

كلية الاقتصاد

٢٢

السنة الرابعة

المحاضرة
٧

التسويق المصرفي

مدرسة المقرر

د. غيداء سلمان

٢٠٢٤/٢٠٢٥ م

الفصل السادس

المنتج (الخدمة)

تطوير المنتج الجديد في الخدمات المصرفية عد من التحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية والمصرفية، ذلك أن المنافسة الشديدة، القوانين والتشريعات، الظروف والمتغيرات الشديدة والمتباعدة، التطورات التكنولوجية، كل هذه المتغيرات والمؤثرات تظهر على نحو واضح في السوق المصرفية، ما يستدعي الأمر إلى تطوير الخدمات المصرفية القائمة نحو الجديد والمعاصر، وبما يحقق المنفعة المطلوبة فعلاً في السوق هذه.

وبالمقارنة مع متغيرات المزيج التسويقي ، وبخاصة الثلاثة الأولى الأساسية التسعير ، الترويج ، التوزيع فإن المنتج وتطويره عد أقل كلفة وأكثر مرونة ، ذلك أن الترويج والإعلان بعامة يكن مكلفاً ويحتاج إلى ميزانية تكلفة طويلة الأمد ، كذلك التوزيع يعد من القرارات طويلة الأمد ويحتاج لتطبيقه إلى استثمار واضح وبخاصة في اتخاذ المكان المناسب وما يتطلبه من وسائل وعدد آلية حديثة ، وبالمقابل فإن التسعير لا يعد من العناصر المرنة في الخدمات المصرفية قياساً للسلع الصناعية والاستهلاكية ، ما يمكن القول أن المنتج من العناصر المكلفة والمرنة في الوقت ذاته في المزيج التسويقي.

طبيعة الخدمات المصرفية:

الخدمات المصرفية سواء الجارية منها أو المبتكرة غالباً ما تتضمن ثلاثة مضامين أساسية (والتي سبق وأن أشرنا إليها آنفاً)، وهي:

١- **اللاملموسية:** تتسم المنتجات الخدمية المصرفية بكونها في طبيعتها غير ملموسة وغير مرئية ، ولا تتصف ولا تمتلك أية صفات مادية ، ولكن وعندما ترغب المصارف في إيجاد وابتكار خدمات جديدة في القطاع المصرفي فإنه يفترض الاستعانة بالظواهر والجوانب المادية بطريقة يمكن من خلالها أن تظهر الخدمات المصرفية الجديدة، كظهور الآلية الجديدة الكفيلة بتقديم الخدمات المصرفية ، فاستخدام البطاقة المصرفية وعلى نحو واسع وشامل لم يكن يتحقق لولا وجود الآلات الحديثة والأنظمة الإلكترونية الكفيلة بتقديم الخدمات من خلالها ، ما يعني ضرورة تواجد العنصر المادي .

٢- **التلازم:** الواقع أن الخدمات المصرفية غالباً ما تتجز وتتحقق للمستفيد على نحو ملازم للإنتاج ، أي أن الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك أو تستخدم في وقت واحد ، وأن انعدام ظاهرة التخزين

للخدمة لمجابهة الطلبات المستقبلية مسألة واردة ، من جهة ثانية فإنه عند ابتكار خدمات جديدة فإن الكلفة والنوعية تظهران على نحو واضح في مثل هذه الحالة.

التنوع (عدم التجانس): وهو ما سبق الإشارة إليه في أن الخدمات المصرفية تتصف بتنوعها وعدم تجانسها، ما يجعلها خدمات غير معيارية، ومن الصعب قياسها أو خضوعها للقياس مادامت تستند في أدائها على اعتبارات الخبرة والمهارة والنوعية في تقديمها، وبالتالي فإن التنوع الظاهر في الخدمة يأخذ مكانة واضحة في القطاع المصرفي.

المنتج المصرفي:

المنتج الخدمي المصرفي يمكن أن يعرف بكونه "خدمة أو حزمة من الخدمات والتي تقدم لأية جهة مستفيدة من مصرف أو مجموعة من المصارف لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية"، ووفق هذا التعريف فإن الحساب الجاري للزبون سيضم، مثلاً، منتجاً مصرفياً، والذي لا يختلف في هيئته وحالته - أي الحساب الجاري هذا - من مصرف لآخر.

وإذا كان تعريف المنتج Product لا يخرج عن كونه: "أي شيء يمكنه أن يقدم للسوق لكسب الانتباه أو التملك أو الاستهلاك، فإن القطاع المصرفي عادة ما تقدم مدى معروفاً من الخدمات، وهذه الخدمات عدت. غير مرئية، ولو أن درجة الملموسية يمكن إدراكها في الوقت الحاضر عند تقديم الخدمات هذه. من جهة ثانية فإن القطاع المصرفي يمكن أن يقدم خدمات واسعة ومتعددة الأشكال، ما يجعل النظر في أنواع الخدمات من المسائل الواجب مراعاتها في هذا القطاع.

فالمنتج في المصرف يمثل الخدمة ذاتها، وأية فناعة يحصل عليها الزبون هي من النهج الذي قدمت به الخدمة وليس من امتلاك السلعة أو الآلة المتواجدة في المصرف، فالإقراض والحصول على القروض، السحب من الرصيد، معرفة الرصيد. تحويل الأموال، استبدال العملة وخدمات أخرى متنوعة يحتاجها الزبون حالاً دون أي تأخير يذكر لوقت آخر، فلا يمكن للمصرف من تأجيل مثل هذه المهام أمام العديد من الالتزامات المالية والوقتية وراء هذه الأنشطة، وأن التماثل في الخدمات المقدمة من المصارف يجعل الزبون في موقف يمكنه من الانتقال في التعامل من مصرف إلى آخر وبسهولة وإجراءات بسيطة، قد لا تأخذ وقتاً، وقد يكن ذلك من طرف الزبون فقط دون الحاجة حتى إلى إشعار المصرف بما سيقوم به، إذ يكفي مثلاً بسحب رصيده في حسابه الجاري بعملية مصرفية بسيطة كأن. شيكاً لنفسه يحرر بالرصيد المتبقي ومن ثم إيداعه في مصرف ثان، وهذا ما جعل المصارف في موقف تستوجب فيه الالتزام بطلبات الزبائن ومواعيدهم وحاجاتهم وعلى نحو مناسب.

ومن جانب آخر فإن الخدمات المصرفية يمكن أن تصنف إلى الأشكال الآتية:

١ - خدمات ميسرة :

وهي الخدمات التي تكن في متناول الزبون متى ما احتاج إليها ، ولا يلاقي فيها أية مشكلات في الحصول عليها ، لكونها ميسرة ومتاحة وسهلة المنال ، كخدمات السحب والإيداع أو استخدام البطاقة المصرفية ، وكذلك الاستخدام الآلي من خلال المكائن والمعدات المتوفرة في المصرف أو خارجه، أو حتى الاتصال التلفوني أو من خلال الشبكات المتاحة الإلكترونية المنتشرة في أماكن متفرقة من المنطقة أو القطر مثلاً ، وغالباً ما تكن أجورها واطئة نسبياً أو أنها تقدم مجاناً دون أي مقابل ، إذ تلجأ المصارف إلى تقديمها للزبائن بصور عديدة ومختلفة طمعاً في إرضاء الزبائن هؤلاء ، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يومياً أو أسبوعياً أو وقت الحاجة تبعاً لشكلها أو نوعيتها .

٢ - خدمات تسوق :

غالباً ما يبذل الزبون جهداً في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبياً، أو قد يكن استخدامها وقت الحاجة أو في مواسم معينة أو حالات معروفة، فقد يبذل الزبون جهداً للحصول على قرض وفق مواصفات وشروط معروفة، أو أن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها، ولا تتاح في أي وقت كان، فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي ودون شروط معينة، وإنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض هذا، كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض وغيرها من الاعتبارات الأخرى.

٣ - خدمات خاصة:

هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين منها، ولها خصوصية معينة ينفرد بها مصرف عن آخر، فبعض المصارف قد لا تقبل الودائع أو فتح الحسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون الأجر مقابل هذه الخدمة، أو أن تكن الخدمات المقدمة مقترنة أساساً بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم الإيحاء Customization أو خدمات الـ (VIP) أو قروض استثمارية أو إدارة الاستثمارات... الخ، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها وعلى النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه.

مزيج المنتجات المصرفية:

يمثل مزيج المنتجات المصرفية مجموعة الخدمات التي يقدمها المصرف في أن واحد للمستفيدين، إذ يتكون المزيج من الفقرات الآتية:

١- سعة المزيج:

وهذه إشارة إلى عدد الخطوط الخدمية التي تقدم الخدمة من خلالها والتي باتت من الجوانب الأساسية التي لا يمكن للمصرف من الاستغناء عنها، إذ تمثل الصورة الفعلية للنشاط الخدمي المصرفي، وبدونها فإن المصرف يعد عاجزاً في تقديم كامل الخدمات للزبائن، كالحسابات الجارية، القروض، الاعتمادات المستندية، البطاقة المصرفية وهكذا تبدو الخدمات متكاملة في شكلها في الوحدة المصرفية الواحدة.

٢- عمق المزيج:

يصور عمق المزيج الخدمي شكل وإجمالي الخدمات المقدمة وإلى أي مدى ممكن من الاعتبارات الموضوعية والمقرة من المصرف، فالإقراض مثلاً في مصرف ما قد لا يتم إلا بحضور الزبون إلى المصرف، بينما مصارف أخرى قد تضيف إلى ذلك بأن يمكن للزبون من الإقراض بالحضور أو باستخدام الهاتف وبما يعرف بالتسويق الهاتفي Telemarketing أو باستخدام البطاقة المصرفية وغيرها من الطرق المتباينة من مصرف لآخر، أو أن هناك أكثر من نوع من القروض أو أكثر من نوع من بطاقات الائتمان.

٣- تناسق المزيج الخدمي:

التناسق هنا يكمن في العلاقة بين مختلف الخطوط المقدمة للخدمة في المصرف الواحد، إذ غالباً ما تشترك هذه الخطوط بصفات معينة ومميزة من حيث التوزيع للخدمة أو الإعلان المشترك على الخدمات في إعلان واحد، أو إمكانية رجل البيع أو الموظف من التعريف بأية خدمة من الخدمات المتاحة وفي أي قسم كان من أقسام المصرف.

تطوير المنتجات المالية والمصرفية:

في هذا القسم سيتم التطرق إلى أهمية تطوير وتنويع المنتجات المصرفية التقليدية منها والجديدة، وكيف يمكن لهذه الخدمات من زيادة الصلة والارتباط بالسوق المصرفية، ذلك أن ابتكار وتطوير الخدمة المصرفية يمكن أن تتحقق من خلالها النقاط الآتية:

١- جذب الأفراد غير المتعاملين مع المصارف إلى السوق المصرفية

٢- زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة

٣-ابتكار الخدمة وتطويرها يعني تخفيض التكاليف

وفيما يلي شرح لهذه النقاط.

١ - جذب الأفراد غير المتعاملين مع المصارف إلى السوق المصرفية:

تتباين معدلات التعامل مع السوق المصرفية من بيئة لأخرى، ولكن وبعمامة فإن الوعي المصرفي بات معروفاً عند العديد من التقسيمات السوقية، إذ يندر ألا يتعامل المجتمع بهيئاته وأفراده ولو بمعدلات متدنية مع الخدمات المصرفية، ولكن لا يمكن القول إن التعاملات الطارئة والتي قد لا تقود الفرد للتعامل مع خدمة مصرفية في أوقات متباعدة لا يمكن قياسها واعتبارها ظاهرة مصرفية سليمة يمكن الأخذ بها أو الاعتماد عليها قياساً للمعدلات العالية التي تشهدها العديد من المجتمعات.

ولعل جذب الأفراد للتعامل من خلال المصارف يستند أساساً على جملة من العوامل والتي سبق أن أشير إليها، كتلك التي تخص المرونة في التعامل، والوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات المصرفية، يضاف إلى ذلك: البيئة ومتغيراتها ومقوماتها، والتي باتت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات المصرفية في شتى صورها وأشكالها، عليه فإن مهمة جذب الأفراد من حالة عدم التعامل الى صفة التعامل عدت من المهام الأساسية في هذا الجانب.

٢ - زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة:

زيادة المبيعات يعني في جوهره: زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة، وبالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الآخر وبما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل. وزيادة المبيعات يمكن تحقيقها بالوسائل الآتية:

- عن طريق زيادة حجم القطاع البيعي في المصرف:

فالذي يلاحظ أن الخدمات المالية والمصرفية غالباً ما تمتلك شبكة واسعة وعريضة من الوكالات والفروع، فالمصرف الرئيس يتبعه عدد. المصارف الأخرى المنتشرة والمغطية لمساحة أو قطعة جغرافية معينة من البلد أو المنطقة الواحدة، وبهذا الانتشار فإن الخدمة سيتم توزيعها على نحو قد يتيح للعديد من الأفراد من الإقدام على التعامل مع الخدمات المتاحة وبما يدعم الحالة القائمة في السوق في زيادة التعاملات وتوسعها وانتشارها وبما يحقق الأرباح المناسبة من هذا التعامل.

والزيادة هذه تقتزن في كثير من الحالات بظهور الخدمات الجديدة التي تظهر على المستوى الكلي أو الجزئي ، فإذا كانت الشيكات معروفة لدى الزبائن ومن وقت طويل فإن المصارف بادرت إلى التنوع في استخدامها وعلى نحو قد يدعم العمليات المصرفية ويزيد من حجم التعامل ، فبادرت

الكثير من المصارف - وبعد أن وجدت أن للأسرة أكثر من حساب ، وقد يكن حساب الزوجة مثلاً في مصرف آخر - إلى أن تمنح الشيكات وفيها صلاحية الاستخدام للزوج والزوجة معاً ، أي الاستخدام المشترك ، وحققت هذه البادرة وفورات عالية وبخاصة عندما تم دمج الحسابين بحساب واحد ، وفي مصرف واحد لا مصرفين ، كذلك بادرت المصارف إلى تثبيت صورة الزبائن على الشيكات كمبادرة منفردة ، وشجعت العديد من أسواق ومتاجر المفرد العالمية إلى إصدار بطاقات مصرفية يحق لصاحبها من الشراء من المتجر وحسم المبلغ من مصرف معين بعد ثلاثين يوماً من كل عملية شراء ، وبذلك تمكنت المصارف من كسب آلاف الحسابات الجديدة باستخدام هذا الأسلوب من التعاون .

- الطريقة الثانية: تكمن في إمكانية جذب الحسابات من المصارف المنافسة:

ذلك أن ابتكار الخدمات الجديدة ومن ثم إقناع أصحاب الأموال والمنظمات الكبيرة الحجم نسبياً في التعامل مع هذه الخدمات عدت من المهام الصعبة جداً، وفي نظر الكثير من الناس فإن اختيار المصرف للتعامل يعد اختياراً واحداً في حياة الفرد، ومن النادر أن يلجأ إلى تغيير المصرف هذا، ولكن مع ظهور الخدمات الجديدة فإن معدل التغيير في الحسابات من مصرف لآخر قد لا يتجاوز ٣٪ سنوياً، ويعزى في كثير من الحالات إلى التباطؤ الذي عليه المصرف في تقديم الخدمات أو عدم تقديم خدمات جديدة. كذلك الموقع المناسب للمصرف والمصرف العائلي الذي اعتادت التعامل من خلاله كلها عوامل تسهم في اختيار المصرف، كما أن غالبية الزبائن لا ترى أصلاً أي اختلاف يذكر في الخدمات المصرفية المقدمة من مصرف لآخر ، وأن عملية الجذب والتفضيل عند الزبائن تستند أساساً على الخدمات المصرفية الجديدة المقدمة من مصرف لآخر ، مع الأخذ بالاعتبار أنه لا توجد حقوقاً للتملك في الخدمات المصرفية وذلك لأن المصارف يمكنها وبسرعة من تملك الوسائل الكفيلة بالخدمة الجديدة ، وأن المعدات والمكائن المستخدمة أصلاً مقترنة بتقديم الخدمات الجديدة ، كما أن التغيير سمة واضحة في القطاع المصرفي .

أخيراً فإن تطوير وابتكار الخدمات الجديدة وبيعها تعد أكثر سهولة من شراء الخدمات، فمن السهولة أن تقدم الخدمة الجديدة للزبائن الحاليين والمتعاملين مع المصرف، ولكن من الصعوبة جداً أن تقنع الزبائن في فتح حسابات جديدة لهم أو نقل حساباتهم من مصرف لآخر، وذلك لإمكانية المصارف الأخرى من تقديم الخدمات الجديدة وبسرعة أيضاً، عند ذلك فإن ابتكار المنتجات الخدمية الجديدة وتقديمها تعني زيادة في التعامل وزيادة في المبيعات.

٣- تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف:

تطورت الخدمات المصرفية على نحو واضح بظهور التقنيات والآلية الحديثة. وبخاصة الآليات الأوتوماتيكية ذات التشغيل الفاعل والمدى الواسع، ومن دون شك فإن هذا التوسع ترك الأثر الواضح على التقليل من الأيدي العاملة والموظفين داخل القطاع المصرفي، كما أن الاستخدام الآلي ومن نقاط خدمية مختلفة سواء من الدار أو من موقع العمل أو من أية نقطة أخرى وفر الجهد والوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، بإمكانية السحب والتسديد والاقتراض والتحويل وأية أنشطة خدمية أخرى يمكن القيام بها دون الحاجة للحضور شخصياً إلى المصرف وإنما يتم ذلك عن طريق التسويق الهاتفي أو عبر شبكات الاتصال.

وحتى التجارة الإلكترونية فإنها تشهد انتعاشاً كبيراً يوماً بعد آخر بفضل الابتكارات الحديثة والتطوير الذي يحصل على هذه الشبكات في توسيع قاعدة التعامل عبر هذه الشبكات التي وصلت إلى حد شملت التغطية الكاملة دولياً أو محلياً، وهي مفتوحة وقابلة للتوسع كلما كانت الإمكانيات متاحة في المنطقة الواحدة، وبتكاليف واطئة قياساً للوسائل التقليدية المعروفة في مجال التجارة الدولية.

إن ابتكار خدمة جديدة يمكن أن تظهر وفق النواحي الآتية:

- إضافة خدمات جديدة إلى ما هو متاح من خدمات:

إن توسيع مدى الخدمة في الوقت الحاضر من غير المحتمل أن يؤدي إلى اختلاف يذكر بين المنتجات (الخدمات) المقدمة من مختلف المنافسين، وسبب عدم وجود اختلاف يذكر هو: أنه من السهولة أن يقوم المنافسون بتقليد الخدمات المطروحة جديداً واستخدامها، كما أن المدى القائم من الخدمات واسع جداً والذي لا يمكن أن تتحقق من خلاله عملية الاتصال الفاعلة عند الزبائن والذين قد لا تتاح لديهم وسائل الاتصال أو أنهم لا يعرفون كيفية الاستفادة من هذه الخدمات الجديدة، عليه فإن أية خدمات إضافية - عدا تلك المتميزة بطبيعتها - ستختفي أو تدفن في الكم الهائل من الخدمات المتاحة.

- تقديم منتج أو خدمة جديدة عن طريق إعادة دمج الخدمات الحالية:

الذي يلاحظ من طيبة السوق المصرفية أن للخدمات مديات واسعة وكبيرة وعلى النطاقين القطري والعالمي، وهذه الخدمات ولغرض ترويجها بفاعلية ولهذا من الكم الهائل من أفراد المجتمع عد من المسائل الصعبة نسبياً، وهذا ما يتطلب العمل على توحيد وإعادة تكوين الخدمات المتاحة وجعلها في حزمة واحدة والتي أن تقدم لتقسيمات سوقية معينة، فالفرد لم تعد تعاملاته المصرفية خلالها

يمكن منحصرة في جانب دون آخر ، فصاحب الحساب الجاري يمكنه من الاستفادة من الخدمات المصرفية المختلفة والمتاحة في المصرف ، إذ أن مجرد فتح الحساب يعني إمكانية الاستفادة الكاملة من الخدمات المتاحة.

ولكن إمكانية ظهور وتقديم العديد من الخدمات المصرفية وكل من هذه الخدمات. تحمل في مضامينها مبادرات جديدة ومتطورة تخصص إلى تقسيمات سوقية معينة هي من الأمور الجارية في القطاع المصرفي، بحيث يمكن القول إن القطاع المصرفي لا ينتظر ما يحتاجه الزبون وما يود التعامل به مقابل أن تبادل المصارف بين فترة وأخرى إلى تقديم الخدمات التي قد لا تخطر على بال الزبون أصلاً، والتي تعد في جوهرها منتجات جديدة.

وهنا تأتي مسألة التنوع differentiation للمنتجات الخدمية هذه، إذ تعد من المهام الضرورية والأساسية إذا كان الزبائن على قناعة تامة في الشروع بحسابات لهم في المصرف.

-تطوير أو توسيع من الخدمات المتاحة:

المنتجات الخدمية المصرفية يمكن لها من أن تتوسع وتزيد من دون أي تغيير يذكر للخدمات الحالية المتاحة، وهذا ما تم الإشارة إليه في حالة توسيع المنفعة التبادلية بين المصارف ومختلف المتاجر الكبيرة، إذ أن المتاجر تصدر بطاقات خاصة لحامليها الذين يفترض أن تكن لهم حسابات جارية في مصارف معينة، وأن أية عملية شراء يمكن حسم مبلغها بعد مضي فترة من الوقت، كأن يكون ذلك ٣٠ يوماً.

لقد تنوعت الخدمات المقدمة من المصارف من خلال التعاون مع المنظمات الخدمية والإنتاجية المختلفة، كتلك العمليات الخاصة بتسديد الفواتير الخاصة بأجور الماء والغاز والكهرباء والتلفون من خلال الحسابات الجارية للزبائن شهرياً، وبعد مضي ١٥ يوماً من إشعار الزبون بمبلغ الفاتورة هذه، وهذا ما جرت عليه العادة في غالبية الأنظمة الدولية.

مفهوم الخدمة الجديدة:

من الصعب أحياناً تحديد مفهوم الخدمة الجديدة أو ماذا نعني بالجديد في الخدمة، وهذا الأمر يقودنا إلى التمييز بين "الخدمات المصرفية الجديدة" من جهة وتحسين الخدمة المصرفية"، إذ أن لكل من المفهومين اعتبارات خاصة يفترض التطرق لها.

ولغرض التمييز فإنه يمكن القول إن الكارت المصرفي يمثل خدمة مصرفية جديدة، بينما استخدام البريد المصرفي - أي إنجاز المعاملات المصرفية باستخدام البريد - قد تطور حالياً وعلى نحو

يمتاز بالسرعة والدقة ما يمكن قوله تحسين الخدمة المصرفية، وإن الاختلاف بين ابتكار المنتج الخدمي وخطوط المنتج الخدمي الجديد يمكن توضيحه كالآتي:

ابتكار أو اختراع الخدمات عد بمثابة خدمات جديدة والتي غالباً ما تتضمن جوانب تكنولوجية وكذلك يتضمن استثمار كبير، وإمكانات واضحة ومهمة، وهذه الخدمات جديدة عند المصارف المقدمة لها وكذلك للسوق. أما خطوط الخدمة الجديدة فإنها تشير إلى خطوط الخدمة والتي تعد جديدة بالنسبة للمصرف لكنها ليست جديدة في السوق. والواقع أن المصارف تدخل في مجالات ومناطق تكن فيها المصارف الأخرى قد دخلت فيها فعلاً، على سبيل المثال المصارف وفي الفترات الأخيرة شرعت في تقديم بعض الخدمات الثانوية أو التكميلية كالتي تتعلق بالسفر والسياحة وما يرافق ذلك من تسهيلات مصرفية في سبيل منافسة مصارف أخرى، يضاف إلى ذلك فإن الخدمة المصرفية - وكما أشرنا - فإنه بالإمكان من تحديثها أو جعلها في حزمة واحدة تحزيم الخدمات وجعلها مقدمة على نحو إجمالي يحدث ذلك عندما يمكن تقديم الخدمة الجديدة مجمعة من العديد من الخدمات المتاحة فعلاً ، والتي غالباً ما تخصص لتقسيم سوقي معين لأجل تكوين تصور واضح عن الخدمة في أذهان الزبائن حول الخدمة وما يمكن أن تحققه من منافع لهم .

أما تحديث الخدمات الحالية فإن ذلك يعني أن المصرف الواحد يمكنه من تحديث الخدمة الواحدة عن طريق تحسين أداء الخدمة، وإضافة الفوائد والمنافع، وجعلها سهلة التعامل ومناسبة وبأقل التكاليف الممكنة.

لقد استطاعت المصارف أن تقدم مبادرات عديدة في السوق المصرفية أكسبتها نوعاً من الثقة وزيادة في التعامل ، فقد شرعت بعض المصارف إلى السماح للطلبة من السحب على المكشوف من المصرف وبحدود معينة ودون الحاجة إلى ضمان ، مصارف أخرى وسعت من مبلغ السحب باستخدام البطاقة المصرفية على نحو مضاعف ، وأخرى شرعت في فتح حسابات للأطفال ، ورابعة تكفلت بضمان تسديد التجار الذين لا يمتلكون رصيداً كافياً في وقت ما لتسديد الديون ، وهكذا يلاحظ التحديث والتنوع في الخدمات وعلى نطاق المصرف الواحد وبما يحقق مميزات إيجابية في التعامل المصرفي .

إذا ليس من السهل تحديد الخدمة الجديدة وما هي بالضبط، ففي رأي الكثير أن أي تحديث أو تطوير أو ابتكار للخدمات تعد خدمة جديدة، كما أن الخدمات المعروفة في سوق ولم تعرف في أخرى، ومتى ما دخلت الأسواق الأخرى فإنها تعد خدمات جديدة أيضاً.

مصادر أفكار الخدمات الجديدة:

مصادر الأفكار الخاصة بالخدمات المصرفية الجديدة يتم أخذها من المصادر الداخلية والخارجية ، فالمصادر الداخلية تتمثل غالباً في البحوث والدراسات التي يقيمها المصرف ومن خلال قسم البحوث والدراسات - إن وجدت - أوم ، أية وحدة أخرى ، وهذه البحوث والدراسات عدت ضرورية لمجابهة التغيرات المختلفة التي تشهدها السوق المصرفية ، ومن هذه البحوث غالباً ما تستقى الأفكار الجديدة ، كذلك يمكن أن تظهر الأفكار الجديدة من خلال التجربة العملية وخبرة المصرف في المجال هذا ، كذلك فإن اقتراحات وملاحظات العاملين وما ترد لديهم من أفكار كلها تسهم في إظهار الأفكار الجديدة حول الخدمات المصرفية .

أما المصادر الخارجية فهي غالباً ما تكن الأكثر متانة وفاعلية وفائدة من تلك التي على المستوى الداخلي، ويمكن القول إن المصادر هذه تنحصر بالآتي:

١- الزبائن أنفسهم ونتيجة التعامل المستمر، فقد تظهر لديهم أفكار جديدة يمكن من خلالها تطوير العمل المصرفي، ويمكن الحصول على ذلك من خلال البحث والدراسة للزبائن هؤلاء .

٢- شركات التوزيع والوكالات المصرفية المنتشرة في البلد الواحد وخارجه.

٣- ما تقره الدولة من تشريعات جديدة تتطلب تعاملات خاصة، كإهمال استخدام العملات النقدية، وما يمكن أن يتركه من أثر على استخدام المكائن والآلات المختلفة، أو تغيير في حجم العملة هذه.

٤- ما يبادر به المنافسون في تقديم خدمات جديدة، والاستفادة من حالة الفشل التي ترافق مبادراتهم هذه، وإمكانية تطوير الخدمة أو إعادة إظهارها على نحو جديد.

٥- البحوث والدراسات الصادرة من المنظمات العلمية أو من مصادر التقنيات وما يمكن أن تضيفه إلى الخدمات المصرفية، وتمثل هذه الناحية الأساس الذي يمكن الاعتماد عليه في الخدمات المصرفية الجديدة، كحالة استخدام البطاقة المصرفية، واستخدام المكائن الصامتة أو استخدامات شبكات الاتصال في التعاملات المصرفية المختلفة.

والواقع أن المصادر متنوعة وكثيرة، وقد تلاحظ أحياناً من خلال ما ينشر في الصحف والمجلات أو ما يبث في الإذاعات ويشاهد في التلفاز أو أي مصدر آخر، إذ قد تبدر الأفكار هذه على نحو مناسب وملائم، وقد تبين أن المنتج الخدمي الجديد الواحد يتحقق من خلال ٦٠ فكرة جديدة.

خطوات ابتكار الخدمات الجديدة:

تتلخص خطوات ابتكار الخدمة المصرفية في النقاط الآتية:

١ - ولادة الفكرة:

وكما أشرنا فإن مصادر الأفكار الجديدة حول الخدمات المصرفية قد ترد من مصدريها الداخلي والخارجي، والتي تعرض من خلال مصادر عديدة كالمؤتمرات، أو اللقاءات، أو الصحف والمجلات، أو أية وسائل أخرى يمكن فيها من عرض الأفكار حول الخدمات الجديدة.

٢ - غربلة (استخلاص) الأفكار:

وتكن هذه المرحلة في استخلاص الأفكار الواردة حول الخدمات الجديدة ومدى مطابقتها وعدم تعرضها مع التشريعات والقواعد الجارية في البلد، إذ أن ليس كل ما يعرض من أفكار يكن مقبولاً في التطبيق والإجراء، كذلك فإن غربلة الأفكار الواردة تستند في فكرتها على مدى الملاءمة والمطابقة لحاجات الأفراد والمنظمات على حد سواء.

٣- التحليل الاقتصادي:

وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى القيام بتنفيذ هذه الأفكار كدراسات الجدوى الاقتصادية، وكذلك تحليل الكلفة والعائد، ويتطلب الأمر الاستعانة ببحوث التسويق ودراسة التنبؤات المستقبلية وتطبيق طريقة أو أكثر من الطرق المعروفة:

- الكلفة وتوقعات المبيعات

- تحليل تدفقات النقدية

- تحليل الخصومات النقدية

- تحليل العائد على الاستثمار

- فترة الاسترجاع Payback period

- تحليل نقطة التعادل

٤- تطوير المنتج الخدمي:

المنتجات الخدمية المصرفية تضم ثلاث جوانب إجرائية متوازية ومتفاعلة بعضها مع البعض الآخر، وهي:

- تصميم وإنتاج النموذج الأصلي للخدمة

- والثاني يضم الطريقة التي يتم فيها عرض المنتج وفوائده للزبائن أو الزبائن المحتملين والمتوقع كسبهم للخدمة

- وكيفية الترويج للخدمة، وما هي الأطراف التي يمكن أن تستفيد منها.

كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار الجوانب الآتية:

- تسمية الخدمة الجديدة:

وهذا ما يعني اختيار الاسم الفاعل والمؤثر للخدمة الجديدة، والاسم المقترح يفترض أن يشير إلى الزبون المحتمل والذي يمكن له من الاستفادة من الخدمة وكذلك فوائد الخدمة وجودتها، مع الأخذ بكل الاعتبارات المتعلقة باختيار الاسم من حيث سهولة اللفظ، ويمكن تذكره بسهولة وتلفظه بوضوح، ويكون مميزاً عن الأسماء الأخرى للخدمات المشابهة.

- الحزمة الخدمية:

تصميم المنتج الخدمي، وليكن مثلاً كيفية استخدام المكائن الصامطة، يعني القيام بمجموعة من الأنشطة، كتعريف الزبون في كيفية التشغيل والسؤال الاستفسار، وما هي السبل في الحصول على العديد من البيانات المتعلقة بموضوعات مختلفة كأسعار الصرف مثلاً، التقلب في أسعار العملات، الحالة في الأسواق المحلية أو الدولية، وهكذا فإن الآلة هذه يفترض أن تلبي حاجات مختلفة وعديدة وواسعة عند القيام بتصميمها.

- الجوانب التكنولوجية:

الجوانب التكنولوجية تتباين من منتج خدمي لآخر، فمكائن الإشعار التلقائية ATM تحتاج إلى تقنيات عالية وإلى مواقع مناسبة لها تتناسب وأهميتها، إذ أنها ليست كالمكائن والوسائل الأخرى التي يقدمها المصرف، فقد أدى وجود هذه المكائن إلى زيادة إنتاجية العمل وتقليل في الأجور وزيادة في الكفاءة الإنتاجية في خدمات المصرف، وبخاصة وأن المكائن يمكن استخدامها دون أي اعتبار للوقت المتاح، فبالإمكان استخدامها طوال الـ ٢٤ ساعة دون توقف يذكر، إذ أن المكائن هذه جاهزة للاستخدام وقت الطلب.

٥- اختبار السوق:

وهذا ما جرت عليه العادة في أن أي منتج جديد يفترض أن يخضع لاختبار السوق ، وذلك عن طريق اختيار عينة من الأفراد - وفقاً لطبيعة الأمر المراد اختباره - ذلك أن الخدمة المصرفية الجديدة ليس من السهل قبولها من الزبائن ، وبخاصة إذا ما اقترنت بتكاليف إضافية أو جوانب تقنية عالية المواصفات لغرض تشغيلها ، ولهذا فإن اختبار السوق غالباً ما يضم منهجين اثنين يفترض الاستعانة بهما ، وهما : الاختبار التسويقي Test Marketing وكذلك استخدام الاختبار Use Testing ، فبواسطة الاختبار التسويقي فإن ذلك يعني الحالات التي فيها يسوق المنتج في

المناطق المختارة يمكن أن يأخذ مكانة معروفة ومستقبلية على النطاق القطري أو العالمي ، بحيث يمر الاختبار هذا دون أن يشعر الأفراد بأي قلق أو تباطؤ في قبول الخدمة الجديدة واستجابتهم تمثل الواقع الفعلي الذي ستكون عليه السوق مستقبلاً .

استخدام الاختبار يحدث عندما يكون المنتج الجديد يستخدم من مجموعة من الأفراد والذين يكونون قلقين وغير مرتاحين من الاختبار وربما يدفعون أو لا يدفعون شيئاً مقابل المنتج الجديد هذا. ومن المهم الإشارة إلى أن الاختبار يخضع لقواعد معروفة ابتداء من اختيار المدن ومن ثم المناطق التي سيجرى عليها الاختبار، وتحديد ما هي البيانات المطلوب الحصول عليها، وتحديد فترة الاختبار والتكاليف التي ستنتق على الاختبار، إضافة إلى جانب السرية في الاختبار.

٦ - طرح الخدمة الجديدة للمتاجرة:

وهذه المرحلة تخص إنتاج الخدمة المصرفية على نحو شامل وتجاري، والمصرف يفترض أن يتخذ أربع قرارات في هذه المرحلة وهي: الوقت المناسب لطرح المنتج الجديد من الخدمات الاستراتيجية والاعتبارات الجغرافية في أي مكان يفترض أن يتم طرح هذا الهدف السوقي الواجب خدمته، وأخيراً: التقديم للاستراتيجية التسويقية، وذلك باعتبار الاختبار هذا مقدمة للاستراتيجية التسويقية المزمع القيام بها.

دورة حياة الخدمة - المفهوم والخصائص:

أولاً - مفهوم دورة حياة الخدمة (SLC) Service Life Cycle Concept:

ظهر هذا المفهوم منذ منتصف القرن الماضي، حيث انتقل من حقل علوم الحياة إلى ميدان إدارة الأعمال. ثم ازداد الاهتمام بالمفهوم بعد ذلك، وكانت أبرز المساهمات بهذا الشأن مقالة الباحث (Levitt ١٩٦٥) التي قدمت نموذجاً أولياً متكاملًا عن مفهوم دورة حياة الخدمة التي شهدت منذ ذلك الحين اهتماماً متزايداً من الباحثين والعاملين في ميدان التسويق، ومن مظاهر ذلك الاهتمام أن أغلب الكتابات التسويقية ركزت على هذا الجانب وأصبح له مساحة في مؤلفات الكتاب.

من مراجع التسويق من تناول مفهوم دورة حياة الخدمة أو جانباً منه

أ- مراحل دورة حياة الخدمة:

إن معنى دورة حياة الخدمة بالصيغة التي وردت في الأدب التسويقي، هو التطور التاريخي لمبيعات الخدمة والأرباح عبر عدد من المراحل ابتداءً من مرحلة البحث والتطوير، فالتقديم Introduction فالنمو Growth فالنضج Maturity ثم الانحدار Decline، وقد تنتهي الخدمة باتجاه التلاشي والسحب من السوق

وهناك عدد من الباحثين يقوم بتقسيم حياة الخدمة على خمسة مراحل وذلك بإضافة مرحلة التشبع Susuration ما بعد مرحلة النضج التي تعكس حالة الإشباع التي وصلت إليها مبيعات الخدمة في السوق.

مرحلة البحث والتطوير:

وهي من أكثر المراحل كلفة حيث لا يوجد مبيعات إطلاقاً، بل فقط مصروفات للتجارب والمختبرات والاستشارات لتقديم المنتجات الجديدة التي ستطرح إلى السوق بهدف الوصول إلى صورتها النهائية التي ستطرح بها إلى السوق.

- مرحلة التقديم:

تمتاز مرحلة التقديم بالنمو البطيء في المبيعات، وذلك لعدم معرفة المستهلكين بها على نحو واضح، أو أن التردد قد يكن صفة ملازمة للزبائن هؤلاء، عليه فإن المرحلة هذه لا تظهر فيها مؤشرات الأرباح، لأن تكاليف البحث والتطوير للمنتج الجديد لا زالت عالية، وأن ما يتحقق من مبيعات لا يمكن أن تغطي التكاليف هذه.

الإعلان في هذه المرحلة يتركز على ظهور الخدمة الجديدة هذه، والتعريف بها وما هي، والإعلان يرتبط بالهدف السوقي الذي ستوجه إليه هذه الرسائل الإعلانية.

وفي هذه المرحلة لا تظهر للمنافسين أية تأثيرات بسبب حداثة الخدمة الجديدة، وأن تقليدها قد يحتاج إلى الوقت الكافي لها.

-مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تشهد المبيعات تعجيلاً وزيادة مستمرة، ويحاول كل مصرف أن يجعل الخدمة الجديدة أن تأخذ أطول فترة ممكنة في هذه المرحلة لأن ذلك سينعكس على الزيادة في الأرباح، وأن الزبائن أصبح لديهم الفكرة الكافية عن الخدمات الجديدة ومميزاتها، من جانب آخر فإن الإعلان يتركز في التطرق على مميزات الخدمة المصرفية الجديدة وما يمكن أن تحققه من منافع إضافية قد لا تكن في بال الزبون نفسه، ويبدأ المنافسون في الدخول إلى السوق في هذه المرحلة ذلك لأن من خصائص الخدمة المصرفية أنه من السهل تقليدها وبسرعة وذلك لتوفر الإمكانيات الآلية والتقنيات الحديثة الكفيلة بذلك.

-مرحلة النضوج:

في مرحلة النضوج تشهد المبيعات معدلات بطيئة، ذلك أن غالبية الخدمات ومهما كانت مصادرها تكن معروفة ومجربة من الأفراد في المجتمع، ويتركز الإعلان على التطوير والتنويع الذي أحدثته المصرف في خدماته المطروحة، ومعدل الأرباح يبدأ بالتناقص بسبب الزيادة في نفقات الإعلان، وما ينفق أحياناً على التنويع في الخدمة.

ويمكن الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة تشهد في الغالب إلى ما يعرف بإعادة الدورة re-cycle وذلك من خلال التغييرات التي تحدثها الخدمة في مضمونها والتي قد تؤدي إلى زيادة في الطلب ثانية على الخدمة بشكلها الجديد أو الإضافي، كالتطور الحاصل في البطاقة المصرفية وبعد أن كان استخدامها محلياً فقط وبمبلغ محدود إلى استخدامها عالمياً وبمبالغ أكبر من سابقتها، أو ما حدث في الشيك المصرفي وإمكانية استخدام العائلة للشيك العائد لحساب واحد.

والذي يلاحظ أن غالبية الخدمات تصل إلى حالة النضوج، ومن الصعب التمييز بين خدمة مصرف عن مصرف آخر، إذ - وكما ذكرنا - أن سرعة التقليد في الخدمات يؤدي إلى التعجيل في استخدام الخدمة، ووصولها إلى مرحلة النضوج، والمنافسة تكن على أشدها، وتلجأ المصارف للعمل على البقاء في السوق ما أمكن مع تحقيق معدلات للمبيعات على نحو معقول، وتلجأ في كثير من الحالات إلى الاندماج فيما بينها حتى يمكنها من تشكيل قوة تنافسية متميزة في السوق.

ومن المهم جداً الإشارة إلى أن مرحلة النضوج هي أطول المراحل الأربع في دورة حياة الخدمة.

-مرحلة الانحدار:

مرحلة الانحدار تصل فيها المنتجات الخدمية الجديدة إلى حالة المعدلات الواطئة والمتناقصة في الطلب والمبيعات، وهذا ما يعود في كثير من الحالات إلى محدودية استخدام الخدمة هذه، أو عدم تقبل البيئة لها، كالذي يلاحظ في كثير من المجتمعات المتقدمة في أن استخدام الاعتمادات المستندية باتت غير فاعلة أمام الأساليب المقدمة من شبكات الاتصال، وكل ما هو مخصص للإعلان أو للترويج للخدمة من نفقات يفترض أن يتم حجه وذلك لعدم جدوى هذه النفقات.

ومن المهم الإشارة إلى أن لهذه الدورة بعض المآخذ والانتقادات وبخاصة في عدم التمييز بين المنتج الخدمي النمطي كأن يكون الإقراض من المنتج الخدمي ذات الشكل المعين كالقرض الاستثماري وبتسميات معينة، . ذلك أن الخدمة النمطية لها دورة حياة طويلة قياساً للمنتج كونه بشكل معين أو بعلامة معينة.

ب- شكل منحني دورة حياة الخدمة:

إن شكل منحني دورة حياة الخدمة يتأثر في تفسيره لسلوك المبيعات بتفسير نظرية الانتشار للابتكار (Diffusion of Innovation) التي قدمها الكاتب روجرز ، وبموجب هذه النظرية يتوزع المشترون على خمس فئات والتي يعرضها الشكل رقم (٢) ويلاحظ من خلاله اقتراب شكل منحني المبيعات لدورة حياة الخدمة من شكل منحني عملية الانتشار (Diffusion Process) باستثناء واحد وهو أن منحني دورة حياة الخدمة يعتمد منحني المبيعات بمرور الزمن، أما في عملية الانتشار فيعتمد التراكم من المتبنين للخدمة كنسب مئوية لمجموع المتبنين للابتكار.

إلا أن شكل منحني المبيعات التقليدي الذي يدعى بشكل الجرس Bell Shape قد لا يمثل حالة قابلة للتطبيق والتمثيل لكل دورات الحياة التي تمر بها الخدمات ، وذلك لأن الظروف التي سادت في مطلع الستينات حينما ظهر شكل منحني المبيعات التقليدي لم تعد كما هي في السبعينات وما بعدها من حيث تبدل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها التي جعلت من مفهوم إدارة للتطبيق كما هو عليه أمر لا يرتقي إلى المصادقية Validity المطلوبة ، وعرضت نتائج بعض البحوث نماذج لشكل منحني المبيعات لعدد من دورات حياة الخدمات التي قامت ببحثها وهي تختلف عن شكل المنحني التقليدي ، والتي وصل مجموعها إلى ستة عشر شكلاً وهذه الأشكال تبين وجود قمم وسهول في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة والتي هي نتائج لما يواجهه الخدمة من عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية والسوق والشركة ذاتها وخصائص الخدمة وظروف العرض والطلب وغيرها من العوامل .

ج- مفهوم الخدمة في دورة حياة الخدمة:

إن مفهوم الخدمة Concept Service ليس الكيانات Entities المادية، بل هو أكثر من ذلك، فهي مجموع المنافع المشتركة الموجودة في عقول المشتريين المحتملين ومن المؤمل شراؤهم للخدمة. أو هي: النمط السلوكي المحتمل والذي يتم التعبير عنه بحجم المبيعات والأرباح، ووفق ما يحيط بالخدمة من عوامل تحد ومستوى أدائها، عبر مراحل متعاقبة تبدأ بدخول الخدمة إلى السوق (مرحلة التقديم وتتجدد حين سحبها من السوق. وهذا المعنى الواسع للخدمة يجعل تحديد دورة حياة الخدمة هي الأخرى واسعة، مما يتطلب تحديد مفهوم الخدمة بصورة أكثر تحديداً من أجل متابعة وتشخيص دورة حياتها، ووفقاً لمفهوم الخدمة ودورها في تحليل مفهوم دورة حياة الخدمة يكون من المنطقي التوجه نحو تحليل مستويات مفهوم الخدمة، والذي يصنف إلى ثلاث مستويات:

١- مفهوم الخدمة على مستوى النوع (Service Class or Type) أو ما يطلق عليه بفترة الخدمة (Service Category) مثل السحب والإيداع والإقراض ... والتي عادة تتكون حياتها أطول وبخاص في مرحلة النضج وهي مستمرة منذ عشرات السنين ويعد التحليل على مستوى النوع ملائماً على المستوى الكلي (Macro) وبخاصة على مستوى الصناعة المعرفية والذي يكون من الصعب اختبار مفهوم دورة حياة الخدمة عملياً ، إذ لا نستطيع أن نحدد متى سيتوقف الأفراد عن استخدام القروض الشخصية للسيارات أو الإقلاع عن الاستشارات المالية مما يجعل تطبيق مفهوم دورة حياة الخدمة أمراً غير ذي فائدة من الناحية التطبيقية.

٢- مفهوم الخدمة على مستوى الشكل (Product Form) مثل الشيكات السياحية ، ويعد تحليل دورة حياة الخدمة على مستوى شكل الخدمة أكثر ملاءمة مما هو على مستوى نوع الخدمة . حيث أن الحاجة إلى الخدمة المصرفية خارج نطاق الدولة الواحدة قد مرت بمرحلة التقديم، فالنمو ، فالنضج ومن ثم مرحلة الانحدار حينما ظهرت بطاقات الائتمان الدولية ويكون تحليل دورة الحياة على مستوى الشكل أكثر فائدة على مستوى الصناعة ، أي يكون التحليل على مستوى الشكل أكثر فائدة على مستوى الصناعة ، أي يكون التحليل على المستوى الكلي وليس على المستوى الجزئي (المصرف) ، وهنا تلعب عدد من العوامل دوراً في التحليل منها ، صفة الاحتكار للمصرف في السوق إلى حين ظهور المنافسة حيث يبدأ المصرف في فقدان صفة الاحتكار والهيمنة على السوق ، والعامل الآخر هو المرحلة التي تمر بها الصناعة وانحدار مبيعاتها ككل دون أن يكون هناك تمييز لأي من المصارف المتنافسة كما حصل للشيكات السياحية ، وهذه الحالة ناشئة من حركة الابتكارات المستمرة والتطورات التكنولوجية .

٣- ويأتي المستوى الثالث لمفهوم الخدمة ليشمل الخدمات المعلمة (Branded Service) وما يرافقها من تعديلات أو تطويرات تجعل منها خدمة جديدة من وجهة نظر المستعمل لها، إن تحليل دورة الحياة على مستوى علامة الخدمة (Service Brand) بطاقة الصراف يعد تحليلاً على المستوى الجزئي أي على مستوى المصرف صاحب العلامة. وقد تكون دورة حياتها قصيرة أو طويلة، وقد يقوم المصرف باستخدام علامته لإدخال خدمات جديدة للسوق، لذا فإن تحليل دورة حياة الخدمة على مستوى علامة الخدمة يعد أكثر فائدة وقابلية على التطبيق ويتجاوز المآخذ التي وردت في تحليل دورة الحياة على مستوى النوع ومستوى الشكل الأنفة الذكر، فضلاً عن توفيره فرصة للمدراء في ترشيد قرارات التسويق لزيادة فاعلية المصرف بشكل عام وعلامة الخدمة بشكل

خاص. إن التحليل على مستوى العلامة سيساعد على تطوير مفهوم حياة الخدمة ووضع استراتيجيات التسويق التي تتلاءم ومراحل حياة الخدمة.

وعليه فإن التباين في أشكال دورات الحياة للخدمة لا يعني عدم وجود دورة الحياة الخدمة، بل وجود عوامل وظروف تجعل من هذا التباين أمراً منطقياً حيث إن البيئة والمنافسة والتكنولوجيا (وغيرها) يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند تحليل المفهوم لكي يكون أكثر فاعلية في توجيه القرارات التسويقية. حيث إن دورة حياة الخدمة توجه الإدارة نحو الفرص والتهديد التي ترافق الخدمة منذ اليوم الأول لدخول السوق مما يساعدها على اتخاذ الفعل المسبق (Pro-Active) من خلال التخطيط ووضع الاستراتيجيات وكذلك الاستجابة برد الفعل (Pre-Active) المناسب فيما بعد وبما يتناسب وطبيعة المرحلة التي تمر بها الخدمة والظروف المرافقة لتلك المرحلة من دورة حياتها.

ثانياً - خصائص مراحل دورة حياة الخدمة:

Characteristics of Product Life Cycle Stages

تناول الفكر التسويقي خصائص المراحل التي تمر بها الخدمة. في أثناء دورة حياتها ووفقاً لعدد من المعايير التي تعكس من خلالها خصائص كل مرحلة من تلك المراحل. والجدول الآتي يعرض تلك الخصائص والتي تميز كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة الأربعة.

المعايير	المراحل			
	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
حجم المبيعات	واطنة جدا وقد تأخذ بالارتفاع او تقفل الخدمة وتتوقف المبيعات	تبدأ بالارتفاع التدريجي ثم ترتفع بمعدلات عالية متسارعة	تبلغ المبيعات ذروتها ويكون معدل نموها واطناً جداً ومستقرًا دون زيادة	تبدأ بالانخفاض وقد يكون معدل التدهور فيها عالياً مما في انحدار الخدمة
السعر	عالي السعر وقد يكون كاشط لتحقيق الأرباح أو متدني (كاسح) لتحقيق الحصة السوقية	يبدأ السعر (الكاشط) بالانخفاض بسبب دخول المنافسين والكاسح قد يبدأ بالارتفاع بسبب آخر على المنافسين	الأسعار في هبوط في كلا الحالتين	
الأرباح	أرباح واطنة جدا في أحسن الأحوال أو عالية إذا كان هناك نوع من الاحتكار وقد تحقق خسارة لا أن العائدات تكون أدنى من الكلفة	تبدأ الأرباح بالتحقق وترتفع بمعدلات عالية السرعة	أرباح عالية جدا لكنها تبقى ضمن معدلات مستقرة وقد لا تحصل زيادة في الأرباح	تبدأ الأرباح بالتراجع وبمعدلات قد تصل إلى حد الخسارة إذا ما استمرت مبيعات الخدمة بالتراجع الحاد

كلفة الوحدة الواحدة المبيعة	عالية جدا	تبدأ بالانخفاض	واطئة جدا	واطئة جدا وقد ترتفع عندما يحاول المصرف إضافة تحسينات للخدمة واستثمارات أخرى
عدد المنافسين	لا يوجد او عدد قليل جدا	يبدأ المنافسون بدخول السوق ويزداد عددهم حيث يصل إلى ما يمكن في نهاية المرحلة	عدد كبير، ولكن مستقر حيث يبدأ بعضهم بمغادرة السوق وقد تقتصر المنافسة على عدد منهم وتصبح مراكزهم السوقية واضحة	عدد قليل جدا او يتراجع باستمرار
عدد المشترين	محدود جدا او يقتصر على فئة من الابتكاريين	يزداد عددهم بدخول فئة المتبنين الأوائل وفئة الأغلبية المبكرة	عالي جدا بعد دخول فئة الأغلبية المتأخرة من المشترين	يبدأ بالتراجع ويتحول الأغلبية نحو خدمات أخرى وخصائص المشترين هم من فئة المترددين
كلفة التسويق (%) من المبيعات	عالية جدا	تبدأ بالانخفاض	مستقرة وتميل الى الانخفاض	معتدلة وقد تصل إلى أدنى مستوى لها
هدف المصرف	تحقيق قبول سريع للخدمة أو أرباح قبل دخول المنافسين	تحقيق أكبر حصة سوقية	التمسك بالحصة السوقية ومحاولة تطويرها	المحافظة على الأرباح وضغط التكاليف إلى أدنى حد ممكن

إن الخصائص الواردة في الجدول (٦-١) قد لا تكون متماثلة لجميع دورات الحياة ولجميع الخدمات وفي كل الظروف ، فهناك عوامل تلعب دوراً في تحديد خصائص كل مرحلة من تلك المراحل ، ومن بينها عوامل تتعلق بالخدمة ذاتها وفيما إذا كانت دورة حياتها قصيرة جداً أو طويلة إذ تتصف مراحل حياة الخدمات ذات العمر القصير بالتدخل بحيث لا يمكن التأكد من خصائص كل مرحلة كما هو الحال في الخدمات التي تتصف بحياتها بالتلاشي السريع، إذ ترتفع مبيعاتها بسرعة وتصل إلى القمة خلال مدة قصيرة جداً ثم تنحدر مباشرة بسرعة شديدة وتنتهي مثل خدمات مصرفية لدورة ألعاب أولومبية أو غيرها فضلاً عن العوامل الخاصة بالسوق ودرجة المنافسة وهيكلها ، وكذلك هدف المصرف في تلك المرحلة فقد يتغير من مصرف إلى آخر ، وما يرافق حياة الخدمة من عوامل بيئية وظروف اقتصادية قد لا تدعم مبيعات الخدمة وتزيد من تكاليفها . وهناك مركز

المصرف في سوق الخدمة وميزاته الاستراتيجية التي يمتلكها واستثمار تلك الميزة في تعديل جانب من الظروف التي تمر بها الخدمة، فالمصرف الذي يمتلك ميزة التفرد Unique التكنولوجي مثلاً تكون فرصته أكبر في السيطرة على دخول المنافسين وتحديد الأسعار والتحكم بمصاريف التسويق حيث تكون حدود الدخول عالية بالنسبة للآخرين مما يساعدها على تحقيق هوامش ربح للوحدة الواحدة أعلى من المنافسين ومصاريف بيع وتوزيع أقل والنتيجة من مركز قيادته للسوق ومن استثمار منحى الخبرة واقتصاديات المدى بصورة أفضل من الآخرين.

المتغيرات المؤثرة على سلوك الخدمة:

إن إدارة الخدمة والتعرف على دورة حياتها وتشخيص الفرص والتهديدات في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة واقتراح الاستراتيجيات التسويقية الملائمة يتطلب من إدارة المصرف معرفة العوامل التي تمارس تأثيرها على سلوك الخدمة بدقة وبشكل صحيح. إن عدد تلك العوامل غير محدد، فهي كثيرة جداً وبخاصة فيما يتعلق بالعلاقات المتشابكة المحتملة بين تلك العوامل والمتغيرات التي تعكس الحالة الموقفية لحياة الخدمة منذ دخولها السوق وحتى انتهائها، ويتجاوز عدد تلك العلاقات المترابطة مع بعضها ويتطلبها التحليل بموجب النظرية الموقفية Theory Contingency مئات الملايين من العلاقات المتداخلة والمترابطة بين جميع المتغيرات، وهذا الحال لا يكون بمقدور الإدارة تحقيقه. ولكن على الرغم من ذلك فعلى الإدارة أن تسأل: ما العوامل التي تحدد تقدم الخدمة خلال مراحل دورة الحياة؟

إن تلك العوامل يتباين تأثيرها النسبي بين مصرف وآخر وبين وقت وآخر وبين خدمة وأخرى، وأن تباين التحليل لتلك العوامل يعني اختلاف الاستراتيجيات لدورة حياة الخدمة والتي واجهت ضغوط عديدة عما كانت عليه منذ الخمسينات من القرن الماضي، ومن بينها تقلص مدة الخدمات الخاصة بالمستهلك الأخير، ظهور العمليات التكنولوجية البديلة، وكذلك عدم الاستقرار المتتابع لأجزاء السوق والتي تشهد تحركاً وتغيراً باستمرار.

أولاً- تحليل المتغيرات:

نتيجة لتأثير العديد من العوامل الداخلية الخاصة بالمصرف والخدمة) والخارجية الخاصة بالسوق والبيئة عموماً على دورة حياة الخدمة والقرارات، فقد حاول الباحثون دراسة تلك العوامل وبيان تأثيرها الاستراتيجية الخاصة به، المباشر أو غير المباشر على سلوك الخدمة خلال دورة حياتها. فقد قدم الباحث تحليلاً أولياً لعدد من العوامل ذات التأثير على دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات المطلوبة إزاء كل حالة تمر بها الخدمة ، وقد ركز في دراسته على المنافسة وبخاصة في مرحلة النمو ومدى حداثة (جدة) الخدمة في مرحلة التقديم ، وكذلك أثر الأرباح في تبني استراتيجيات معينة في مراحل حياة الخدمة إن دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات الخاصة بها تتأثر بعدد من العوامل ، مثل : المركز السوقي المطلوب والعائد على الاستثمار وتمييز الخدمة ونوعية الخدمة ومدى تكرارية الشراء للخدمة وسعر الخدمة ، والربحية المطلوب تحقيقها من خلال الخدمة حيث أن مرحلة التقديم تسمى بـ (مرحلة المسار الأولي) وتتأثر بمحددات عملية الانتشار والتي تعكس ظروف المشترين وحاجاتهم مثل الميزة التي سيدركها المشتري في الخدمة، والمخاطرة المدركة من قبله ، وحدود التبني ، وكذلك المعلومات التي يحصل عليها المشتري ووفرة الخدمة. وتأثيرات الخبرة لدى المصرف والعوامل الخارجية في البيئة أيضاً. أما في مرحلة النمو فإن العوامل المؤثرة في الخدمات البديلة استراتيجيات المنافسين لدخول السوق وتكرارية الشراء، وفرص توسيع السوق أيضاً من خلال أجزاء سوق جديدة وفئات من الزبائن لا تزال تنتظر إلى نماذج أفضل عما هو موجود في السوق. أما في مرحلة النضج فإن العوامل الأكثر تأثيراً هي توسيع السوق المحتمل وتعليم المشتري وشدة المنافسة في هذه المرحلة أيضاً، وأخيراً في مرحلة الانحدار فإن الربحية واستقرارية الأسعار هما العاملان المهمان والمرتبطان بتغطية تكاليف الخدمة والإحلال في مواقع المنافسين الذين يغادرون السوق.

ويرى من خلال استعراض العوامل ذات التأثير عبر مراحل حياة الخدمة، ففي مرحلة التقديم تبرز حاجات المشترين، تفرد الخدمة ومعدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة ومعدلات الفائدة وعرض النقد، وكذلك نوعية الخدمات المقدمة كعوامل ذات تأثير على دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات الملائمة لها. أما في مرحلة النمو، فإن العوامل ذات الأهمية والتأثير، حاجات المشترين، وكثافة المشترين، ونماذج الخدمة، ومعدل التغير في تصميم الخدمة وحدود الدخول للسوق ودرجة التخصص داخل الصناعة وإجمالي الناتج القومي وعرض النقد والحصة السوقية ونوعية الخدمات وكذلك كثافة التسويق. في حين تبرز عوامل، تجزئة السوق وتكرارية الشراء وتركز

المشتريين ونماذج الخدمة، ودرجة تميز الخدمة والتكاليف التسويقية ومحدودية الدخل واتجاه الناتج القومي الإجمالي، والتكتلات المضادة من قبل المنافسين، الحصة السوقية، نوعية الخدمة، التدفق النقدي وولاء المشتري، بأنها عوامل ذات تأثير في مرحلة النضج. أما في مرحلة الانحدار من حياة الخدمة فإن الدراسة تشخص العوامل ذات التأثير مثل: حجم السوق وولاء المشتري ومرونة الطلب، درجة تميز الخدمة، هيكل الكلفة / السعر، كلفة التسويق، درجة التخصص داخل الصناعة ومعدل الفائدة والفئات العمرية للسكان والحصة السوقية، ونوعية الخدمة، ودرجة تركيز الزبائن أيضاً.

وهناك تأكيد على أهمية الأهداف الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل حياة الخدمة مثل: تقليص مدة التعلم فيما يخص قبول الخدمة. والمركز السوقي والحصة السوقية والمنافسة والعائد النقدي وكثافة الخدمة، وولاء المشتريين وخصائص الخدمة ونوعية الخدمة ومركز المصرف في السوق ونوعية الخدمات المنافسة وتعديلات الخدمة المطلوبة، والأرباح أيضاً.

ولكن العوامل الأكثر تأثيراً هي العوامل المتعلقة بهيكل السوق والمصرف والأداء، والعوامل الخاصة بالاستراتيجية أيضاً مثل: التغيرات السعرية ونماذج الخدمة ونوعية الخدمة، ومصاريف التسويق ودرجة وطبيعة تجزئة السوق واستراتيجية قنوات التوزيع، والتكامل العمودي.

وكذلك هناك من يؤكد على العوامل الخاصة بالعرض والطلب وسلوك المنتجين وعملية التنبؤ للخدمة والحصة السوقية والربحية والنقد، والمخاطرة التي ترافق الخدمة والتي سينقلها المصرف أو ترفضها.

إلا أن العوامل المؤثرة تتركز في المداخلات الحكومية وما يرافقها من فرص وتهديدات والفاعلية الإدارية المتمثلة بسلوك المصرف إزاء الخدمة، وعوامل السوق المتمثلة بالمنافسة وسلوك المشتريين. ويعدان هذه العوامل سببية Causal في حياة الخدمة وفي الاستراتيجيات المطلوبة اختيارها.

ثانياً - العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة:

من خلال ما تم عرضه من أعلاه في تحديد العوامل المؤثرة في دورة حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق، يمكن تقسيمها إلى العوامل الخاصة بالخدمة والعوامل الخاصة بالسوق والعوامل الخاصة بالمصرف والعوامل الخاصة بالبيئة العامة:

أ- العوامل الخاصة بالخدمة Service Related Factors:

تعد العوامل الخاصة بالخدمة من العوامل المؤثرة على سلوك الخدمة خلال دورة حياتها والتي ينعكس تأثيرها على الاستراتيجيات المختارة، ومن بينها:

١ - حداثة الخدمة:

وهي الخصائص الجديدة التي تتمتع بها الخدمة وتنفرد بها في السوق من بين الخدمات القائمة والتي تتجاوب وحاجات الزبائن. إن خاصية النقرد سوف تؤثر على مدة تبني الخدمة من قبل الزبائن، فكلما كانت الخدمة جديدة وذات خصائص فريدة فإن مدة التبني لشرائها ستكون أطول ويتطلب تجزئة أكبر للسوق وجهود تسويقية مكثفة وتعديلات في تصميم العمليات الخاصة بالخدمة، فضلاً عن خلق حدود عالية لدخول الصناعة أمام الآخرين، زيادة على أن تكرار الشراء سيكون واطئاً.

٢ - جودة الخدمة :

وتتمثل بمستوى جودة الخدمة المقدمة للسوق ونوعياتها التي سيقورها المصرف في المراحل اللاحقة من دورة حياتها والتي سينعكس تأثيرها على المركز السوقي الذي ستحققه الخدمة ودرجة الاستجابة مع حاجات الزبائن والذي سيؤثر بدوره على تكاليف الخدمة وأسعارها وكذلك على أجزاء السوق التي ستدخلها الخدمة مما يتطلب استراتيجيات تسويقية تترجم أهداف المصرف في مجال جودة الخدمة.

٣ - تشكيلة الخدمة:

وهي عدد الأشكال والنماذج التي يعرضها المصرف من الخدمة في مختلف مراحل حياة الخدمة من أجل التجاوب مع حاجات وفئات المشترين وأجزاء السوق والتي تتصدى من خلالها لتخطط المنافسين وتحقيق أعلى حصة سوقية، ويشمل ذلك: أصنافها ومستوياتها.. الخ، مثل بطاقات الائتمان (ذهبية، فضية قروض طويلة وقصيرة.. الخ.

٤ - معدل التغير التكنولوجي في تصميم الخدمة:

ويرتبط هذا المعدل بالبيئة التكنولوجية والتغيير المتسارع في تصميم الخدمات الذي تتسم به سوق بعض الخدمات مما يدعو إلى معرفة معدل التغيير الذي سيساعد على جعل تصميم الخدمة متوافقاً مع حاجات الزبائن وتطلعاتهم والذي سيسهل قبول الخدمة ويتماشى مع حالة التطور والتغير السائد في الصناعة، وخاصة من خلال شبكة الإنترنت ومفهوم التسويق الإلكتروني.. الخ، وخدمات البنك الناطق والبنك المنزلي...

٥-درجة تعقد الخدمة:

وتتمثل بالخصائص الملائمة للاستخدام، فقد يتردد الزبائن في شراء الخدمات التي تتصف بدرجة عالية من التعقيد التي تزيد من صعوبة الاستعمال والتشغيل مما يؤثر على مركز الخدمة في السوق وعلى حصته السوقية موازنة بالخدمات الأخرى التي تتصف خدماتها بالبساطة وسهولة الاستخدام. وهذه الخاصية تبرز بصورة واضحة في مرحلة التقديم وتزيد من مدة التعلم التي يتطلبها قبول الخدمة من قبل المشتريين الأوائل.

ب العوامل الخاصة بالسوق Market Related Factors:

وهي المتغيرات التي تمثل بيئة المهمة Task Environment والتي تلعب دوراً مؤثراً في دورة حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق:

١ - المنافسة Competition:

ويظهر تأثيرها الشديد في مرحلتي النمو والنضج أكثر مما هي في مرحلتي التقديم والانحدار، وتتمثل بجودة الخدمات التي يعرضها المنافسون وبخاصة في مرحلة النضج وانعكاساتها على سلوك الخدمة في تحقيق المركز السوقي الملائم. فضلاً عن استراتيجية التسعير التي يمارسها المنافسون وما تشكله من ضغط على أسعار الخدمة ولا سيما في مرحلتي النضج والنمو، مما يتطلب وضع استراتيجيات تسويق مقابلة من أجل تحسين أداء الخدمة. كما يؤثر على وضع الخدمة في السوق ودورة حياتها عدد المنافسين الذين يدخلون السوق في أية مرحلة من المراحل وخصائص أولئك المنافسين

٢ - حاجات المشتريين المحتملين:

الحاجات هي التي تخلق الدوافع لسلوك المشتريين وموقفهم من الخدمة ومدى تجاوب الخدمة واستراتيجيات التسويق مع تلك الحاجات في أية مرحلة من مراحل حياتها. مثال على ذلك التحويلات التي حصلت على الشيكات السياحية والاستعاضة عنها ببطاقات الائتمان الدولية والتي ستضمن بواسطتها للمسافرون البعد عن الأخطار الحمل النقود ومواجهة خطورة الضياع والسرقة. إن حاجات المشتريين المحتملة قد تتراجع أحياناً نتيجة تبدل أذواق المشتريين أو وصول تلك الحاجات إلى درجة الإشباع حيث يبدأ الزبائن بالتحول نحو شراء خدمات أخرى يجدونها أكثر ملائمة مع حاجاتهم الجديدة مثل التحول من الشيكات السياحية إلى بطاقات الائتمان. ويحصل هذا التحول بخاصة في مرحلتين النضج والانحدار. إن التبدل السريع في الحاجات وكذلك في التطور التكنولوجي قد

ساهما في تقليص مدة حياة بعض الخدمات الخاصة بالمستهلك. فمثلاً الآن بدأت بطاقات الائتمان تحل محل بطاقات الصراف الآلي.

٣- درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة (المصرف):

يظهر تأثير هذا العامل في مرحلتي النضج والانحدار بصورة أكبر مما هو عليه في المراحل الأخرى من دورة حياة الخدمة مما يتطلب انتباه الإدارة إلى تبني استراتيجيات تسويقية تعزز من درجة ولاء الزبون لعلامة الخدمة وحثه على الاستمرار بالشراء وعدم السماح للمنافسين في التأثير على درجة الولاء المطلوبة.

٤- درجة تجزئة السوق:

ويظهر هذا العامل بصورة واضحة في مرحلة النضج حيث يتطلب في هذه المرحلة التعامل مع تجزئة السوق بما يعزز مركز الخدمة في السوق وزيادة مبيعاتها التي تتطلب جهود تسويقية إضافية واستراتيجيات تسويقية تتلاءم وطبيعة تلك الأجزاء.

٥- كثافة السوق:

ويقصد به عدد العاملين في السوق من متنافسين وزبائن والتي تؤدي إلى المزاخمة العالية المؤثرة على دورة حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق التي يقوم المتنافسون بتنفيذها من أجل تعزيز مركزهم السوقي والدفاع عن المزايا التي حققوها أو الحصول على مكاسب جديدة. وهذا الوضع يبرز عندما تصل الخدمة إلى مرحلتها النمو والنضج حينما تتوسع المبيعات ويزداد عدد الزبائن مع زيادة مرافقة لعدد المتنافسين.

٦- مرونة الطلب:

ويؤثر هذا العامل على استراتيجية التسعير وكذلك على المركز السوقي للخدمة، فكلما كان الطلب على الخدمة يتمتع بمرونة عالية إزاء السعر كلما زاد تأثير السعر في دورة حياة الخدمة ومركز الخدمة في السوق، وهذا العامل يلعب دوراً في مراحل حياة الخدمة كافة، ولكن بصورة أقل في مرحلة التقديم.

ج - العوامل الخاصة بالمصرف Bank Related Factors:

وتشمل تلك المتغيرات التي تتعلق بأهداف وإمكانيات وخصائص وقرارات المصرف والتي تمارس تأثيرها على حياة الخدمة وعلى طبيعة استراتيجيات التسويق المختارة التي وردت في الدراسات التي تم تناولها آنفاً والتي لم يتم التطرق لها:

١- معدل العائد على الاستثمار الذي يتوقع أن تحققه الخدمة ويهدف المصرف إلى تحقيقه.

- ٢- حجم التدفق النقدي المتوقع والمستهدف من مبيعات الخدمة .
- ٣- هامش الربح الإجمالي للوحدة الواحدة المباعة من الخدمة الجديدة.
- ٤- هدف المصرف بشأن الحصة السوقية من حيث توسيعها أو المحافظة عليها أو عدم الاهتمام بتناقصها
- ٥- درجة الانتفاع من الطاقات الإنتاجية المتاحة التي تحققها تقديم الخدمة الجديدة للسوق.
- ٦- معدل النمو الذي تحققه مبيعات الخدمة الجديدة وما يهدف إليه المصرف بهذا الشأن.
- ٧- مستوى الربح المحتمل الذي تحققه الخدمة الجديدة.
- ٨- تكاليف التسويق مقارنة بقيمة المبيعات.
- ٩- هيكل كلفة الخدمة مقارنة بسعر الخدمة وانعكاسها على ربحية الخدمة
- ١٠- نشاطات البحث والتطوير وبحوث السوق والمعلومات التسويقية ومدى اهتمام المصرف بها .
- ١١- مركز المصرف النسبي في سوق الخدمة ومستوى تميزه عن المصارف المنافسة وذلك من خلال حصته السوقية ومبيعاته مقارنة بمبيعات الصناعة والمنافسين.
- ١٢ - حجم المصرف مقارنة بالمصارف القائمة بالسوق وتأثيره على توفير إمكانية نجاح الخدمة ونوع استراتيجيات التسويق التي سيختارها.
- ١٣ - خبرة المصرف في قطاع الصناعة، معبراً عنه بتاريخ دخوله السوق وتأثير ذلك على حركته في السوق لتحقيق أفضل النتائج في دورة حياة الخدمة مثل استثمار منحنيات الخبرة وتحقيق ميزة تنافسية للخدمة الجديدة.

د- العوامل الخاصة بالبيئة العامة:

General Environment Related Factors

- وتتناول تلك العوامل التي يكون تأثيرها عاماً ولا يخص المصرف أو الخدمة بالذات والتي تشكل البيئة الأوسع من بيئة المهمة التي سبق تناولها:
- ١- الاتجاهات الاقتصادية السائدة والمتوقعة والتي تحصل معها فرصاً أو تهديدات تؤثر على طبيعة حياة الخدمات واستراتيجياتها.
 - ٢- التغيرات الاجتماعية والحضرية والسكانية وما ينتج عنها من تبدل التركيبة الاجتماعية في المجتمع وتباين العادات والقيم وبروز أنماط حياة جديدة وفئات عمرية تؤثر على طلب الخدمة

٣- مستوى الدخل الفردي والقوة الشرائية التي يوفرها وانعكاساته على طلب الخدمة واستراتيجيات التسويق، وكذلك الدخل القومي والنتائج القومي المعبر عن حالات الرخاء أو الكساد السائدة أو التي يتوقع حصولها مدى تأثيرها على حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق الملائمة في ظلها.

٤ - الترتيبات والقرارات والسياسات الحكومية الداعمة والممانعة لحياة الخدمة في السوق وانعكاسها على الاستراتيجيات التسويقية المختارة خلال دورة حياة الخدمة.

٥- مستوى التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية ومعدل سرعة تلك التغيرات في الفن التكنولوجي السائد الذي يعبر عن مدى تسارع أو تباطؤ حركة البيئة التكنولوجية وانعكاسها على دورة حياة الخدمة والاستراتيجيات الملائمة لتلك البيئة ولدورة الحياة.

إن التبدلات المستمرة والسريعة في العوامل البيئية سوف يزيد من حالة الغموض البيئي Uncertainty Environmental وأن العالم الذي ليس له حدود معينة يعني تزايد الاعتمادية على البيئة الخارجية كالزبائن والمنافسين، وينتاب جو الاستثمار والتوظيف للأموال حالة مخاطرة عالية ويجعل الاستراتيجيات المختارة متأثرة بذلك الواقع البيئي مما يولد حالة صراع بين المصرف والآخرين وأن ندرة الموارد المتاحة تزيد من الغموض وعدم التأكيد التي تواجه المصارف، وينعكس بالتالي على دورة حياة الخدمة وعلى استراتيجيات التسويق.

دورة حياة الخدمة واستراتيجيات التسويق

أولاً- تأثير دورة حياة الخدمة على استراتيجيات التسويق:

تناولت الدراسات والبحوث وأدبيات التسويق عموماً أثر دورة حياة الخدمة في اختيار استراتيجيات التسويق الملائمة مع المراحل التي يمر بها والتي عبرت عن آراء الباحثين بهذا الشأن. إن مفهوم دورة حياة الخدمة توفر الفرصة لاختيار مزيج التسويق الخاص بالخدمة وفق ما يتطلبه مركز الخدمة في دورة حياتها، على الرغم من أن رجال التسويق متفقون على وجود تباين في شكل تلك الدورة بين خدمة وأخرى.

حيث أن وجهة النظر الواقعية لتحليل دورة الحياة يخدم الكثير من القواعد الصياغة الاستراتيجية ، مثل الظروف المتوقعة ، المتغيرات الوسيطة ، وكذلك تنابعة القرارات الاستراتيجية الخاصة بالخدمة ، لأن دورة الحياة عندما تبين الظروف التي يمكن تقديرها والتي ستمر بها الخدمة ، مع تحديد القوى التي تؤثر الإمكانات المطلوبة لخلق وتنمية الفرص أو تأشير التهديدات المحتملة في التطبيقات الاستراتيجية سوف يوفر تلك الفرصة أمام المديرين للتعرف على ما سيؤول إليه الحال ، وما يجب أن يقوموا به في أية مرحلة من مراحل حياة الخدمة ، وبالتالي تأشير القرارات

الاستراتيجية المتعلقة بربحية الخدمة وحصتها السوقية ومعدلات نموها والتي ستجسدها استراتيجية التسويق الملائمة عبر عدد من السيناريوهات التي تمثل الحالة الظرفية للتصرفات التنافسية عموماً. وأن استراتيجية التسويق الخاصة بالخدمة المعنية تأتي استجابة لدورة الحياة، ولكن ليست بصورة آلية ثابتة، بل يتطلب فهم كيف؟ ولماذا؟ تتغير ظروف الخدمة لكل مرحلة، وما التطبيقات الملائمة مع تلك المرحلة؟

وأن الاستراتيجيات الملائمة خلال ما تمر به الخدمة من ممارسة في السوق تختلف من مرحلة النمو السريع للطلب عن الاستراتيجيات التي يكون الطلب على الخدمة في مرحلة الانحدار وأن الاستراتيجيات التنظيمية عليها أن تستجيب مع ما تمر به الخدمة خلال مراحل حياتها وأن تتجاوب الإدارة مع تلك المراحل بوضع الاستراتيجيات التي تتفق وتلك المراحل. وهناك دور لدورة حياة الخدمة في اختيار استراتيجية التسويق، فالعامل الأكثر جوهرية في تحديد استراتيجية الأعمال الملائمة هو المرحلة التي تمر بها الخدمة في دورة حياتها. وأن دورة حياة الخدمة شبكة عمل دوارة Versatile Network لتنظيم هي.

الفرضيات الموقفة للبدائل الاستراتيجية الملائمة. ولا بد من استيعاب تلك الأنماط الاستراتيجية المتعلقة بنماذج دورة الحياة والتي يمكن تكييفها وفقاً لمختلف القوى ذات الأهمية والتي تعد دليلاً للسلوك الاستراتيجي.

إذن لدورة حياة الخدمة تأثيراً بارزاً على نوع استراتيجيات التسويق المختارة وفقاً للمراحل التي تمر بها الخدمة، والتي تأتي استجابة للظروف المرافقة للخدمة في كل مرحلة من تلك المراحل.

ثانيا: استراتيجيات التسويق:

تعد الاستراتيجية التسويقية أنها الدليل الموجه لقرارات المزيج التسويقي الهادفة إلى تحقيق أهداف تسويقية محددة في سوق مستهدف محدد والتي تؤثر على أداء المصرف في المدى البعيد. هذا وتظهر أهمية القرارات الاختيار والاستراتيجيات التسويق خلال دورة حياة الخدمة والتي تتطلب من المدير أن يستوعب كل تلك المراحل بشكل مترابط لكونها سلسلة مترابطة استراتيجيا، وأن يكون قراره للاختيار يأخذ بالاعتبار ما سيحصل ما بعد المرحلة القريبة التي يتعامل معها الآن. وعليه، فإن استراتيجيات التسويق المتوقع اختيارها كثيرة جدا أن الاختيار بينها ليس بالأمر السهل نظرا لما يحيط كل منها من مغيرات وعوامل تتصف بعدم الثبات. ولكن أدبيات التسويق قدمت إطارا عام لاستراتيجيات التسويق شيوعا في التطبيق على مدى مراحل حياة الخدمة:

أ- استراتيجية التسويق في مرحلة التقديم:

تختلف المصارف في استراتيجياتها لدخول السوق وفقا للعوامل المتعددة ذات التأثير في تحديد نوع الاستراتيجية المختارة. كما أن خصائص هذه المرحلة تدعو إلى الحذر في اختيار استراتيجية التقديم المناسبة التي يفترض أن تقلل من المخاطر وتزيد من فرص النجاح. فالمصارف القائمة والرائدة للسوق تختلف استراتيجيتها في مرحلة التقديم من المصارف المقلدة. فالمصارف أما أن تكون قائمة أو تابعة، من خلال الخدمة التي ستقوم بتقديمها أو التابعة للسوق وهي امام قرارين استراتيجيين بهذا الصدد فإما أن تقوم بتقديم خدمة مبتكرة أو أنها تفضل التقليد لخدمة قائمة في السوق كما هي أو مطورة نسبيا،

السوق كما هي أو مطورة نسبياً ، وتتصف المصارف الرائدة بالابتكار وتقديم كل ما هو جديد ومتميز ومبتكر للسوق من أجل الإمساك بالمركز السوقي القائد الذي حققته وبكل قوة وتدافع عنه بكل الوسائل وينعكس ذلك على استراتيجية التسويق التي سوف تختارها . بينما تعمل المصارف المقلدة على وفق مبدأ التحفظ وتقرر دخول السوق عندما تجد أن الفرصة سانحة ، لتحقيق المكاسب في النمو والربحية بعدما تتأكد من أن الرواد قد نجحوا في تقديم خدماتهم ، وما عليها سوى سرعة التحرك وتطبيق مبدأ "قس مياه النهر بغيرك" والاستفادة من أخطاء من سبقوهم في دخول السوق وتجاوزها .

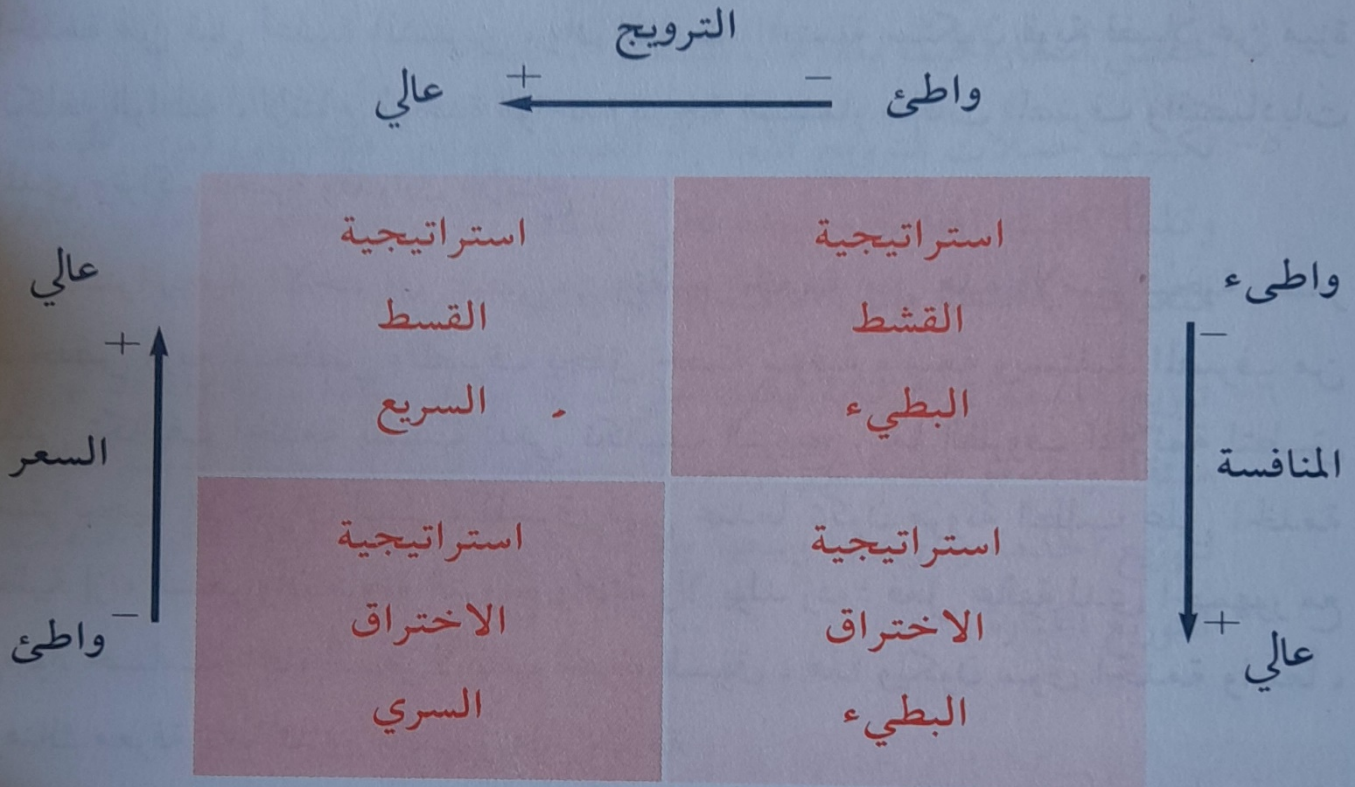
إن لكل من هاتين الاستراتيجيتين (الابتكار أو التقليد) مزايا وعيوب تناولتها البحوث والدراسات وأكدت نجاح كل منهما . وجد أن المصارف التي دخلت السوق بعد الرواد قد حققت حصة سوقية عالية بلغت (٧١٪) من حصة الشركات الرائدة بينما وجد آخرون أن قسم من المصارف المقلدة قد تجاوزت الرواد في تحقيق بعض المزايا التنافسية . في حي أن هناك باحثين يؤكدون ميزة الريادة للسوق وتفوقها استراتيجياً على أولئك المقلدين ، فقد أظهرت الدراسات أن (١١) مصرف من (٢٥) مصرف شملت الدراسة لا زالت تتمتع بقيادة السوق منذ العام (١٩٢٣) ولغاية العام (١٩٨٣) أي منذ خمسين عاماً خلت خلال مدة ستون عاماً .

وهناك من المصارف من يفضل استراتيجيات الدخول المبكر والخروج المبكر من السوق عندما تشعر تلك المصارف بأنها تتمتع بميزة تنافسية تمنحها القدرة على التحرك مع الرواد ولكن لمدة معينة حيث تقوم بعدها بسحب خدماتها من السوق عندما تصل درجة النضج وتصبح الأرباح بوضع أقرب إلى التراجع والتذبذب ، فتقوم باستثمار العائد النقدي بوضع خدمة جديدة ذي خصائص جديدة مستفيدة من مرونة الحركة التي تتمتع بها ولا سيما المصارف الصغيرة .

وقد تفضل بعض المصارف استراتيجية القشط السريع للسوق أو استراتيجية

القشط البطيء ، أو استراتيجية الاختراق السريع أو ربما استراتيجية الاختراق البطيء للسوق من خلال استخدام عنصري السعر والترويج لدخول السوق ، ولكل من تلك الاستراتيجيات ظروف ملائمة لاستخدامها (شكل رقم ٦-٨) .

الشكل رقم (٦-٨)
استراتيجيات قشط واختراق السوق



فاستراتيجية القشط السريع للسوق تكون ملائمة عندما يكون لسوق واسع وتكون الخدمة جديدة على السوق ليس للزبون علم مسبق بها ، لديه اهتمام بالخدمة واستعداد لدفع أسعار عالية ، وتوقع ظهور منافسة قوية محتملة تتطلب معها تثبيت الولاء العالي لعلامتها . أما **استراتيجية القشط البطيء** للسوق وتقدم الخدمة الجديدة على هذا الأساس بسعر عالي وجهود ترويجية منخفضة والهدف تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع ضبط التكاليف إلى أدنى حد تكون ملائمة عندما يكون حجم السوق محدوداً وأن أغلب أجزاء السوق لها اهتمام بالخدمة وتلبي حاجات لدى المستهلك يسعى إلى إشباعها وهناك استعداد لدى المستهلك لدفع أسعار عالية

وأن المنافسة ليست وشيكة الوقوع . وتقوم على أساس أن تقدم خدمة السوق بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة ما يساعد دخول السوق بشكل سريع والهدف تحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة وتكون ملائمة هذه الاستراتيجية عندما تكون استراتيجية الاختراق السريع تكون ملائمة عندما يكون السوق كبيراً وأن خصائص الخدمة ليس لها تأثير كبير في إثارة اهتمام المشتريين مع وجود حساسية إزاء سعر الخدمة من قبل أغلبية المشتريين ، وأن المنافسة المحتملة ستكون قوية فضلاً عن ميزة الكلفة الواطئة ، لإنتاج الوحدة الواحدة نتيجة استثمار طاقات المصرف واقتصاديات المدى وتراكم الخبرة وقدرات الإنتاج .

استراتيجية الاختراق البطيء : وتقدم الخدمة من هذه الاستراتيجية بسعر منخفض وربح منخفض والمصرف يحقق حصة سوقية واسعة ويستفيد المصرف من تدني تكاليف الخدمة بسبب تدني تكاليف الترويج . أما الظروف الملائمة لتطبيق استراتيجية الاختراق البطيء للسوق فهي عندما تكون مرونة الطلب على الخدمة عالية إزاء السعر وأن مرونة الترويج واطئة ولا يولد ردود فعل عالية لدى الجمهور مع وجود حساسية اتجاه السعر لأغلب أجزاء السوق ، هذا ويكون سوق الخدمة واسعاً ، وهناك معرفة تامة لدى الجمهور عن الخدمة .

من عرض الاستراتيجيات الأنفة الذكر بمختلف أنواعها وأهدافها وظروف اختيارها فإن أدبيات التسويق اتفقت على الخطوط العامة لاستراتيجية التسويق في مرحلة التقديم التي تشمل عناصر المزيج التسويقي والتي من بينها :

١- عادة ما تكون النماذج المقدمة للسوق في مرحلة التقديم محدودة جداً وربما يقدم أنموذج واحد لمعرفة رد فعل السوق إزاءه .

٢- أنواع وأشكال الخدمات المصرفية ، تكون أعدادها محدودة وليست متنوعة ولكن لها من الخصائص التي تحقق إثارة انتباه ودوافع الشراء لدى الزبائن من فئة الابتكارين (الساعين لشراء كل ما هو جديد) .

- ٣- نوعيات الخدمة أيضاً تكون محدودة وليست متنوعة وتهدف إلى معرفة درجات الاستجابة لدى السوق إزاء الخدمة الجديدة ، ولكن يجب أن تكون ذات مستويات عالية وعلى وفق مقاييس الجودة كما يراها المستهلك .
- ٤- تقدم الخدمة الجديدة للسوق بأسعار عالية عندما تتمتع الخدمة بخصائص مميزة وفريدة وذو خصائص جديدة على السوق وهذا يوفر فرصة للمصرف لخفض أسعاره فيما بعد عند اشتداد المنافسة .
- ٥- تكثيف حملات الترويج كلما أراد المصرف تقليص مدة تبني شراء الخدمة وكلما كانت الخدمة جديدة على السوق وذات خصائص تتطلب زيادة التعريف بالخدمة وإثارة الاهتمام بها وقبولها بسرعة .
- ٦- توزيع الخدمة في البداية يكون عبر شبكة توزيع منتقاة بدقة ومنافذ توزيع منتقاة ومقدمو خدمة ذوو مواصفات وسمعة جيدة في السوق لديهم القدرة لتوزيع الخدمة وترويجها وبيعها بسرعة ، مع استخدام حوافز كافية لحلقات التوزيع المختارة .

ب- استراتيجية التسويق في مرحلة النمو :

Marketing Strategy in Growth Stage

يبرز في مرحلة النمو اتجاهان ، الأول يعتمد استراتيجية التوسع وزيادة الدعم للخدمة من أجل تحقيق أعلى حصة سوقية دون أن يكون للأرباح عامل الأولوية حيث تؤجل حصاد الأرباح والنقد للمرحلة اللاحقة . أما الاتجاه الثاني ، فيعتمد حصاد أكبر نقد واستثمار ارتفاع الأرباح في هذه المرحلة دون أن يقوم المصرف بالاهتمام بالحصة السوقية وتوسيعها ، وهذا الاتجاه قد يعرض المصرف إلى تقليص فرص نمو المبيعات مما يعجل في دخول الخدمة في مرحلة الانحدار نتيجة الضغط الذي سيمارسه المنافسون وتضييق الخناق على الخدمة ، وهو بذلك تكون قد اختار استراتيجية الخروج المبكر من السوق .

وفيما يأتي أبرز استراتيجيات التسويق في مرحلة النمو والتي تناولتها أغلب البحوث والدراسات التسويقية :

١- تعديل الخدمة :

تتطلب ظروف هذه المرحلة قيام المصرف بتعديلات في الخدمة سواء في النوعية وإضافة خصائص جديدة وتحسينها ، على ألا تكون تلك التعديلات جوهرية وكبيرة وذات استثمارات كبيرة ، فضلاً عن قيام المصرف بتقديم خدمات مرافقة .

٢- دخول أجزاء جديدة من السوق :

من أجل توسيع الحصة السوقية وزيادة التوزيع للخدمة مما يسد الطريق أمام المنافسين بدخول تلك الأجزاء .

٣- التوسع في التوزيع :

من خلال إضافة قنوات توزيع جديدة وأساليب بيع تساعد على زيادة المبيعات مع دعم حلقات التوزيع من خلال المحفزات بحيث يصبح من الصعب على المنافسين اختراق تلك الحلقات لمحاصرة توزيع الخدمة .

٤- تعديل السعر :

هناك ثلاث استراتيجيات في مجال التسعير للخدمة في هذه المرحلة ولكل منها مبررات وظروف تدعو لاختيار أي منها :

أ- **عدم تعديل السعر** : وهو الإبقاء على أسعار الخدمة كما هي دون تعديل وذلك عندما تكون الخدمة متميزة ومبتكرة وخصائصها منفردة ، ويتصف بالتفوق التكنولوجي على الخدمات المنافسة مما يجعل من الصعب على المنافسين تقليده خلال مدة قصيرة والذي يجعل المشتري مهتماً بتلك

الخصائص وما تحقّقه من منافع بدرجة أكبر من اهتمامه بسعر الخدمة ، لا سيما في المدة الأولى من مرحلة النمو والتي لم تشهد اشتداد المنافسة بعد . وكذلك حينما يكون المصرف قد قدم خدماته بأسعار واطئة في البداية وتتمتع بخاصية الكلفة التفاضلية التي تعد سلاحاً بيد المصرف حيث لا يجزؤ أحد من المنافسين على أن يبدأ بحرب الأسعار إذ يستطيع المصرف الأصلي تحطيم ذلك المنافس وإخراجه من السوق أو إجباره على البيع بخسارة وهو ما لا يقبله أحد من المقلدين ، لأن المصرف له من هامش الربح جرّاء ميزة الكلفة ما يمنحه ميزة المناورة بالسعر في مواجهة المنافسين والحد من قيام حرب أسعار .

ب- تخفيض السعر : يقوم المصرف بتخفيض طفيف في أسعار خدماته وبما يشجع على دخول فئات جديدة من المشتريين ، ويفضل أن يكون التخفيض بدرجات متفاوتة بحسب تشكيلة نماذج الخدمة ، أي تشكيلة سعرية لكل مذاق ، لا سيما وأن المصرف يدخل في هذه المرحلة ميزة اقتصاديات الجمع التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة الواحدة من الخدمة مما يسمح له بانتهاج مثل هذه الاستراتيجية لتوسيع الحصة السوقية للخدمة وكبح جماح المنافسين في مواجهة الخدمة من خلال خفض الأسعار .

ج- زيادة السعر : وتتبع مثل هذه الاستراتيجية عندما تكون الخدمات ذات خصائص مميزة وذات طلب عالٍ وأن المنافسة ليس قوية لا سيما لبعض نماذج الخدمات التي تهم فئات معينة من المشتريين الذين لديهم الاستعداد للدفع . ويسعى المصرف من وراء هذه الاستراتيجية إلى زيادة الأرباح في هذه المرحلة بالدرجة الأولى . وتتبع هذه الاستراتيجية المصارف التي تتمتع بمركز الهيمنة في السوق وذات القدرات المالية والبشرية والفنية والتسويقية الكبيرة مما يمنحها ميزة قيادة السوق وقيادة السعر دون تأثير ضار من قبل الآخرين مع مراعاة حاجات الجمهور لكونها تسعى إلى البقاء والنمو وتوسيع السوق وليس التركيز على الأرباح فقط .

٥- الترويج :

تشهد هذه المرحلة دخول المنافسين مما يتطلب مواجهة مخاطر المنافسة على مبيعات الخدمة ، ويتطلب ذلك الاستمرار بالدعم الترويجي للخدمة دون تخفيض مع التحول في محتوى الرسالة الترويجية التأكيد على التعريف بالخدمة وتفضيل علامة الخدمة . وإذا ما قرر المصرف زيادة مصاريف الترويج فإنه يصار إلى ذلك ببطء وبحسب شدة المنافسة التي ترافق حياة الخدمة في هذه المرحلة . وتتم إعادة توسيع عناصر الترويج ولا سيما التركيز من خلال الإعلان والتكرار للرسالة الإعلانية على الجمهور بأن شراء علامة الخدمة هو القرار الرشيد الذي لا خسارة فيه . حيث أن المنافسين يبادرون بالهجوم على قادة السوق في نقاط الانحناء في طلب الخدمة لدورة الحياة وهي توفر أفضل الفرص ، وهذا يؤكد ضرورة الاستمرار بحملات الترويج في هذه المرحلة وعدم تخفيضها لقطع الطريق أمام المنافسين من الانقضاء على الخدمة وتحجيم حصتها السوقية .

٦- خدمة الزبون :

التأكد على خدمة الزبون ما يساعد على خلق الولاء لدى الزبون وسد الطريق أمام المنافسين لخدمة الزبائن إلى خدماتهم حيث يقدم خدمات إضافية بحاتية وتميز خدمات المصرف من مثيلاتها في السوق .

٧- مقدمو الخدمة :

العمل على تدريب وتطوير قدرات مقدمو الخدمة بشكل متواصل ما يجعلهم على قدرة تامة على التعامل مع التمرينات التي حصل على الخدمة .

٨- العمليات :

الدراسة المتواصلة للعمليات ومحاولة تقليل الإجراءات وضبط تكاليف العمليات . . . الخ .

جـ- استراتيجية التسويق في مرحلة النضج :**Marketing Strategy in Maturity Stage**

تشهد هذه المرحلة حالة صراعاً عالياً بين المتنافسين في سوق الخدمة بعد أن استقرت المراكز السوقية . يكون هدف كل منهم المحافظة على الحصة السوقية وتعزيز المركز السوقي والمبيعات من خلال عدد من الاستراتيجيات التي يتبعونها من أجل ذلك . ولهذا فإن الشركات الباقية في السوق سوف تقاتل من أجل تحقيق ميزة تنافسية ولا سيما استثمار حصص المصارف الضعيفة التي انسحبت من السوق ، فالمصارف الكبيرة التي تعد قادة السوق تحصل على أرباح أعلى من المصارف الصغيرة التابعة على الرغم من انخفاض هوامش الربح في هذه المرحلة نتيجة الاستفادة من ميزة اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة التي تتمتع بها المصارف القائمة للسوق . ولذلك فإن استراتيجية المصارف الفردية (غير القادة) سوف تختلف استراتيجياتها عن استراتيجيات المصارف الكبيرة ، وسيكون أمامها ثلاثة خيارات استراتيجية . إما أن تستمر في السوق وتكافح من أجل الحصة السوقية التي حصلت عليها والأرباح الناتجة عنها ، أو تقوم بالتراجع وتصفية أعمال الخدمة والخروج من الصناعة ، أو تقوم باستراتيجية حصاد الخدمة وتجريدها واستثمار عوائدها النقدية في خدمات أخرى يعتقد المصرف بأنها أكثر ربحية من الخدمة الحالية .

إن استراتيجية التسويق في هذه المرحلة التي أكدتها البحوث وأدبيات التسويق تشمل عدداً من العناصر العامة التي تتلاءم وطبيعة هذه المرحلة :

١- تعديل الخدمة :

أ- تحسين نوعية الخدمة : يقوم المصرف بتحسين نوعية تشكيلة الخدمة القائمة في هذه المرحلة من أجل زيادة الأداء الوظيفي للخدمة في أثناء الاستعمال مثل : المعولية والسرعة والمرونة وغيرها ، والتي تتجاوب مع حاجات الزبائن التي تتصف بالتغير عادة .

ب- تعديل خصائص الخدمة : يقوم المصرف بتعديل بعض خصائص الخدمة بإضافة خصائص جديدة أو حذف خصائص أخرى لا تكلف استثمارات كمية لكنها تتيح فرص جديدة لمبيعات الخدمة وتقوم بتوسيع استعمالاتها لا سيما لبعض فئات المستعملين المتأخرين والذين يتصفون بالتردد من أجل المحافظة على الزبائن الحاليين وتعزيز ولائهم للعلامة وكذلك كسب زبائن جدد ، وبذلك يتمكن المصرف من الوقوف بوجه استراتيجيات المنافسين ، لأن التعديلات لا تعد هدفاً بحد ذاتها ، بل تثبيت الحصة السوقية والمركز السوقي والعمل على توسيعهما هو الهدف ومنع توجه الخدمة نحو مرحلة الانحدار بسرعة .

ج- تقديم خدمات مرافقة : وهي تلك الخدمات التي تحمل علامة الخدمة وتزيد من استعمالاته وإلا يكون الهدف من هذه الخدمة الربح ، بل تعزيز الولاء للعلامة وزيادة مبيعاتها مثل : بوليصة تأمين على الحياة هي خدمة مرافقة للخدمة الأساس ، فتح حساب ويعد تزيد عن ١٠٠٠٠٠ دينار .

د- تعديل تشكيلة الخدمات : حيث يتم تحسين وتنويع التشكيلات الحالية سواءً أكان من حيث الأنواع والإضافات أم الألوان أم الأغلفة مع المحافظة على التشكيلة القديمة التي لا تزال تحظى برضا الزبائن المستمرين بشراؤها وعدم فقدان ولائهم لها مع الأخذ بالاعتبار القيام بسحب الخدمات التي لم تعد تمثل فرصاً للربحية من السوق والتي لا تشكل نسبة مهمة من مبيعات الخدمة .

٢- تعديل السوق :

ويتم ذلك من خلال :

أ- دخول أجزاء جديدة جغرافياً وسكانياً لم يسبق التعامل معها ، مثل : إضافة فئة الأطفال لسوق حساب التوفير للمصرف وعدم اقتصرها على الكبار .

ب- زيادة تكرار الاستعمال للخدمة من خلال تعديل عادات الاستعمال للخدمة مثل : توعية الزبائن بأهمية الحصول على بطاقة الائتمان واستعمالها بشكل مستمر والحصول على بعض الخدمات .

ج- زيادة استعمال الخدمة للمرة الواحدة ، مثل : الإيداع بشكل مستمر في حسابات التوفير للحصول على الجوائز .

د- تنويع استعمالات الخدمة والترويج لاستعمالات جديدة من قبل الزبون .

٣- تعديل السعر :

ويتم ذلك من خلال :

أ- تخفيض أسعار بعض الخدمات غير المتميزة والتي لا تتصف بخصوصية الاستعمال من قبل فئات معينة مميزة من الزبائن على ألا تكون تلك التخفيضات كبيرة ، لأن ذلك سوف يؤثر على هامش الربح ويقلل من العائد النقدي الذي يهدف إليه المصرف في هذه المرحلة ، فضلاً عن شعور المستهلك بأن السعر هو أحد معايير الحكم على جودة الخدمة فقد يكون رد الفعل سلبياً عندما تكون التخفيضات كبيرة . وتتأثر استراتيجية تخفيض السعر بسلوك المنافسين المضاد لزيادة على الحد من قدرات المصرف في الاستثمارات في المدى البعيد نتيجة المنافسة .

ب- عدم تعديل أسعار النوعيات المتميزة والتي لا يزال هناك استعداد لدى الزبائن بدفع أسعارها الحالية لأنهم ذوو خصائص نفسية واجتماعية تتوافق مع مستوى نوعية وسعر الخدمة .

٤- تعديل التوزيع :

وذلك بإضافة حلقات توزيع واستحداث أساليب بيع جديدة وتقليص بعض الحلقات التوزيعية غير الفاعلة وغير المريحة . على أن تساهم تلك التعديلات

بخفض تكاليف التوزيع وتوسيع مبيعات الخدمة وألا ينتج عنها استثمارات جديدة تؤدي إلى انخفاض الربح ومواكبة التطورات التكنولوجية في أساليب التوزيع مثل الإنترنت . . . الخ .

هـ- تعديل الترويج :

يقوم المصرف بتعديل هيكل الترويج وعناصره وعدم إنفاق المزيد في نشاط الترويج ، لأن ذلك سيزيد من التكاليف وهي حالة غير مرغوبة في هذه المرحلة . ويعتقد مدراء التسويق أن استخدام برامج الترويج المعدلة يعد مدخلاً سليماً في مواجهة المنافسين بدلاً من التنافس السعري المضر بالجميع . حيث يتم تعديل محتوى الرسالة الإعلانية مثلاً من خلال التأكيد على منافع الخدمة الاقتصادية والتي تعد ضرورية للمشتريين وتعزيز الولاء لعلامة الخدمة ، على أن يتم اختيار مزيج ترويجي يحقق الاتصال الواسع بالجمهور ولا يزيد من تكاليف الترويج . وقد تستخدم بعض المصارف عنصر ترويج المبيعات في هذه المرحلة كونه أكثر فاعلية في التأثير على دوافع الشراء لكنه في الوقت نفسه يعد مكلفاً مقارنة بالإعلان .

و- استراتيجية التسويق في مرحلة الانحدار :

يكون مستوى أداء الخدمة المصرفية في هذه المرحلة قد بدأ بالانحدار من حيث حجم التعامل ، والانحدار قد يأخذ أكثر من شكل إما متسارع (بشكل سريع) خاصة في حالة التغير التكنولوجي السريع أو بطيء ، ويكون ناتج عن تغيرات اجتماعية وثقافية وهي تتصف بالبطء في التغير . وقد يكون سبب الانحدار هو قوة المنافسين وعرضهم خدمات متفوقة على الخدمة المطروحة من حيث الجودة والسعر . وفي هذه الحالة يكون أمام إدارة المصرف أرقه خيارات قد تلجأ إلى واحدة منها لمواجهة هذه المرحلة :

١- إسقاط الخدمة من حزمة الخدمات التي تقدمها .

٢- محاولة ضبط تكاليف التوزيع والترويج (الكلف النوعية) .

٣- اللجوء إلى تخفيض أسعار الخدمة إلى أدنى حد ممكن وقد تلجأ إلى ما يسمى بنقطة الغلق وهي التي تغطي فقط التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة .

٤- الاستفتاء عن بعض التقسيمات السوقية وخاصة تلك المكلفة منها ، خاصة في حالة ضرورة الاستمرار في تقديم الخدمة بسبب أهميتها لبعض الزبائن لأصناف أخرى من الخدمات .

هذه الخيارات الأربع يمكن لإدارة المصرف تبني واحدة منها وقد تدخل عوامل أخرى كثيرة تفرض أحد هذه الخيارات على إدارة المصرف لتبني خيار دون آخر . وبسبب التغير السريع في الآونة الأخيرة لهذه الخدمات تحتاج وبشكل مستمر إلى تعديل وإضافات لكي تستطيع البقاء في السوق وفي بعض الأحيان قد تكون هذه التعديلات مكلفة للغاية ما يجبر المصارف في النهاية البحث عن خدمات جديدة والاستغناء عن هذه الخدمات بسبب ارتفاع كلف التعديل وأحياناً يصبح غير قابلة للتعديل ، وقد تؤثر على سمعة باقي الخدمات .

وعليه فإن حزمة خدمات المصرف يجب أن تبقى مراقبة بشكل مستمر وخاصة دورة حياتها لتحديد الخدمات المتغيرة ومحاولة معالجتها خاصة تلك التي تدخل مرحلة الانحدار .

المكانة الذهنية للخدمة المصرفية:

يفهم من المكانة الذهنية بكونها : إشارة إلى قرارات المنظمة الواحدة وأنشطتها التي يقصد منها المحافظة على شكل الخدمة المقدمة ومفهومها في أذهان الزبائن أو المتعاملين مع المصرف الواحد فالصرف يسعى إلى جعل منتجاته تمتلك الصفات والخصائص المرغوبة من قبل الهدف السوقي ، وأن إدراك الزبائن لهذه الصفات وخصائصها ومقارنتها مع الصفات والخصائص الأخرى للمنافسين عدت بمثابة المكانة الذهنية .

فالمنتجات يفترض أن تصمم وتعد وبما يتناسب والتقسيمات السوقية المختلفة ، مع الأخذ بالاعتبار دراسة المنافسين وذلك في معرفة هل أن المصرف هذا يحتل الريادة في السوق أم يكن في المراتب الأخرى ، وإذا كان المصرف لا يحتل المرتبة القيادية في السوق فهل بإمكانه من العمل وتحسين منتجاته وبما يحقق المراتب المتقدمة .

إن اعتبارات المكانة الذهنية بمثابة تحدي كبير وواسع في الجهاز المصرفي في البلد أو المنطقة الواحدة ، فهي تعطي الحقائق المرتبطة في الكيفية المناسبة لاستخدام الخدمة ، وذلك باستخدام التكنولوجيا العالية والمتقدمة ووفق الأنظمة العلمية في تقديم الخدمات واستخدامها .

وأدناه بعض الأمثلة في كيف أن المنتج يمكنه من أن يأخذ مكانة ذهنية عند الزبائن عن طريق استخدام الإعلان المصرفي :

* عن طريق الصفات (الخواص) : «حساباتنا الجارية تقدم لك تسهيلات لا حدود لها» .

* عن طريق السعر/النوعية : «بطاقات مصرفنا تجعلك في موضع اهتمام لكل أعمالك» .

* عن طريق المنافسة : «مصرفنا يضع اعتبار الوقت لك في مقدمة واجباته» .

* بالالتماس (الطلب) : «حساباتنا الجارية تطابق احتياجات الطلبة» .

* بواسطة غطية الخدمة : «حساباتنا الجارية من نوع خاص» .

والواقع أن المكانة الذهنية في الخدمات المصرفية قد تبدو صعبة القياس والأخذ بها عند الزبائن وذلك للتشابه الكبير والمتماثل في الخدمات المقدمة من مصرف لآخر ، كما أن غالبية الزبائن تود الحصول على الخدمات ولو بالمستويات المتدنية دون الحاجة إلى الاستعانة بالتقنيات الحديثة ما يجعل الجوانب هذه لا تأخذ مكانة متميزة لديهم .