، وكذا برعاية بعض الأنشطة مثل الطفولة المسعفة الرعي الرسمي لدوري المحترف الأول موبيليس... الخ ويمكن عرض أهم ذلك المزيج بطريقة مختصرة ومبسطة فيما يلي:²

-الإشهار: يحتل الإشهار مركز الصدارة ضمن عناصر المزيج الترويجي من حيث الأهمية في إطار الإستراتيجية الترويجية لموبيليس، ويأخذ أكبر حصة ضمن الميزانية المخصصة للنشاط الترويجي، لما له من أثر بالغ الأهمية وواقع قوي في نفسية المتلقي من الجمهور المستهدف ولما يحققه من أهداف ترويجية وتسويقية على حد سواء. ومن بين أهم الوسائل الإعلانية التي تعتمدها المؤسسة في إطلاق حملاتها ما يلي: التلفاز، الإذاعة، الصحف والمجلات، الإعلانات الخارجية (الطليقة)، الأنترنت.

¹ -www. Mobilis. Dz 28/03/2022 a 16 : 21.

² - مقابلة مع أحد الموظفين بقسم التجارة والتسويق موبيليس. 2022/03/29.

-البيع الشخصي:

تتواجد قوى البيع الشخصي لمنظمة موبيليس على مستويين أساسيين هما:

1-قوى البيع المباشر: والمتواجدة أساسا في الوكالات التجارية.

2-قوى البيع غير المباشر: والمتواجدة أساسا في نقاط البيع (PDV) أو ما يعرف بالموزعين.

-تنشيط المبيعات:

تقوم منظمة موبيليس بنشاطات تحفيزية تدخل ضمن ما يعرف تسويقيا بتنشيط المبيعات، ومن بين الوسائل التي تعتمد عليها في هذا النشاط الترويجي: الهدايا، تخفيضات الأسعار، المكافآت (Bonus)، العينات المجانية، المسابقات والطمبولات... الخ.

وتسعى من خلال هذا النشاط الترويجي إلى تنمية حجم مبيعاتها من جهة ومكافأة عملائها من حين لآخر لكسب رضاهم وولائهم له من جهة أخرى، ويعرف هذا النشاط بالديناميكية والحيوية في المؤسسة فهي تعتمد بصفة دائمة ومستمرة بحيث أنه كل شهر تقريبا تقوم بعرض ترقوي معين صالح لمدو معينة، حتى أصبح هذا النشاط مكمل للنشاط الإعلاني، ذلك أن أكثر شيء يثير اهتمام الجمهور بإعلانات المؤسسة هو معرفة ما تقدمه من تخفيضات ومكافآت.

-العلاقات العامة:

من بين الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي تدخل ضمن نشاط العلاقات العامة ما يلي: رعاية التظاهرات الرياضية والثقافية "Sponsoring" تدعيم جمعيات ذات طابع إنساني واجتماعي خيرى "Mécénat" الخطب والمحاضرات والأحاديث الصحفية، المشاركة ورعاية المعارض والصالونات الوطنية والدولية، كل ذلك بهدف تقوية سمعتها وتعزيز صورتها في نظر جمهورها كمؤسسة مواطنة تسعى دوما إلى التقرب من العميل الجزائري، كما ويدخل ذلك ضمن الإستراتيجية الإتصالية التسويقية المدروسة لمؤسسة موبيليس.¹

المبحث الثاني: تقديم شركة الاتصال أوريدو Ooredoo

المطلب الأول: النشأة التاريخية لشركة أوريدو.

¹ - مقابلة مع أحد الموظفين في قسم التجارة والتسويق موبيليس. 2022/03/29.

أوريدوا المعروفة سابقا بنجمة هي المشغل الثالث من حيث التاريخ الفعلي للهاتف النقال في الجزائر أدخلت خدمة الأنترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حصلت على عقد استغلال الرخصة الثالث للهاتف النقال بالجزائر من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي من حيث وضعت هذه المنظمة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية للاتصالات بتمويل من united gulf bank بموجب عقد لمدة 15 سنة وقد اعتمدت أوريدوا في بداية نشاطها على برنامج استثماري قيمة 1 مليار دولار أمريكي على ثلاثة سنوات من خلال هذا الاستثمار أصبحت القائد في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة.¹

وبدأت أوريدوا بتسويق منتجاتها تحت اسم نجمة nedjma في 25 أوت 2004 والذي تزامن مع فتح أول وكالة تجارية وتميزت خدماتها بتطوير التكنولوجيات الحديثة مثل الأنترنت والرسائل المصورة. وكان في بداية الاستثمار لدى الشركة حوالي 700 متعامل/ مشترك وبعدها شهدت نمو متسرعاً حيث عملت على جذب الكثير من المتعاملين من خلال تقديم المزيد من الخدمات الجديدة المبتكرة.²

وفي مارس 2007 مجموعة Kipco (Kawait Project Conpagni) وهي المالك للاتصالات الوطنية الكويتية دخلت في صفقة مع اتصالات القطرية QTEL التي تعتبر أكبر مزود خدمات الاتصالات في قطر والذي بدوره قام بتغيير هويتها، لونها... الخ لتصبح أوريدوا وهذا التغيير طبق تدريجياً على كل المجموعة في 25 فيفري 2013.

وتغطي أوريدوا حالياً 48 ولاية بـ 3000 موقع تقني مكن من تغطية 91% من السكان كما تحتوي على 70 محل بيع عبر تراب الوطن و270 فضاء خدمات أوريدوا وأكثر من 50 ألف نقطة بيع وهي الآن تشغل 1900 عامل 99% منهم جزائريون وبلغ عدد المشتركين في 2022 إلى أكثر من 12.8 مليون مشترك.³

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ شركة أوريدوا و هيكلها التنظيمي .

أولاً: الأهداف.

¹ - سعيدي إيمان، أثر العلامة التجارية على ولاء الوبون، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ص51.

² - حجوطي سمية وآخرون، تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة ماستر تخصص تسويق جامعة العقيد أكلي محمد أوالحاج، البويرة 2012/2011، ص123.

³ - <http://ar.wikipedia.org/wiki/أوريدوا>. الجزائر: 14: 14. 20/03/2022. أوريدوا.

تقوم شركة أوريدو بمختلف الأنشطة بهدف تحقيق أرباح وهي تهدف إلى:
*الحصول على أكبر عدد ممكن من المشتركين.

*جعل الخدمات متاحة للسكان والشركات في كامل التراب الوطني.
*جذب وتطوير أفضل المواهب.

*توفير حلول سهلة الاستخدام وسهلة الوصول إليها والتي تلي احتياجات السوق.
*تحقيق التميز في جميع الأعمال وصيانة وتطوير القيادة والحصول على حصة سوقية.

ثانيا: مبادئ شركة أوريدو.

تسعى أوريدو إلى تلبية احتياجات ومتطلبات المستهلكين وذلك بالحرص على الإهتمام بآراء عمالها والتواصل الدائم معهم والسعي للتميز في هذا المجال.

*الإهتمام: الحرص على تقديم الدعم بصورة مسؤولة تستند إلى احترام الآراء.

*التواصل: تسعى دوما للتواصل، أي بالتعاون مع المجتمعات التي تقدم فيها خدماتها.

*التحدي: التطور هو هدفها ولهذا دوما تسعى للتميز وإحداث الفرق.¹

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو ooredoo

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو بالإضافة إلى الإدارة العامة من أربعة مديريات رئيسية تمثل النواة الرئيسية للشركة وهي:

1-الإدارة العامة: هي الإدارة الأولى أو العليا التي تفرض وتسن القوانين وهي المسؤولة عن تطورات الشركة.

2-المديرية الإدارية: هي التي تتعلق بكافة المشاكل الإدارية والشؤون الخاصة بالدائرة وتتكون من:

1.2-مصلحة شؤون التنظيم.

2.2-مصلحة الأمن: هي المصلحة التي تتكفل بالأمن الداخلي للشركة.

2.3-مصلحة الموارد البشرية.

¹-.29:15 le 24/03/2022 consultation dz.ooredoo.www

3-المديرية التجارية: هي المديرية التي تتكفل بكل المعاملات التجارية وما يتعلق بالخدمات وتتكون من:

1.3-مصلحة التسويق والإتصال.

2.3-مصلحة المبيعات.

4-المديرية المالية: هي المختصة بكل المشاريع التي تقوم بتمويل الإستثمارات وتتكون من:

1.4-مصلحة الرعاية والتمويل.

2.4-مصلحة الإستراتيجيات.

5-مديرية المشروعات: وهي الخاصة بكل المشروعات الخاصة بالإستثمار للشركة وتتكون من:

1.5-مصلحة تكنولوجيا الشبكة: هي المصلحة التي تتكفل بتكنولوجيات الشبكة وتحديد كل المشاكل.

2.5-مصلح نظام المعلومات: هي التي تهتم بإرسال المعلومات من وإلى وعبر الشركة.

3.5-مصلحة خدمة الزبائن: هي التي تهتم بالمستهلك وتعمل على حل مشاكله ومراعاتها.

يتكون الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق من:

1-مدير مصلحة التسويق: المسؤول الأول عن العمليات التسويقية.

2-نائب المدير: المكلف بالنيابة عن الإجراءات التسويقية.

3-قسم الإتصالات التسويقية: هو القسم المسؤول عن الإتصالات التسويقية والإعلان.

4-قسم الدعاية والعلاقات العامة: هو القسم المسؤول عن كل العلاقات العامة للمؤسسة والدعاية للخدمات.

5-قسم البحوث وتطوير التسويق: وهو القسم المخصص لتقديم البحوث التسويقية وتطويرها وستكون من:

1.5-قسم تطوير السوق: وهو القسم الخاص بدراسة السوق والمستهلك ومعرفة الحاجات والرغبات الخاصة بالمستهلكين وتجزئة السوق.

2.5-قسم تطوير الخدمات: هو القسم المخصص لتطوير الخدمات وإعطائها نسق جديد وتمديد مدة حياتها.

6- قسم التنسيق: هو القسم الذي يتكفل بتنسيق الخدمات ومتطلباتها ويتكون من:

1.6- مسؤول خدمة الدفع المسبق: وهو الذي يهتم بهذه الخدمة ومعرفة أهم حاجاتها وتطويرها والبحث لحل مشاكلها.

2.6- مسؤول خدمة الإستراك الشهري: وهو المسؤول عن خدمة الدفع عن بعد وكل ما يتعلق بها.¹

المطلب الثالث: المزيج التسويقي لشركة أوريدو Ooredoo.

أولاً: الخدمات أو المنتجات:

وتعرض شركة أوريدو الجزائرية أنواع مختلفة من المنتجات والخدمات وكل نوع منها يتميز بخصوصيات وذلك كما تم التطرق إليه في الفرع الأول.

ثانياً: سياسة التسعير.

يحتل التسعير مكانة خاصة في المزيج التسويقي لشركة أوريدو وهو بمثابة العنصر المحدد لأرباح الشركة ولكل شركة عوامل تحدد السعر من العوامل التي تحدد السعر في شركة أوريدو هي:

الشركة الأم: تدخل شركة أوريدو في تحديد الأسعار وذلك بحسب الأرباح ويةجد عناصر أخرى محددة للسعر منها الدولة القانون ARPT والمنافسة والمديرية المالية والتجارية وتطبق شركة أوريدو سياسة التسعير من الدقيقة الأولى وذلك من دون تجزئة في سنة 2022.

والجدولين المواليين يبين بعض الأسعار المطبقة في شركة أوريدو لمتعاملين الدفع المسبق والمؤجل.

ثالثاً: سياسة التوزيع

تعتمد أوريدو على سياسة توزيع مباشرة وغير مباشرة لإيصال خدماتها إلى كافة زبائنها عبر كامل التراب الوطني، التي استطاعت أن تحقق تغطية كاملة عبر التراب الوطني عن طريق توسيع شبكة أجهزة إرسالها واستقبال وتحسين نوعيتها التي بلغت 3000 موقع تقني والذي تمكن من تغطية حوالي 91% من السكان ولقد لجأت أوريدو إلى تطبيق سياسة التوزيع التالية:²

- سياسة التوزيع المباشرة: وتقوم سياسة التوزيع المباشرة في شركة أوريدو إلى إيصال الخدمات مباشرة إلى مستعمليها عبر مركز الخدمات ونقاط البيع التابعة لها والموزعين في كل ولايات الوطن، حيث تتولى شركة

¹ - حجوطي سمية وآخرون، تنسيق المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مرجع سبق ذكره، ص128.

² - www. Ooredoo. Dz ke 07/04/2022 15/36.

أوريدوا توزيع خدماتها ومنتجاتها عن طريق الوكالات المنتشرة والموزعة على مختلف ولايات الوطن المتمثلة في 70 محل بيع وذلك لجعل المنتجات الخدمانية في متناول الجميع ومن أجل تعزيز العلاقة وتجانسها بين الشركة والمشاركين عملت على انشاء نقاط البيع حيث وصل عددها إلى 50 نقطة بيع حول قطر الوطن إلى حد الآن.

-التوزيع غير المباشر: ويتم من خلال هذه الشبكات غير مباشر ايصال المنتجات والخدمات والعروض إلى المشاركين الحاليين والمرتقبين وذلك بالإعتماد على وسطاء توزيع والذي يقدر عددهم 04 وسطاء وهم: GSM .Algerie .Algerika . Algeria post.GTS phone .

حيث يقوم هؤلاء بتجارة الجملة والتجزئة في آن واحد من خلال البيع إلى المشاركين الحاليين والمرتقبين مباشرة أو عن طريق نقاط البيع.

رابعاً: الترويج.

تعتمد شركة أوريدوا في تنفيذ سياسة الترويجية على عدة وسائل ترويجية وهي:

-الإعلان: هو العنصر المهم ورقم واحد في عناصر المزيج الترويجي لشركة أوريدوا ويأخذ أكبر حصة ضمن الميزانية المخصصة للنشاط الترويجي لما له من أثر بالغ الأهمية وواقع قوي في نفسية المتلقي الجمهور المستهدف ولما يحققه من أهداف ترويجية وتسويقية ومن بين الوسائل الإعلانية التي تعتمدها الشركة هي: التلفاز، الإذاعة، الصحف والمجلات، الإعلانات الخارجية (الطليقة)، الأنترنت.

وذلك فيما يخص: إسمها، خصائصها، تسعيرها، كيفية استعمالها...الخ، ويضم الموقع كذلك كافة المعلومات عن المؤسسة نشاطاتها، شبكات التوزيعية (نقاط البيع والوكالات التجارية).

-البيع الشخصي:

ويظهر البيع الشخصي لشركة أوريدوا من خلال نقاط ابيع التابعة لها ومركز الخدمات أيضا التي تهدف إلى عرض المنتجات والخدمات والعروض وتقديم تفسيرات وتوضيحات وإجابات...الخ.

وتتواجد قوى البيع لشركة أوريدوا على مستويين أساسيين هما:

1-قوى البيع المباشر: وتتواجد أساسا في الوكالات التجارية.

2- قوى البيع الغير المباشرة: والمتواجد أساسا في نقاط البيع أو ما يعرف بالموزعين.

-تنشيط المبيعات:

ومن بين وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة من طرف الشركة نجد المعارض التجارية المسابقات والتخفيضات في الأسعار والهدايا والمكافآت... الخ.

وتسعى من خلال هذا النشاط الترويج إلى تنمية حجم المبيعات من جهة ومكافأة عملائها من حين لآخر لكسب رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

-العلاقات العامة:

من بين الأنشطة التي تقوم بها شركة أوريدو والتي تدخل ضمن نشاط العلاقات العامة ما يلي: رعاية التظاهرات الرياضية والثقافية "Sponsoring" تدعيم جمعيات ذات طابع إنساني واجتماعي خيري "Mécénat" الخطب والمحاضرات والأحاديث الصحفية، المشاركة ورعاية المعارض والصالونات الوطنية والدولية، كل ذلك بهدف تقوية سمعتها وتعزيز صورتها في نظر جمهورها ومن بين هذه الأنشطة¹.

¹ -www. Ooredoo.Dz le 07/04/2022 15 :36.

المبحث الثالث: مقارنة بين الخدمات والمزيج التسويقي لشركاتي الاتصال موبيليس، أوريدوا Ooredoo. Mobilis.

تعتمد الشركتان موبيليس، أوريدوا على عدة متغيرات يمكنها أو توصلها إلى تحقيق أهدافها ومن بين المتغيرات متغير المزيج التسويقي التي يجب أن يكون التنسيق فيما بينها (عناصر المزيج التسويقي) لتحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: خدمة شركة موبيليس.

تقدم شركة موبيليس نوعين من العروض، عروض الدفع المسبق وعروض الدفع المؤجل، وتعتبر عروض الدفع المسبق أكثر العروض جذبا للمشاركين إذ أن نسبة 90% منهم يشتركون في خدمة الدفع المسبق، وهذه ليست ميزة خاصة بشركة موبيليس وحدها وإنما يشترك فيها جميع المتعاملين في سوق الهاتف النقال.

ولقد واكبت شركة موبيليس ما يحصل في السوق فعرضت تشكيلتها المكونة من:

1. عروض الدفع المسبق: **Offre Prépayée**: حيث يقوم المشترك بدفع قسمة الخدمات المسبقة ومن أهم هذه العروض.

2. موبيليس بطاقة: (**Mobilis carte**): فهو عرض ناتج عن دمج كل من عرضي موبيليس البطاقة ومبيللايت، حيث يمكن للمشارك أن يحصل على خط هاتفي دون اشتراك شهري حيث يتم دفع ما يستهلكه فعليا، مع الحصول على خدمات متنوعة.

3. إظهار رقم المتصل (**Présentation du numéro**): حيث يمكن لمستعملي موبيليس معرفة الشخص المتصل.

4. إخفاء الرقم (**Appel masqué**) (**clir**): حيث يمكن لمستعملي موبيليس معرفة الشخص المتصل.

5. الرسالة الصوتية (**Messagerie Vocal**): تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجود المشترك، خارج مجال التغطية أو إقفال الهاتف النقال وتحتوي العلبه الصوتية على عشرين رسالة صوتية.

6. الاتصال المزدوج **Double Appelle**: حيث تمكن هذه الخدمة استقبال مكالمتين في آن واحد.

7. تحويل الاتصال **Renvoi d'appel**: تسمح هذه الخدمة بتحويل اتصالات المشترك إلى هاتف آخر كانت صفته ثابت أو نقال.

8. المحاضرة الثلاثية **conférence à trois**: هذه الخدمة تمكن المشترك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتحدث معهم في آن واحد.
9. المكالمات الدولية **Appels inernationaux**: وهذه المكالمات تكون دولية تمكن المشترك من إجراء جميع اتصالاته إلى مختلف الدول سواء إلى هاتف ثابت أو النقال كان.
10. نظام الأنترنيت: الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز الهاتف إلى مواقع الأنترنيت.
11. نظام إرسال صورة عبر الهاتف (**G vision phone3**): وهي مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف (صورة وصوت).
12. تغيير الرقم (**changement de numéro**): يمكن للمستهلك تغيير رقمه وهذا بطلب منه.
13. تغيير البطاقة (**changement de titulaire**): إذا حدث وتمت سرقة بطاقة سيم (شريحة) أو حدوث عطب فيها أو ضياعها يمكن استرجاعها بدفع المستحقات اللازمة.
14. خدمة كلمني: وتسمح الخدمة للزبون بالاتصال بعدد من المشتركين لموبيليس بواسطة رسالة كلمني وهذا بدون رصيد.
15. خدمة **Darynet 3G++**: حيث تمكن المستهلك من الاستمتاع بالأنترنيت في المنزل بتدفق عالي وذلك باستعمال مفتاح **Mobicconnect3G++¹**
16. خدمة قوسطو: خدمة موجهة إلى فئة الشباب.
17. عروض الدفع المؤجل: في هذا العرض يقوم المشترك بدفع قيمة المكاملة التي يجريها وهذا بعد انتهاء الفترة المخصصة لكل عرض، وذلك عن طريق دفع فاتورة الاشتراك العادي. (Residencien) هو أول عرض لموبيليس ويتم دفع الفاتورة فيه كل شهرين والعرض الجزائي (Forfait) هو عبارة عن حجم ساعي من دون المكالمات يتراوح بين ساعتين وستة عشر ساعة من المكالمات الهاتفية في اشتراك لمدة شهرين.
18. العرض العائد (**Flotte**): وهو عرض خاص بالشركات تم إطلاقه في 4 مارس 2005 تمكنها من الاستفادة من عشرة خطوط على الأقل حتى تتحصل على الامتيازات وكذا إرسال استقبال فاكس بخدمة (Faxdata).

¹ -http/www. Mobilis. Dz. Consulter le 26/03/2022 a 11 :10.

19. العرض المختلط (Offre Mixte): وهو عرض يجمع بين خصائص العرض للدفع المسبق وعروض المؤجل ومن أهم عروضه:

* عرض موبيكنترول (Mobicontrol): يسمح للمستهلك بمراقبة رصيده بدون انتظار الفاتورة كما يمكنه من إعادة تعبئة رصيده باستخدام بطاقات الدفع المسبق.

* عرض موبيبوست (Mobiposte): هذا العرض هو نتاج شراكة بين موبيليس وبريد الجزائر وقد تم إطلاقه يوم 04 مارس 2005 وهو موجه إلى عمال بريد الجزائر فقط.¹

المطلب الثاني: خدمات شركة أوريدو ooredoo.

1- خدمات الزبائن في أوريدو: أطلب الرقم 333 وأضغط على 0 للاتصال بخدمة الزبائن وسعر المكالمة 08 دج مهما كانت مدتها.

2- لمعرفة رقم الهاتف والعرض الذي مسجل فيه أرسل كلمة NUM إلى الرقم 333 مجاناً، أو أدخل نجمة 113 نجمة والرقم 1 دياز واتصل سيخرج رقمك والعرض الذي مسجل فيه.

3- لتشغيل خدمات الأنترنت واستقبال الإعدادات الخاصة على شكل رسائل وسائط متعددة أرسل مجاناً رسالة فارغة إلى الرقم 100 وبعد أن تصلك الرسالة افتحها واضغط على مهام ثم اختيار الحفظ (إذا طلب منك كود Pin ادخل 00000 أو 12345 إذا لم ينجح الأمر اتصل بخدمات الزبائن).

4- خدمة خمسة دقائق مجانية في شبكة أوريدو: عليك بالإضافة * نجمة قبل الرقم الذي تريد الاتصال به وتستطيع استعمالها من 5 صباحاً إلى 5 مساءً وبتجاه زبائن أوريدو فقط.

5- لمعرفة أرقام الأحباب والعائلة أرسل SMS إلى الرقم 202 وأكتب SATAR رسالة مجاناً.

6- إظهار رقم المتصل (clip) (Présentation du numéro): حيث يمكن لمستعملي أوريدو معرفة الشخص المتصل.

7- إخفاء الرقم (clip) (Appel masqué): حيث يمكن للمشارك إخفاء رقمه مؤقتاً عند اتصاله بالشخص الآخر يقوم ب 31

¹ -http/www. . Mobilis. Dz consulter Le 26/03/2022 a 15 :00.

8-الرسالة الصوتية: (M ssagerie Vocale): تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجود المشترك، خارج مجال التغطية أو إقفال الهاتف النقال وتحتوي العلبة الصوتية على عشرين رسالة صوتية.

9-الاتصال المزدوج (Double Appel): حيث تمكن هذه الخدمة استقبال مكالمتين في آن واحد.

10- تحويل الاتصال Renvoi d'appel :تسمح هذه الخدمة بتحويل اتصالات المشترك إلى هاتف آخر مهما كانت صفته ثابت أو نقال.

11-المحاضرة الثلاثية conférence   trois :هذه الخدمة تمكن المشترك من الاتصال بثلاثة أشخاص والتحدث معهم في آن واحد.

12-المكالمات الدولية Appels internationaux : وهذه المكالمات تكون دولية تمكن المشترك من إجراء جميع اتصالاته إلى مختلف الدول سواء إلى هاتف ثابت أو النقال كان.

13-نظام الأنترنت:الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز الهاتف إلى مواقع الأنترنت.

14-نظام إرسال صورة عبر الهاتف (G3 vision phone): وهي مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف (صورة وصوت).

15-تغيير الرقم (Changement de Numéro): يمكن للمستهلك تغيير رقمه وهذا بطلب منه.

16-تغيير البطاقة Changement de Titulaire : إذا حدث وتمت سرقة بطاقة سيم (شريحة) أو حدوث عطب فيها أو ضياعها يمكن استرجاعها بدفع المستحقات اللازمة.

17-إعادة تعبئة رصيد أوريدوا: مع خدمة rechargedement ooredoo تتوفر عدة تعبئة 200 دج 1000 دج 2000 دج 3000 دج 4000 دج ويوجد المعلومات التي توجهك إلى تعبئة الرصيد في بطاقة التعبئة كما يمكن الإتصال مباشرة برقم 222 مجاناً.¹

18-خدمة ستورملي: خدمة تمكن من خلالها ارسال رصيد إلى أي شخص آخر فقط شكل * نجمة 115 * نجمة الرقم الذي ترسل له الرصيد * نجمة المبلغ ثم دياز. ويمكن تحويل من 40 دج إلى 100 دج وذلك 03 مرات في اليوم كل تحويل 10 دج متوفر عند جميع الزبائن الدفع المسبق والمؤجل.

¹ - وبالاعتماد على النشرات الخاصة بالشركة. 33: 09.04/05/2016. www. Ooredoo.Dz ke

19-خدمة خبريني: عرض خاص خلال شهر رمضان الباقية الاسلامية 1 دج مدة شهر وذلك تلقى الرسائل القصيرة عدة باقات متنوعة إسلامية ورياضية.

20-خدمة عودلي: إذا لم يكن لك رصيد يمكن طلب مساعدة من أحد الأصدقاء بإرسال 07 رسائل مجانية.

21-خدمة خلصلي: خدمة متاحة لجميع زبائن أوريدو ما عدا بعض زبائن الدفع البعدي وتمثل هذه الخدمة في ادخال 10 أرقام إلى قائمة خلصلي ويمكن من هذه الأرقام الإتصال بك مجاناً حتى لم يكون لهم رصيد وتتكفل أنت بدفع من حسابك الخاص.

22-خدمة ريني أوريدو: خدمة زنة انتظار المكالمات متوفر لجميع زبائن أوريدو.

23-خدمة معرفة الرصيد أطلب الرقم * نجمة 200 دياز.

*عروض الدفع المسبق:

وهي أن يقوم المشترك بدفع قيمة الخدمات مسبقاً ومن أهم هذه العروض:

1-عرض La1000 هو عرض من عروض الدفع المسبق ونجده في جميع نقاط البيع ووكالة أوريدو متوفر بسعر 1000 دج ونجد فيها قرض أولي ب1000 دج و5 ساعات مكالمات نحو أوريدو.

2-عرض Lastar hala: وذلك بتعبئة 500 دج تحصل على 500 دج مجاناً يمكن استعمالها نحو جميع الشبكات وهي من إحدى عروض الدفع المسبق.¹

3-عرض Pack samart phone: إهداء هاتف نقال وتوفير رصيد بقيمة 7990 دج مجاناً نحو كل الشبكات وتكون متوفرة في جميع الوكالة والفروع.

4-عرض MAXY: هي عرض من عروض الدفع المسبق تمكن تضعيف المكالمات والحصول على الأنترنت مجاناً.

5-عرض Formul Samsung1200: وهي بالحصول على هاتف نقال زائد شريحة La plus وذلك برصيد 1990 دج.

6- عروض الأنترنت: هي من أحد عروض الدفع المسبق والجدول الموالي يبين مجموعة هذه العروض.

¹ -www. Ooredoo.Dz le 05/04/2022 22 :54.

7-عرض مفتاح الأنترنيت: وذلك بالحصول عل 01 جيقا أوكتي أنترنيت مهدي زائد 06 أشهر أنترنيت مضاعف ومفتاح أنترنيت مهدي بسعر 1950 دج.

8-عرض اللوحة الإلكترونية: الحصول على لوحة إلكترونية و 03 أشهر أنترنيت مهداة وبسعر 22500 دج سعر الشهر الواحد 2500 دج.

*عروض الدفع المؤجل: في هذا العرض يقوم المشترك بدفع قيمة المكانة التي يجريها بعد فترة محددة عن طريق الفاتورة الإشتراك وفيها نجد:

1-عرض Ooredoo PRO: وهو عرض موجه إلى الشركات وينقسم هذا العرض إلى 4000 el la 2400 et Ooredoo pro .Ooredoo la1200la

2-عرض Ooredoo PRO Control: هو عرض من عروض الدفع المؤجل موجه إلى فئة الشركات.¹

المطلب الثالث : مقارنة الشركتان من جانب المزيج التسويقي

لتوضيح أكثر قمنا بجمع جميع معلومات الشركات الثالثة المتعلقة بالمزيج التسويقي لكل من موبيليس و اوريدوا بشكل مبسط في جدول من اجل تسهيل عملية شرح الاستراتيجيات التي تطبقها كل شركة

الجدول رقم (02-03):مقارنة الشركتان من جانب المزيج التسويقي

اوريدوا	موبيليس	شركة الاتصالات
خدمات الدفع المسبق عرض LA1000 عرض LA STAR HALA عرض La plus عرض sim n'trenet pre payée خدمات الدفع المؤجل عرض ooredoo pro عرض ooredoo pro controle	خدمات الدفع المسبق باطل قوسطو موبيليس البطاقة الدفع المؤجل الجزفي FORFAIT فلوت FLOTTE المزيج OFFRE MIXTES	الخدمات او المنتجات

¹ -www. Ooredoo. Dz le 06/04/2022. 15 :06.

الفصل الثالث: دراسة مقارنة لخدمات شركتنا للاتصال سوبيليس ولأوريدو

السعر	تسعيرة الدفع المسبق نحو موبيليس 4دج/30ثانية نحو متعامل اخرى 4دج/30ثانية الدقيق الاول تتجزء تسعيرة الدفعالبعدي نحو موبيليس 4دج/30ثانية نحو متعامل اخرى 4دج/30ثانية	تسعيرة الدفع المسبق نحو اوريدو 8دج/1د نحو متعامل اخرى 8دج/1د الدقيق الاول لا تتجزئ نحو اوريدو 8دج/1د نحو متعامل اخرى 8دج/1د الدقيق الاول لا تتجزئ
التوزيع	و تعتمد على توزيع مباشر و غير مباشر و نجد فيها 178 و وكالة و 82265 نقطة بيع 07 و سطاء توزيع رقم واحد في التغطية 97	و تعتمد على توزيع مباشر و غير مباشر و نجد فيها 70 وكالة و اكثر من 50 نقطة بيع تعتمد على 4 موزعين و سطاء بيع و رقم الثالث في التغطية السكانية 91
الترويج	وتعتمد على مزيج ترويجي اعلان بيع شخصي تنشيط مبيعات علاقات عامة	مزيج ترويجي اعلان لبيع شخصي تنشيط مبيعات علاقات عامة
الدليل المادي	178 وكالة 82965 نقطة بيع	70 وكالة 50 ألف نقطة بيع
الافراد	4200 عامل في الشركة 19.97 مليون مشترك	1900 عامل 99 % منهم جزائريين أكثر من 12.8 مليون مشترك

		<p>الشعار</p>
---	---	---------------

المصدر : من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الدراسة السابقة

باستعراض البينانات المتوفرة في الجدول السابق لاحظنا أننا كشبهاتفاقاً مع سياسة الإنتاجية التي تنتهجها الشركة تاحموبيليس ، وأوريدو وانحلال الإعتمادها على سياسياتين رئيسيتين تعتمدان على طريقة الدفع إما الدفع المسبقاً والدفع المؤجل وناختلاف كبير في الكمية وخصائص المنتج الذي تقدمها والجودة بشكل عام .

أما بالنسبة لتسعيرة فهذا الاختلاف في طريقة التسعير بحيث تعتمد الشركتان في

عملية التقييم وتحديد الكميات وضبط سعر منتجتها على علم رئيسياً وهو الوقت الذي يحدد عمر وكمية الخدمة (المنتج) ، ومن خلال ما سبق يمكننا التركيز على شركة موبيليس التي تعتمد سياسة مميزة بالنسبة لنظرائها من شركات الاتصالات من خلال احتسابات غير ابتداءً من 30 ثانية بما يعادل 4

دينار وهذا ما يفسر أن شركة موبيليس تسعوا بالأسعار الأقل من غيرها مما يمثل نسبة بيع كبيرة وعدد أكبر من المشتركين بالزيادة في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية كبيرة

أما الشركة الأخرى (أوريدو) تعتمد على حسابات تسعيرة مرتفعة قصد ربط الجودة بالسعر للتأثير على ذلك داخل السوق أكثر إنفاقاً قصد تحقيقاً بأجراً أقل جهداً وتكلفة ممكنة .

أما فيما يخص التوزيع فلاحظنا أن شركة موبيليس تمثلباً أكبر عدد الوكالات ونقاط البيع وهذا ما يفسر ويؤكد سياسة الدفع التي تستخدمها قصد التقرب أكثر من الزبائن من أجل تحقيق المنفعة المكانية والزمانية ، و ضمان إيصال المنتجات الى أكبر عدد ممكن من الزبائن أما الشركة الأخرى أوريدو

فلاحظنا نسبة الوكالات التي تتعامل معها أقل قصد تجسيد سياسة الجذب بالذات في ظل الحملات الترويجية للبحث على منتجاتها وليس العكس .

منو بما أننا تطرقنا للترويج فلاحظنا أيضاً أن شركتنا

تقوم بنشاطات ترويجية كبيرة قصد البقاء في اتصال مباشر مع الزبائن وتمكنهم من الحصول على أكبر عدد من المعلومات حول العروض والخدمات (المنتجات)

من خلال الاعتماد على مختلف عناصر المزيج الترويجي التي تتعد لأدورهم حسب مراحل نمو المنتج والمطروح في السوق قصد الحصول على
تصا لاقناعي حيث الزبون على اقتناء خدماتهم ومنتوجاتهم

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي سلطنا الضوء فيه على دراسة مقارنة لخدمات شركاتا الاتصال موبيليس، وأوريدوا، من خلال تقييم واقع مختلف عناصر المويج التسويقي الخدمي، بالإضافة إلى قيامنا بدراسة ميدانية من خلالنا نحن الطالب لدراسة ما مدى جودة الخدمات التي تقدمها الوكالات التجارية للاتصال كوسيلة للمقارنة تبين لنا ما يلي:

مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة الشديدة زاد اهتمام الشركتان موبيليس وأوريدوا بالممارسة التسويقية عموما وبتركز على جودة الخدمات خصوصا فقد وجدت الشركات نفسها أمام وضع يحتم عليها بناء صورة جيدة عنها وعن منتجاتها وجذب المشتركين إليها ومحاولة كسب ثقتهم وولائهم.

وتعتمد شركات الاتصال على هيكل تنظيمي عضوي وديناميكي، بمعنى أنه يتغير وفق الإستراتيجية الموضوعية للسيطرة على أسواقها، ويستجيب لمتطلبات الممارسة التسويقية الحديثة، حيث نلاحظ وجود قسم خاص بالتجارة والتسويق، بالإضافة إلى وجود مديرية خاصة بالاتصال والعلامة تابعة إلى الإدارة العليا مباشرة.

تستخدم الشركتان موبيليس، وأوريدوا كل عناصر المزيج التسويقي الخدمي ولكن بكثافة متفاوتة حيث قامت شركة موبيليس بالحفاظ على مزيجها التسويقي من دون أي تعديل بعكس الشركة الأخرى أوريدوا، التي أثرت على عملائهم مما دفعنا إلى إجراء دراسة تقييمية لجودة الخدمات ومدى تأثيرها على زبائن من خلال اللجوء إلى عملية الاستقصاء على عينة من مجتمع الدراسة والتي من خلالها توصلنا إلى العديد من النتائج التي لها جوانب متعددة في التأثير على الزبائن.

ن
ت
م

أصبحت الاستراتيجيات خيارا استراتيجيا لا يمكن للمؤسسة تجاهله، حيث تمكنا من اكتساب أو تحسين العديد من المزايا مثل: اكتساب معرفة و تكنولوجيا جديدة، دخول أسواق دولية، إنتاج خدمات جديدة ذات تكلفة تنافسية و غيرها من المزايا و علاوة على المزايا التي توفرها يمكن النظر إلى اتفاقات التعاون من زوايا مختلفة حيث يعتبرها البعض "هدنة" من أجل الحد من المنافسة فالمؤسسات الخدمية تسعى باستمرار إلى إيجاد سبل لتحقيق تنافسية مستدامة، و هو ما يتوقف على قدرتها على تحليل العلاقات بين القطاع الذي تنشط فيه و سلوكها الإستراتيجي و أدائها بهدف عن رفع مستوى أدائها كان لا بد أن ينصب عمله على تبني لإستراتيجيات التنافسية التي تساهم في تحقيق التنافسية للمؤسسة .

حيث حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال جانبين أحدهما نظري تعلق أساسا بمفهوم الإستراتيجيات التنافسية في ظل الاقتصاد الخدمي و جانب آخر تطبيقي قمنا من خلاله بإسقاط الجوانب النظرية على قطاع متعاملي الهاتف النقال في الجزائر و تحديد الإستراتيجيات التي تطبقها هذه المؤسسة الخدمية باستخدام نموذج بورتر .

نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات.

النتائج النظرية :

-إن بقاء المؤسسات الخدمية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها تبني إستراتيجيات تنافسية، باعتبارها تسمح للمؤسسة بتحقيق تنافسية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة القائمة في سوق الخدمات .

-تختلف أنواع الإستراتيجيات التنافسية عن بعضها البعض، و يتطلب تطبيق أي إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات القيام باختيار الخدمة، السوق و الكفاءات و المهارات المتميزة.

النتائج التطبيقية :

-تميز قطاع متعاملي الهاتف النقال بالجزائر بالاحتكار التام من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر، و بعد ما جاء به قانون 03-2000 و فتح باب المنافسة، و استيعابه بذلك للمؤسسات (موبيليس و أوريدوا و غيرها أصبح يتميز باحتكار القلة.

-يعاني قطاع الهاتف النقال في الجزائر من نقص البنى التحتية المتعلقة بهذا القطاع مقارنة مع كل دول الجوار .

-و يختلف تطبيق الإستراتيجيات التنافسية من مؤسسة إلى أخرى ، فمؤسسة موبيليس طبقت جميع الإستراتيجيات التنافسية و بدرجة أكبر اعتمدت إستراتيجية القيادة بالتكلفة المنخفضة .

و نظرا للدخول المتأخر لمؤسسة أوريدو للقطاع مقارنة بالمنافسين فقد اعتمدت في البداية على نوع من المحاكاة و التقليد لمنافسيها، ثم بدأت شيئا فشيئا بتحديد توجهاتها الإستراتيجية و جعل إستراتيجية التمييز في مقدمتها و حققت بعدها نموا ملحوظا رغم المنافسة القوية.

اختبار صحة الفرضيات:

-تعتبر الخدمات نشاط اقتصادي هام يجب الاهتمام به، هذه فرضية صحيحة بالنظر إلى ما تم التوصل إليه من نتائج في الجانبين النظري و التطبيقي.

-تعتمد المؤسسات الخدمية الإستراتيجيات التنافسية (القيادة بالتكلفة المنخفضة، التمييز، التركيز) فرضية محققة، حيث اتضح مدى تبني متعاملي الهاتف النقال لها حسب أولويات كل متعامل.

-واقع التنافسية داخل المؤسسات الخدمية الجزائرية، صحيحة حيث بينت نتائج كل قيمة ذات دلالة إحصائية .

مقترحات الدراسة :

نقترح على الدولة الجزائرية أن تفتح قطاع متعاملي الهاتف النقال على المناقشة العالمية، و ذلك لتغيير شكل الخدمات إلى المنافسة الاحتكارية لجعله أكثر تنافسية و تفصيل دور المنافسة بين المؤسسات القائمة و بقاء القطاع مواكبا للتطورات التكنولوجية الحديثة .

-ضرورة قيام متعاملي الهاتف النقال بتطبيق باختيار إستراتيجية من الاستراتيجيات التنافسية و لا يكون الاختيار عشوائي، ليكون لذلك أثر ايجابي أكثر على أدائها .

-ضرورة قيام مؤسسات متعاملي الهاتف النقال بالجزائر بتطبيق الالتزامات المنصوص عليها في دفتر الشروط خاصة بخدمات الجيل الثالث و الرابع و العمل على رفع مستوى التغطية مع تخفيض أعارها.

أفاق الدراسة :

-اقتصرت هذه الدراسة على اعتماد المؤسسة الخدمية الإستراتيجيات التنافسية و دورها في خلق قوة سوقية لها .

-تحليل سوق الخدمات على السلوك الإستراتيجي للمؤسسات الخدمية.

-دراسة مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (دراسة حالة بولاية تيارت) _ موبيليس و أوريدوا.

قائمة المطاوع

قائمة المصادر و المراجع

الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين مدخل إنتاجي دار الكتب، مصر (القاهرة)، 2003، أحمد قطامين (الإدارة الإستراتيجية) (حالات و نماذج التطبيق)، دار مجدلاوي، الأردن (عمان)، 2002،
2. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجَّد المرسي، الإدارة الإستراتيجية لمفاهيم و نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر (الاسكندرية)، 2015
3. روبرت أبتس - ديفد - لي، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، (الإدارة الإستراتيجية) دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر (القاهرة)، 2008
4. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و عمليات و حالات دراسية) دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005 .
5. سفيان عبد اللطيف كمال ، اطار عام لضمان النوعية الجيدة للتعليم الجامعي الفلسطيني ، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، 2004 ، ص 10.
6. شارلز و حارث جونز، ترجمة رفاعي مُجَّد رفاعي و مُجَّد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية(مدخل متكامل)، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية (الرياض)، 2001 .
7. عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر (القاهرة)، 2001، ص57.
8. عبد المالك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005\2006،
9. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية (نظريات، مداخل أمثلة، و قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن (عمان)، 2014
10. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي: آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر (الإسكندرية)، 2000 .
11. فضيل دليوا ، اتصال المؤسسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003 .

12. فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
13. كما رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد" كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 22-23 أبريل 2003.
14. مُجّد الصيرفي، مبادئ التسويق، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، مصر (الإسكندرية)
15. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، مصر (الإسكندرية)، 2000\2001.
16. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، دار الجامعية ، مصر ، 1996.
17. الهام فخري أحمد حسن (2003). التسويق بالعلاقات (النسخة الالكترونية) . الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات . الدوحة قطر . جامعة الاسراء الاردن ، ص 395. (قرص مضغوط).
18. هاني حامد ،تسويق الخدمات، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 01 ، 2002
19. وضعناها للرمز بالانجليزية و معنى الحروف (عدم الملموسية ، عدم التنميط، التلازمية ، الفنتيمية) .

المذكرات و أطروحات :

1. 2005
2. حجوطي سمية وآخرون، تنشيط المبيعات ودورها في التأثير على القرار الشرائي للمستهلك النهائي، مذكرة ماستر تخصص تسويق جامعة العقيد أكلي مُجّد أوالحاج، البويرة 2011/2012،
3. سعيدي إيمان، أثر العلامة التجارية على وفاء الوبون، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة،
4. غول فرحات، مؤشرات تنافسية للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005،

5. قويدري ميادة، أثر استراتيجية التسويق على تنافسيه المؤسسة، مذكرة تخرج ماجستير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة سنة 2010.
6. لحول سامية، التسويق و المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة ، جامعة باتنة، الجزائر . 2008 .

مراجع باللغة الأجنبية :

1. Arnold and price , 1993;Bitner , Booms and Mohr ,1944; Bitner ,Booms and Tetreault , 1990;Keaveney ,1995; Ostrom and Iacobucci,1995;Surprenat and Solomon,1987; Zeithaml, Parasuraman and Berry ,1990)
2. Bitner ,M.Franda ,W.T.Hubbert ,A.R.Zeithaml ,VA.(Customer Contribution And Roles in Service Delivery.(Electronic Version) International Journal Of Service Industry Management . Vol.8.N3. MCB.University press.0956-4233.
3. Christèle ,Camelis ,(juin2002).L'image de marque dans les services .Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion .W.P .N642.France .Université d'Aix Marseille .Retreved From :<http://www.iae.univ-aix.fr/cerog/wp/marketing/642.pdf>
4. Documentation interne de l'entreprise (Direction marque et communication), 2022.
5. Doukakis ,P.I . Kithen ,J.P .(2004) .Internal Marketing In UK Bank : Conceptual Legitimacy Or Widow Dressing (Electronic Version) the International Journal Of Bank Marketig . vol 22 n 6

6. Drejer, I.(2002) Schumpeterian perspective on Service Innovation.(Electronic version).Danish Research unit for Industrial Dynamics working Paper .N02-09p1
- 7.
8. G. Garibaldi, L'Analyse Stratégique, Op.cit.
9. Gerry Johnson, Kevan Scholes, Frédéric Fréry, Stratégique, édition Publique-Union , Paris,2000
10. Gilmore, A.(2003).Service Marketing And Management.London .sagePublication Inc
11. Gronroos ,c.(1994). From Scientific Management To Service Management : A Management Perspective For The Age Of Service Competition (Electronic Version) International Journal Of Service Industry Management .vol 5.n1
12. Gronroosm C (1994), From Marketing Mix To Relationship Marketing –Towards a paradigm Shift in Marketing, (Electronic Version), Asia-Australia Marketing journal Vol 2, N° 1,
13. [http://ar. Wikipedia. Org/wiki/](http://ar.wikipedia.org/wiki/)
14. Jean Bilman, Les meilleurs pratiques du Management au cœur des entreprises, 3 éme édition, Edition d'organisation , Paris,2000.
15. Johns,N.(1999). What this things called service .(Electronic Version).European journal of Marketing ,mcb University press .pp 958-973.vol33n.

16. Lovelock ,C.(1983).Classifying Services to Cain Strategies Marketing Insights .(Electronic Version).journal Of Marketing,Vol 47,3 Summer ,
17. Lovelock. C. Gummesson ,E.2004 whether service Marketing in search of new paradigm and fresh perspective .(Electronic version). Journal of Service research.volum 7.n1 pp 20-41.(sage publication)
18. Lyndon ,s. (2000).Marketing is Marketing .May be ! Marketing Intelligence And Planning . P154- 158. MCB
19. Philip Voltler Bernard Dubois.
20. Roubaud ,B ,B(1998).Le marketing Des Services Du Projet Au plan Marketing.6eme Tirage.Edition D'Organisation .paris.p5
21. University Press . From :<http://www.mcbup.com/research-register / mkt.asp>

المواقع الالكترونية :

1. [www. Mobilis. Dz](http://www.Mobilis.Dz)
2. www.ooredoo.dz
3. <https://Samehar.Wordpress.com>.