



تسويق الخدمات

الدكتورة

هايدي محمد نجيب



مقدمة

يُعد تسويق الخدمات في المنظمات أمراً مهماً يتضمن بعض التحديات والصعوبات؛ حيث تكمن أهمية تسويق الخدمات في أمورٍ عدة، كالتميز وبناء العلاقات والاحتفاظ بالعملاء ، ويُعد تسويق الخدمات جزءاً من استراتيجيات التسويق؛ حيث تروج المنظمة لأنشطتها الاقتصادية التي توفرها لعملائها، ويُعنى تسويق الخدمات بالتركيز على بيع ما هو ليس بمنتج مادي ملموس؛ كالخدمات الشخصية والرعاية الطبية وشؤون الاستئجار والسفر والخدمات المهنية وغيرها، كما يشمل تسويق الخدمات استخدام طرق عدة يمكن من خلالها جذب العميل وإيصال فوائد الخدمة له؛ كالإعلانات التلفزيونية والإنترنت واللوحات الإعلانية وغيرها من المواد التسويقية التي يمكنها نقل رسالة الخدمة باستمرار إلى العملاء.

ومن هذا المنطلق تتضح أهمية تطبيق دراسة مقرر علمي مرتبط بتسويق الخدمات لتحقيق الهدف المنشود لاي مؤسسة ، وسنركز في هذا الكتاب على الأنشطة المرتبطة بتسويق الخدمات في المؤسسات - من خلال تغطية المفاهيم والمبادئ الأساسية والجوانب التطبيقية الحديثة في مجال تسويق الخدمات ، ليكون أساس لطلاب دبلوم إدارة المستشفيات والخريجين الجدد والعاملين والمديرين المبتدئين من الحصول على المعلومات الضرورية واكتساب الكفاءات اللازمة عن تسويق الخدمة والتي تضمن لهم النجاح على الصعيدين الخدمي والإداري وأداء مهام وظائفهم بكفاءة وفعالية في ظل متطلبات البيئة الديناميكية المتغيرة والتي

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

تتطلب أكثر من أي وقت مضى مهارات خدمية مميزة ، وكفاءات إدارية منتقاة ومهارات قيادية ممتازة لتواكب القيادة الإدارية الحديثة .

وفي الختام أشكر الله عز وجل ان وفقني في إعداد وتجميع المادة العلمية لهذا الكتاب وأن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

والله الموفق والمستعان

د/ هايدي محمد نجيب

المحتويات

٢	مقدمة.....
٥	الفصل الأول: أهمية التسويق.....
١٨	الفصل الثاني: مقدمة في الخدمات.....
٣١	الفصل الثالث: تحليل عرض الخدمة والمزيج التسويقي للخدمات.....
٥١	الفصل الرابع: جودة الخدمة.....
٨٥	الفصل الخامس: بناء المكانة الذهنية للخدمة.....
١١٥	الفصل السادس : تصميم ومعايير الخدمات.....

الفصل الأول: أهمية التسويق

مقدمة: برزت أهمية التسويق منذ أقدم العصور بهدف التبادل السلعي لإشباع حاجات الأفراد من السلع والخدمات.

ويعتبر التسويق هام أيضا لاستمرار ديمومة المؤسسات وبقائها على اختلاف تخصصاتها ومجالاتها. وقد زادت أهمية التسويق نتيجة:

- لتطور المجتمعات.

- لتنوع وسائل الاتصالات.

- ازدياد المنافسة في السوق.

أصبحت وظيفة التسويق والإنتاج الوظيفتان الأساسيتان لتحقيق الرضا لعموم أفراد

المجتمع من حيث :

- إشباع حاجات أفراد المجتمع (المستهلك) .

- تحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها .

مفاهيم التسويق الأساسية:

لقد تم تعريف التسويق بأكثر من طريقة ولكن من أكثرها شمولية هو تعريف Kotler، بروفييسور التسويق المشهور، الذي وصف التسويق كما يلي: التسويق هو العمليات الاجتماعية والادارية المنجزة بواسطة الافراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل المنتجين مع المستهلكين. ويبنى هذا التعريف على مفاهيم أساسية متعددة سيتم شرحها في الفقرات التالية:

١. الاحتياجات والرغبات والطلبات

إن أساس التسويق يقع في حقيقة أن النفس البشرية تحتاج وترغب بالحصول على خدمات ومنتجات محددة. وبعض هذه الاحتياجات ضروري مثل الطعام والشراب، والبعض الآخر يرغبها الناس لجعل حياتهم أكثر سهولة ومتعة، مثل وسائل الاتصالات.

وهناك فارق مهم بين الحاجة والرغبة. فمثلا قد يحتاج الناس للاتصال ويرغبون بإتمام ذلك عن طريق الهاتف. وقد يحتاج الطفل لإرواء عطشه

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

ويرغب بشرب الماء أو الشاي أو الحليب. ففي حين تكون احتياجات الناس عادة محدودة فإن رغباتهم كثيرة ومتعددة. عندما يريد شخص ما منتج أو خدمة معينة وتكون لديه الرغبة والقدرة على الدفع مقابلها تتحول هذه الرغبات إلى طلبات. ويحدد التسويق طلبات الزبائن ويبين كيفية تلبيتها من خلال المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجاتهم.

• الحاجات والرغبات والطلبات:

- يبدأ التسويق ويستند الى الحاجات والرغبات الإنسانية.
- هذه الرغبات متنوعة ومختلفة من فرد لأخر ومن زمن لأخر.

ويمكن تعريف كل نوع منهم كالتالي:

• الحاجات:

هي الأساسيات التي يسعى الإنسان للحصول عليها، وتشكل الأساس في حياة الإنسان مثل الغذاء، الملابس، الأمن، الصحة.



تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

• الرغبات:

هي الأمنيات التي يرغب الأفراد تحقيقها، والتي قد تختلف من مكان لآخر، ويعود ذلك الى القوة التأثيرية للمجتمع والى شخصية الفرد والعائلة.

• الطلب:

يمثل الكمية المطلوبة من قبل الأفراد من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، والطلب يعني تحويل الحاجة أو الرغبة إلى فعل حقيقي، ينجم عن ذلك التحول عملية شراء السلع والخدمات.

٢. المنتجات والخدمات

يلبى الناس رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة. ففي حين تكون **المنتجات** مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها وكسرها ولمسها، فان **الخدمات** تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس ولا يمكن امتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها. ومثالا على بعض الخدمات، الاتصالات، هي خدمة (اتصال) تقدم منتج (هاتف، جهاز



تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، العناية بالزبائن، الصيانة. ويرغب الكثير من الناس بإمكانية استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من أجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة. إن الشكل الفيزيائي للتلفون مهم ولكن هذا الأمر فرضيا عديم الجدوى بدون خدمة لخط عامل.

ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظرا للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج. الخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتلف حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها للاستعمال في المستقبل، الخدمة تتفاعل بين الشركة والزيون ولذلك فهما غير منفصلين ومتغيرين. هذا يعني بان الخدمة تنتج وتستهلك بنفس الوقت ويمكن أن يختلف رضا الزبون اعتمادا على الموظفين والمنتجات والخدمات.

٣. القيمة والكلفة والرضى

عندما تكون هناك منافسه في السوق، كيف يمكن للزبائن الاختيار بينا لخدمات والشركات التي يتم التعامل معها؟ يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات

التي تحقق احتياجاتهم. هناك أيضا عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة. وفي قطاع الاتصالات حيث تتنوع المنتجات والخدمات من المهم التعرف على الأشياء التي تناسب الزبائن وتسعيها طبقا لذلك.

٤. **التبادل والتعامل** يظهر التسويق من خلال هذين العمليين. ويتضمن

التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل. فمثلا تقدم مؤسسة الاتصالات التلفونات والخدمة الهاتفية للزبون مقابل النقود. نظرا لان التبادل حدث فانه ينظر إليه كتعامل ويسجل على أساس ذلك وتتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود. هذه وحدة قياس التسويق والتي تثبت كمية الهواتف والخدمات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.

يعتبر التبادل جوهر العملية التسويقية ومن شروطه :

- أ- وجود طرفين على الأقل في عملية التبادل .
- ب- كل طرف يمتلك شيء ما .
- ج- كل طرف لديه القدرة على الاستلام والتسليم .

- د- كل طرف لديه الحرية في قبول أو رفض عملية التبادل .
- هـ- كل طرف يرغب في التعامل مع الطرف الآخر .
- لنجاح هذه العملية على المسوقين إجراء تحليل دقيق لتوقعات الطرف الآخر .
- كل طرف يسعى إلى زيادة المنفعة والأرباح أو تقليل التكاليف .

٥. العلاقات التسويقية :

- تمثل بناء علاقة طويلة الأمد مع أطراف متعددة مجتمعة مثل المستهلكون ،
المجهزون ، الموزعون ، وهذا يسمى العلاقات التسويقية .

- أما المعاملات التسويقية : فتشمل :

- الحاجات والطلبات والرغبات - المنتجات - القيمة والكلفة والرضا -

التبادل

٦. الأسواق : - تعريف السوق : هو ذلك الموقع الذي يلتقي فيه البائع

والمشتري لإجراء عملية التبادل بينهما .

- تعريف آخر : هو الموقع الذي يحتوي على المستهلكين المحتملين الذين

يشاركون بشكل دقيق في تحديد احتياجاتهم من الحاجات والرغبات والخدمات عبر

عملية التبادل لتحقيق رضاهم .

- **حجم السوق يعتمد على :**

أ- عدد الأفراد الراغبين في السلع والخدمات .

ب- مقدار ما يملكون من موارد لشراء السلع والخدمات .

ج- الرغبة والقبول في استخدام الموارد .

- العلاقة التبادلية الداخلية تكون بين السلع والخدمات والنقود من جهة أخرى .

- العلاقات الخارجية تكون الاتصالات مقابل المعلومات .

٧. **المسوقون** : - التسويق كما هو معروف نشاط إنساني لإشباع الحاجات

والرغبات من خلال عملية التبادل

- على المسوقين البحث عن المستهلكين لتحديد احتياجاتهم ورغباتهم .

*- الهدف من ذلك إنتاج السلع والخدمات التي تلبي رغبات المستهلكين بأسعار مناسبة وجودة عالية .

- *- البحث عن طرق الترويج المختلفة لتعريف المستهلك بهذه الخدمات .

- الخدمات التسويقية :

- الأسباب التي ساهمت في ازدياد الحاجة الى الخدمات التسويقية :

أ- النمو في فائض الدخل لدى الأفراد والتي تساعد في إشباع حاجة الفرد من الخدمات .

ب- زيادة التخصص في مجال الأعمال وظهور خدمات جديدة لم تكن معروفة في السابق .

ج- التغير الكبير في نمط الحياة للأفراد وتعقد مسارات عملهم وضيق الوقت المتاح لانجاز أعمالهم .

د- التطور الكبير الحاصل في مجال التكنولوجيا وأنظمة الاتصال المختلفة أتاح آفاق جديدة للعمل على تسويق الخدمات للمستهلك بشكل أوسع.

هـ- ازدياد المنافسة في السوق ما بين المؤسسات.

أهداف التسويق :

١-زيادة حجم المبيعات

٢-زيادة حجم العائدات المالية

٣-زيادة حصة المنظمة في السوق

٤-زيادة حجم الأرباح

٥-بناء وزيادة ولاء المستهلكين والمحافظة عليهم كعملاء دائمين.

وهناك اجماع بين الاقتصاديين على ان المنظمات الاقتصادية على اختلاف

طبيعتها لها ثلاثة أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة

المؤسسة وهي:

١-هدف الربح :

يأتي في مقدمة أهداف المنظمات الاقتصادية لتعظيم ارباحها.

٢-هدف النمو :

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي بدوره يأتي بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق او غزو اسواق جديده .

٣-هدف البقاء :

يعتبر بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع اقسام المنظمة .

البيئة التسويقية :

يطلق مصطلح البيئة التسويقية على أي نظام مفتوح داخل المنظمة ويتأثر هذا النظام بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة .

كما تعرف بانها (القوى التي تؤثر في قدرة الشركة على الحصول على المدخلات ومدى قدرتها على توليد المخرجات .

فالمدخلات : تتضمن الموارد البشرية والمالية والادارية والعاملين والمواد الخام .

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

اما العمليات: فهي التي تشمل عناصر الموردين والوسطاء في السوق والترويج والمزيج التسويقي .

اما المخرجات : فهي التي تمثل كل ما تحققه ادارة التسويق من أهداف تسويقية وعملاء

النظرة الخاطئة عن التسويق :

كان يعتقد في الماضي ان التسويق الصحي مقتصر على الخدمات الخاصة التي تهدف للربح فقط وانه لا يمكن تطبيقه في القطاعات التي لا تهدف الى الربح والحقيقة ان التسويق يؤدي الى رفع كفاءة الأداء ويساعد على التخطيط للاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد رغبات المستفيدين من الخدمة وتقديمها بأسلوب أفضل لان المنشآت التي تهدف للربح والتي لا تهدف للربح كلها تسعى الى تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستفيدين وكسب رضاهم كما ينطلق الاهتمام بالتسويق من شدة المنافسة والتركيز على رفع مستوى تقديم الخدمة وتقديمها بأساليب تجذب الزبون .

الإلمام بعملية التسويق :

إن معرفة التسويق مدخل إداري يمكن تطبيقه في كل أنواع المنظمات الخاصة والعامّة إذ انه يضع الزبون في صلب العملية التشغيلية ويوجه الزبون لاستخدام الموارد بطريقة تحقق له أعلى مستوى من الرضا ووفقا لمبدأ التكلفة مقابل الفاعلية وهذا يفيد المنظمات الصحية بالعالم إلى الإلمام بالتحديات المشتركة التي تواجهها للتعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في مواجهة تلك التحديات من خلال توضيح مفهوم وأهمية التسويق الصحي وتطوره فضلا عن معرفة أهم المعوقات التي تحول دون تنفيذه .

الفصل الثاني: مقدمة في الخدمات

مقدمة:

لن يكون غريباً على غير المختصين أو القارئ للتسويق مصطلح "الخدمة" خصوصاً أننا كمستهلكين نستخدم الخدمات بصورة شبه دائمة في حياتنا اليومية بدءاً بالخدمات البسيطة مثل الاتصالات وانتهاءً بالخدمات المعقدة والمؤثرة على حياتنا كخدمات الصحة والخدمات التعليمية وغيرها، وقبل الدخول في عمق التسويق الخدمي لابد بداية من التعرف على الأسباب التي أدت إلى تنامي قطاع الخدمات وما هي ماهية الخدمة وأهم خصائصها التي تميزها عن السلع الملموسة، والتي تستدعي طرائق مختلفة لتسويقها، وكيف يمكن تصنيف الأنواع الكثيرة من الخدمات التي توجد في السوق بناءً على أسس ومعايير علمية كي يسهل فهمها وتسويقها بالطرق الصحيحة.

أولاً: أهمية قطاع الخدمات وأسباب نموه:

برزت الصناعة الخدمية في نهاية الحرب العالمية الثانية حيث صاحبت تلك الفترة تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، وقد حقق قطاع الخدمات نمواً ملحوظاً على مستوى العالم ككل في العقود الأخيرة، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب:

- تغير نمط الحياة والذي تسبب في زيادة الوفورات وزيادة وقت الفراغ ودخول المرأة بصورة أكبر في سوق العمالة.
- التغير التكنولوجي الذي أدى إلى زيادة تنوع المنتجات وزيادة تعقيدها.
- تغير الظروف العالمية السائدة والذي ترتب عليه زيادة متطلبات الحياة وتعقيدها.

في الحقيقة إن الاهتمام بالخدمات وتسويق لم يأخذ الحيز الكبير من الاهتمام سواء من الدارسين أم الممارسين إلا متأخراً حيث لم يول الاقتصاديون القدماء الخدمات أهمية تذكر إذ اعتبروها غير منتجة ولا تضيف أي قيمة إلى الاقتصاد، حيث ميز آدم سميث بين نوعين من الإنتاج واعتبر الأول مثل الزراعة والصناعة هو إنتاج يؤدي إلى نتيجة ملموسة وذات قيمة، فيما اعتبر النوع الثاني مثل خدمات المحامين والأطباء والوسطاء لا ينتج أي قيمة، وبقيت هذه المقاربة حتى آخر القرن

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

التاسع عشر مهيمنة بخصوص الخدمات حتى جاء ألفريد مارشال في ١٩٨١ وقال: "إن الشخص الذي يقدم خدمة هو قادر تماماً على تقديم منفعة للمتلقي شأنه في ذلك شأن الذي يقدم منتجاً مادياً ملموساً"، ويعود إليه الإقرار بحقيقة أنه لولا جملة من الخدمات الداعمة لم يكن من الممكن التمتع بالكثير من المنتجات الملموسة والاستفادة منها، فمثلاً الخدمات الداعمة للمزارعين من نقل وتخزين وتوزيع تعطي قيمة كما هو المنتج الذي يعطيه هؤلاء المزارعون.

ثانياً: مفهوم الخدمة

تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق للخدمة على أنها "منتجات غير ملموسة في جوهرها لكن ما يحيط بها ملموس، ولذلك تظهر في مجملها بأنها غير ملموسة لا يمكن نقلها أو تخزينها، إذ يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستخدم، والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة فهي تنتج وتستهلك في الوقت نفسه لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية".

تعريف (Armstrong & Kotler, ٢٠٠١) للخدمة:

يعرف (Armstrong & Kotler, ٢٠٠١) الخدمة بأنها "نشاط أو فائدة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وهي غير ملموسة و لا يترتب عليها انتقال للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي".

تعريف (Palmer) للخدمة:

أما (Palmer) فيعرف الخدمة بأنها "عملية إنتاج منفعة غير ملموسة إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، والتي تلبي من خلال شكل من أشكال التبادل حاجة ما لدى المستهلك".

تعريف (Schroeder ١٩٨٩) للخدمة:

لقد أوضح (Schroeder ١٩٨٩) مصطلح الخدمة من خلال مفهوم مثلث الخدمة، والذي يتكون من أربعة عناصر هي:

١. الاستراتيجية: وهي رؤية المنظمة التي تعمل بمثابة موجه للإدارة فيما يتعلق بتنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الزبون.

٢. النظام: وهو النظام المادي والإجراءات المستخدمة لإنتاج الخدمة.
٣. العاملون: وهم الموظفون المسؤولون عن إنتاج الخدمة وتقديمها إلى العميل في المنشأة الخدمية.
٤. الزبون أو العميل: وهو مركز المثلث ومحور العمل التسويقي في المنظمة الخدمية حيث تنصب كل الجهود لتحقيق حاجاته واشباعها. من ناحية عملية قد يكون من الصعب جداً أن نميز بين الخدمات والسلع، فغالباً ما تحتوي السلع على عنصر خدمة، وكذلك غالباً ما تكون الخدمة معززة بمنتجات ملموسة تتصل بها، لكن هناك بعض المنتجات التي يمكن اعتبارها سلعة مادية أكثر من خدمة والعكس، ونلاحظ أن السلعة الخالصة أو الخدمة الخالصة تتحركان في اتجاهات متعاكسة من حيث الملموسية، ففي حين يسعى مسوق الخدمة إلى إضافة دلائل مادية ملموسة للخدمة الأساسية نلاحظ أن مسوق السلعة يميل إلى تعزيز السلعة أو مساندتها بخدمات ما بعد البيع أو غيرها من الخدمات.

وقد دار جدل حول ما إذا كان تسويق الخدمة مماثلاً لتسويق السلعة، وهناك الكثير ممن قالوا بوجود استخدام أدوات تسويقية مختلفة لتسويق الخدمة غير الملموسة عن تلك المستخدمة في تسويق السلعة الملموسة.

ثالثاً: خصائص الخدمة

١. عدم الملموسية (Intangibility):

لا يمكن للعميل تقييم الخدمة بأي من حواسه العادية، فهي تجريد غير ملموس لا يمكن اختبارها قبل شرائها على عكس السلعة المادية التي يستطيع المستهلك دراستها ورؤيتها وتقييمها والتحقق من الادعاءات الإعلانية بخصوصها، ويتأتى مستوى الملموسية في عرض الخدمة من ثلاثة مصادر رئيسية هي:

- السلع المادية الملموسة المتضمنة في عرض الخدمة، ويتم استهلاكها من قبل العميل.
- البيئة المادية التي تتم فيها عملية إنتاج واستهلاك الخدمة.
- الدلائل الملموسة على الأداء.

إن عدم ملموسية الخدمة يؤدي بالمستهلكين إلى:

- الإحساس بدرجة عالية من المخاطرة.
- وجود صعوبة كبيرة في تقييم البدائل أي المقارنة بين الخدمات المنافسة.
- اللجوء إلى مصادر المعلومات الشخصية للتقليل من الإحساس بالمخاطرة.

- استخدام السعر كأداة رئيسية للحكم على مستوى الجودة.

إن هذا يستلزم من المسوق العمل على:

- التركيز على جودة الخدمة.
 - الاهتمام أو التركيز على الدلائل الملموسة.
- ويرى (Parasuraman & Berry) أن الدلائل أو الشواهد المادية التي يجب أن تصاحب الخدمة هي عبارة عن تفاعل ثلاثة عناصر و هي:-

- **البيئة المادية للخدمة:** و يقصد بها البيئة المادية المرافقة لتقديم الخدمة، وتتمثل في مجموعة كبيرة من العوامل المحيطة والجمالية والاجتماعية.
- **السعر:** إن مسوق الخدمة باستطاعته تقديم دلائل ملموسة للمستهلك عن مستوى وجودة الخدمة باستخدام السعر، لكن يجب الانتباه إلى أن

الأسعار المرتفعة جدا أو المنخفضة جدا تعطي نتائج عكسية، حيث يؤدي السعر المنخفض إلى تقليل قيمة الخدمة في أذهان المستهلكين الذين يبررون انخفاض السعر بانخفاض الجودة مما يؤدي إلى إرسال دلائل خاطئة، أما السعر المرتفع جدا فإنه يؤدي إلى شعور المستهلكين بأن الشركة مقدّمة الخدمة غير مهتمة بالمستهلكين.

• **الاتصالات:** يستطيع المسوق أن يجعل الخدمة ملموسة في أذهان المستهلكين عن طريق عملية الاتصال من خلال الرسالة التي يوجهها إلى الجمهور المستهدف، ومن أهمها الاتصالات الشفوية والتي تتأتى من جودة الخدمة بالدرجة الأولى، وهذه العناصر سيتم استعراضها في المراحل التالية.

٢. التلازم أو عدم القابلية لفصل الإنتاج عن الاستهلاك)

(Inseparability):

تتميز الخدمات عن السلع المادية الملموسة بأن عملية الإنتاج والاستهلاك تتم في وقت واحد. هناك بعض أنواع الخدمات التي يتطلب إنتاجها وجود العميل ومشاركته

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

في عملية الإنتاج، كالخدمات الصحية واستخدام العميل لبطاقة الصراف الآلي (ATM)، في حين أن بعض أنواع الخدمات يكون الوجود الفيزيائي للعميل اختيارياً مثل خدمات الصيانة أو التنظيف.

إن تلازم الإنتاج والاستهلاك يقود المستهلكين إلى:

- مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة (Co- producer) .
- وجود تفاعل بين العميل والعملاء الآخرين في محيط تقديم الخدمة (Co-consumer).

- يترتب على العميل الانتقال إلى مكان إنتاج الخدمة.
 - يجب على المسوق أو الإدارة لمواجهة هذه الخاصية التركيز على:
 - تحسين أنظمة و اجراءات تقديم الخدمة.
 - إدارة تفاعل العميل - مقدم الخدمة بكفاءة وفعالية.
- عدم التجانس أو التغير (Variability):

إحدى نتائج تلازم إنتاج الخدمات مع استهلاكها والتي لا يمكن تجنبها هي التغير أو عدم التجانس في أداء الخدمات، حيث تتسم الخدمة بالتغير والتقلب إذ إن أداء الخدمة يتغير بتغير مكان ووقت أدائها والشخص الذي يؤديها، وهذا يعني أن عملية إنتاج الخدمة وتقديمها ومستوى جودتها يعتمد على من يقوم بأدائها ومتى وأين وكيف يؤديها، ثم إن الخدمة التي يقدمها فندق ما قد تختلف عن تلك التي يقدمها فندق آخر في الشارع ذاته، وفي الفندق نفسه تختلف الخدمة المقدمة إلى العميل باختلاف الموظف، وكذلك الموظف ذاته قد يختلف أدائه بين تفاعل وآخر يتم بينه وبين العميل باختلاف الحالة المزاجية للموظف على سبيل المثال.

وسوف نستطيع التمييز هنا بين نوعين من الخدمات:

- الخدمات التي تعتمد على الآلات والتجهيزات، وهنا نستطيع الحصول على مخرجات ثابتة إلى حد ما أي الحصول على المخرجات نفسها في كل مرة تفاعل.
- الخدمات التي تعتمد على العنصر البشري، وهنا لا يوجد ثبات في المخرجات أي من الصعب الحصول على المخرجات ذاتها في كل مرة

تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إنما يتيح هذا النوع من الخدمات

الفرصة أمام المسوق لتعديل الخدمة لملاءمة الاحتياجات الشخصية (

Customization).

إن هذه الخاصية تقود إلى:

- شعور المستهلكين بدرجة عالية من المخاطرة.
- صعوبة قيام الشركة الخدمية بتقديم صورة ثابتة عن الجودة لعملائها، وبالتالي صعوبة الحفاظ على علامة تجارية قوية.

وهذا يوجب على مسوق الخدمة ما يلي:

- الاهتمام بموظفي الاتصال مع العملاء (Front Line or Contact Employees) من حيث اختيارهم من ذوي الكفاءة وتدريبهم وتحفيزهم.
- السعي إلى تنميط الخدمة واعتماد طرق الإنتاج المعتمدة على الآلات مع الانتباه إلى أن ذلك من شأنه أن يفقد الشركة الخدمية القدرة على تعديل الخدمة لمراعاة الاحتياجات الشخصية للعملاء.

٣. عدم قابليتها للتخزين أو الهلاك (Perishability):

تختلف الخدمات عن السلع بأنها غير قابلة للتخزين، فالخطوط الجوية التي تعرض مقاعد في رحلة طيران الساعة التاسعة صباحاً إلى مدينة باريس مثلاً لا تستطيع تخزين المقاعد الشاغرة لإعادة بيعها في رحلة العاشرة مثلاً، إذ إن عرض الخدمة المتمثل بمقاعد السفر على متن الطائرة يختفي حال إقلاع الطائرة، وهذا يترتب عليه قيام المسوق بجدولة إنتاج الخدمة واستخدام أدوات التسعير والترويج للتغلب على هذه الخاصية، أي وجوب استخدام الاستراتيجيات المناسبة للتوصل إلى أفضل توازن ممكن بين عرض الخدمة والطلب عليها.

٤. عدم القابلية للتملك (Lack of Ownership):

ترتبط عدم قابلية الخدمة للتملك بخاصيتي عدم ملموسية الخدمة وعدم قابليتها للتخزين، فعند أداء الخدمة لا يوجد نقل لملكية الخدمة من بائع الخدمة إلى مشتريها، فالمشتري هنا يشتري حق الاستفادة من الخدمة كخدمة انتظار السيارات أي السماح لشخص بإيقاف سيارته في مرآب مثلاً لقاء دفع مبلغ معين، ولا بد هنا من التمييز بين ملكية الخدمة وحقوق الاستفادة منها مثل بطاقة حضور عرض مسرحي.

دبلوم إدارة المستشفيات

تسويق الخدمات

رابعاً: أسس تصنيف الخدمات وأنواعها

الفصل الثالث: تحليل عرض الخدمة والمزيج التسويقي

للخدمات

مقدمة:

يعني المزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط له، وهو العنصر الرئيسي في أي استراتيجية تسويقية، وعملية بنائه هي عملية مهمة ومعقدة في أي مؤسسة، وما يصلح لشركة أو منشأة قد لا يصلح لمنشأة أخرى؛ لذا نجد أن هذا المزيج يختلف من منشأة إلى غيرها، كما أنه من المنطقي أن المزيج التسويقي التقليدي المخصص للسلع الملموسة كان لا بد من أن يتوسع مضيفاً عناصر أخرى تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الموجودة في الخدمات وغير موجودة في السلع الملموسة والتي تفرض استخدام أدوات أخرى لتسويق هذه الخدمات.

سنحاول في الصفحات التالية التعرف على المزيج التسويقي المعدل للخدمات، وكيفية تحليل عرض الخدمة، وما هي مجموعة الخدمات التكميلية التي تشكل

حزمة الخدمة مستعرضين النموذج الأكثر أهمية فيما يتعلق بالخدمات التكميلية والمسمى زهرة الخدمة.

أولاً : تطور المزيج التسويقي للخدمات:

مزيج التسويق هو مجموعة من الأدوات المتوافرة لدى مدير التسويق كي يشكل طبيعة الخدمة المقدمة للمستهلكين، ويمكن استخدام هذه الأدوات سواء في بناء استراتيجيات على المدى الطويل أم في تصميم برامج تسويقية قصيرة المدى من أجل تحقيق أهداف معينة تتطلع إليها المنشأة، وقد ثبت مؤخراً أن العناصر الأربعة لمزيج التسويق محدودة جداً من حيث انطباقها على الخدمات وذلك للأسباب التالية:

- لا تأخذ معظم التحليلات للمزيج التسويقي التقليدي بعين الاعتبار الطبيعة غير الملموسة للخدمة.
- في عنصر السعر مثلاً يتم التغاضي عن أنواع الخدمات التي يتم إنتاجها من قبل القطاع العام، ولا يتقاضى عنها أجراً من المستهلكين.

- مثلاً لا يأخذ عنصر الترويج بعين الاعتبار أن طريقة إنتاج الخدمة وتقديمها إلى المستفيد تشكل عنصراً مهماً في ترويجها على خلاف بعض أنواع السلع المادية سريعة الدوران التي لا يشارك المنتج مباشرة في ترويجها للمستهلك النهائي.

يرجع أصل مفهوم المزيج التسويقي إلى بوردن عام 1965 حيث أشار إلى وصف مدير التسويق بأنه مزج المكونات، حيث يجد المدير نفسه في مواجهة العديد من الخيارات التي تتطلب منه أن يمزج هذه العناصر التسويقية بالطريقة التي تتناسب مع المنشأة والموقف التسويقي والبيئة المتغيرة باستمرار التي تعمل فيها المنشأة. ومن أكثر أدوات المزيج التسويقي شيوعاً هو نموذج مكارثي الذي قسم المزيج التسويقي إلى أربعة عناصر هي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج.

ثانياً : عناصر المزيج التسويقي المعدل للخدمة (Marketing Mix)

(Revised)

أسباب تعديل المزيج التسويقي التقليدي (4Ps):

يعد المزيج التسويقي الذي يتضمن أربعة عناصر هي: المنتج والتسعير والتوزيع والترويج واحداً من أهم وأبرز العناصر التي تتألف منها أي استراتيجية تسويقية، وقد تتأدى الدارسون والممارسون في مجال التسويق الخدمي إلى تعديل المزيج التسويقي التقليدي (4Ps) وذلك للأسباب التالية:

١. إن المزيج التسويقي التقليدي طور أصلاً للشركات الصناعية في الستينيات، وتطرق إلى استخدام أدوات المزيج لتسويق السلع الصناعية ولم يتطرق أبداً إلى الخدمات غير الملموسة، وحتى عندما أشار مكارثي لاحقاً إلى إمكانية توسيعه ليُطبَّق على بعض الخدمات اشترط إمكانية ذلك بكم العناصر الملموسة المصاحبة للخدمة.

٢. إن المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي كل احتياجات المسوقين في مجال الخدمات، وينتج ذلك عن اختلاف خصائص الخدمة عن خصائص السلعة الملموسة، فقد أشار (Barksdale, ١٩٧٤) إلى مجموعة من الفروقات منها:

- صعوبة قياس والتحكم بجودة الخدمة.

- التداخل بين الخدمة ومقدمها حيث يمثل موظف الخدمة جزءاً من منتج الخدمة.

- عدم القدرة على تخزين الخدمة.

- عدم القدرة على تسجيل براءة اختراع بالخدمة.

٣. إن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة بحيث لا تأخذ بعين الاعتبار

الكثير من العناصر التي تعتمد عليها الخدمة، مثل العنصر البشري الذي

يشارك في عملية إنتاج وتوصيل الخدمة، والتي تشكل عنصراً جوهرياً

للمستفيد أو البيئة المادية المحيطة بعملية تقديم الخدمة في بعض أنواع

الخدمات التي يكون فيها للبيئة تأثير قوي على قرار الشراء أو إعادة الشراء

من قبل العميل.

عناصر المزيج التسويقي المعدل أو الموسع (7Ps):

اقترح عدد من الباحثين إطاراً معدلاً للمزيج التقليدي دُعي باسم المزيج التسويقي

المعدل أو الموسع (7Ps) والذي يتضمن:

١. المنتج:

المنتجات هي الوسيلة التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تلبية حاجات المستهلكين، وبهذا المعنى فالمنتج هو ما تقدمه المنشأة إلى المستهلكين المحتملين ويلبي حاجة لديهم، وكذلك الخدمات أصبحت تصنف كمنتجات حيث تعامل الحسابات المصرفية وبوالص التأمين وبرامج العطلات وحتى نجوم الغناء والسياسيون على أنهم منتجات، والمنتج في الخدمات هو عبارة عن كل مكونات العرض الخدمي والتي تخلق قيمة للعميل، فالمديرون يجب عليهم اختيار كل من الخدمة الجوهري وحزمة الخدمات التكميلية المحيطة بذلك الجوهري، وذلك وفق المنافع التي ينشدها العملاء من الخدمة، وبما يتناسب مع عروض المنافسين.

٢. التوزيع:

إن توصيل عناصر الخدمة إلى العملاء يتطلب من المديرين اتخاذ القرارات بخصوص مكان وتوقيت توصيل الخدمة، وربما الاعتماد على قنوات التوزيع الإلكترونية أو التقليدية أو الاثنين معاً بناءً على طبيعة الخدمة، فمثلاً الخدمات المعتمدة على المعلومات تتناسب مع طرق التوزيع الإلكترونية حيث يستطيع العميل استعادتها وقتما يشاء، كما أن توقعات العميل بخصوص سرعة وسهولة

الحصول على الخدمة هي المحددات الرئيسية لاستراتيجية التوزيع؛ لذلك تكتسب القرارات الخاصة بالوسطاء أهمية خاصة في الخدمات لما توفره من سهولة في التزود بالخدمة للعميل في حين نلاحظ في أنواع أخرى من الخدمات ذات الدرجة العالية من اللاملموسية أنه لا يكون لقرارات التوزيع هذا الثقل الاستراتيجي.

٣. الترويج:

يبدو مزيج الترويج للسلع الملموسة مماثلاً لمزيج الخدمات إلا أن ترويج الخدمات غالباً ما يحتاج إلى تركيز خاص على إظهار العناصر الملموسة للخدمة، و تأخذ الاتصالات في الشركات الخدمية طابعاً تعليمياً أي تتقيد العميل أكثر مما هو في السلع المادية الملموسة وخصوصاً بالنسبة للعملاء الجدد، حيث تعلم العملاء بمنافع الخدمة وأين يمكنهم الحصول عليها وكيف يشاركون في عملية إنتاج الخدمة، وتلعب الأنشطة الاتصالية في الشركات الخدمية دوراً حيوياً كما يلي:

- تزود العميل بالمعلومات والنصائح اللازمة.
- إقناع العملاء بالخدمة.
- دفع العملاء إلى شراء الخدمة.

٤. السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والخصومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة حيث يجب اتخاذ القرارات الخاصة ليس فقط بتسعير الخدمة إنما بإجمالي الجهود الجسدية والعقلية والوقت اللازم للحصول على الخدمة.

٥. العنصر البشري:

وهم كل الأشخاص الذين يقومون بدور ما في عملية تقديم الخدمة ويؤثرون بصورة ما على إدراك المستفيد من الخدمة أو المشتري للخدمة ومستوى جودتها بما في ذلك موظفو الشركة الخدمية والعميل المستفيد من الخدمة، وأيضاً باقي العملاء في محيط تقديم الخدمة.

هناك الكثير من الخدمات التي يؤثر فيها العميل نفسه على عملية تقديم الخدمة ومستوى جودتها، وبالتالي مقدار الرضا الذي سيشعر به بعد استهلاك الخدمة

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

(خدمات الاستشارة والخدمات الصحية على سبيل المثال تعتمد في نجاحها على

دقة المعلومات التي يدلي بها العميل وعلى اتباعه للتعليمات).

ولا يقتصر أثر العميل على الخدمة المقدمة له بل يتعدى ذلك إلى تأثيره على

مستوى الخدمة وجودتها التي تقدم إلى باقي العملاء (لعبة كرة قدم أو خدمة التعليم

لصف دراسي).

إن العلاقات التفاعلية بين العملاء أنفسهم تحتل أهمية كبيرة حينما يتم استهلاك

الخدمة علانية كرواد مقهى أو نزلاء فندق، والمشكلة هنا صعوبة التحكم أو السيطرة

على هذه العلاقات.

٦. الدليل المادي أو الملموس (Physical Evidence):

وهو البيئة المادية التي يتم فيها تقديم الخدمة، حيث يتم التفاعل بين العميل ومقدم

الخدمة و أي مكونات ملموسة أخرى من شأنها أن تسهل أداء الخدمة أو اتصالات

الخدمة.

و تلعب هذه الدلائل دوراً مهماً في تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة وتؤثر بصورة كبيرة على إدراكات المستهلكين المستفيدين من الخدمة سواء قبل الشراء أم بعد الشراء واستهلاك الخدمة، فمثلاً أثاث الفندق والتصاميم والألوان هي من عناصر البيئة المادية المصاحبة لتقديم الخدمة والمؤثرة على حكم العميل وتقييمه للخدمة، وعموماً تتألف البيئة المادية من مجموعة من العوامل المحيطة كالحرارة والتهوية، والعوامل التصميمية كالتجهيزات والمباني والديكورات، إضافة إلى العوامل الاجتماعية كالموظفين والعملاء من حيث مظهرهم وعددهم.

٧. عملية تقديم الخدمة (Process):

وهي الإجراءات والآليات الفعلية وتدفق الأنشطة والتي من خلالها تتم عملية تقديم الخدمة، وتعد الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة وتوجيه المستفيدين وحفزهم على الخدمة حاسمةً بالنسبة إلى المشاركة في عملية تقديم المؤسسات الخدمية.

ففي حين أن المستهلك لا يهتم كثيراً بالعملية الإنتاجية في السلع الملموسة، نرى أن إنتاج الخدمة جزء حيوي جداً بالنسبة لمستهلك الخدمة الذي غالباً ما يكون

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

موجوداً في مكان تقديم الإنتاج ويشترك في إنتاج الخدمة، مثلاً يتأثر رواد مقهى

ما بطريقة النادل في تقديم وإنتاج الخدمة ووقت الانتظار للحصول على الخدمة.

إن التصميم الخاطئ أو السيئ لعملية تقديم الخدمة سوف يزعج العملاء ويعطل

عمل موظفي الاتصال مع العملاء، حيث يشعر العملاء بالبطء والبيروقراطية وعدم

الفعالية، ويشعر الموظفون بنقص الإنتاجية وصعوبة القيام بعملهم، وبالتالي تزيد

احتمالات فشل الخدمة.

ثالثاً: تحليل عرض الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات الثانوية):

يترتب على الشركة الخدمية مسؤولية تقديم خدمات تشبع رغبات العميل وتحقيق

مستويات عالية من الرضا الناتج عن تطابق المتوقع مع الأداء الفعلي أو الخدمة

الفعلية، ومن هنا يجب أن يدرك المسوق أن العميل في كثير من الأحيان لا يبحث

فقط عن الخدمة الأساس أو الجوهر بمعزل عن باقي الخدمات التكميلية، إذا يمكن

تحديد عدد من العناصر في عرض الخدمة بعضها أساسي أو حيوي بالنسبة

لطبيعة الخدمة، والآخر ثانوي يميز هذه الخدمة عن المنافسين أو ما

يدعى (Service Package) :

- الخدمة الأساسية أو الجوهر: وتتمثل بالفائدة أو المنفعة الأساسية المتأتية من الخدمة، ويبدو أن هناك فرقاً ضئيلاً بين الخدمات والسلع الملموسة على هذا المستوى الأساسي لعرض المنتج حيث جميع رغبات الزبائن وحاجاتهم التي تسعى الشركات إلى إشباعها غير ملموسة، وينبغي تطوير العرض و انتاجه وادارته مع إبقاء فائدة إشباع هذه الرغبات والحاجات للمستهلكين محققة من قبل الشركات.

- الخدمات الثانوية أو التكميلية التي تدعم الخدمة الجوهر وتميزها، وهي مزيج من العناصر الملموسة وغير الملموسة التي من خلالها تتحقق الفائدة الأساسية، وعلى هذا المستوى الثانوي يقدم مزود الخدمة فوائد إضافية إلى المستهلكين للوفاء برغبات إضافية للمستهلك أو للتمييز عن المنافسين.

يجب على الشركة الخدمية تحليل المنافع التي يرى العميل أنه سيدفع ثمناً مقابل الحصول عليها واستخدامها من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية، ونلاحظ أنه مع الوقت تتشابه عروض الشركات الخدمية فيما يخص الخدمة الجوهر (كل الفنادق تتشابه في تقديم الخدمة الأساسية المتمثلة بالمبيت) لذا

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

تبحث الشركة عن التميز عن منافسيها عن طريق الخدمات الثانوية أو التكميلية، فهي الضمانة لاستمرار الشركة الخدمية وتفوقها، فالكثير من العملاء لا يبحثون فقط عن خدمة الإقامة، فمعايير اختيار العميل للفندق يتعدى الخدمة الجوهر إلى معايير أخرى مثل سهولة الحجز وتميز خدمة الغرف، ووجود تسهيلات، وأماكن للترفيه.. إلخ.

وبالتالي من أجل العمل على إضافة تلك القيمة على الخدمة الجوهر من خلال الخدمات التكميلية يجب على المسوق:

١. تحديد الأفعال وردود الأفعال التي يتوقعها العميل من مقدم الخدمة.
٢. ترتيب النشاطات الناتجة في مجاميع تشكل الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية.
٣. تقييم مستوى أداء الشركة في كل عنصر من عناصر الخدمات التكميلية.
٤. إعادة تصميم حزمة الخدمة بما يلبي احتياجات العملاء في القطاعات المستهدفة.

ومن الجدير بالذكر أن تحديد المكانة الذهنية للخدمة يلعب دوراً رئيسياً في تقرير أي من الخدمات التكميلية سيشملها عرض الخدمة وطبيعة تلك الخدمات وكثافتها.

تصنيف الخدمات التكميلية:

إن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساعد الشركة الخدمية على:

١. تمكين المسوق من تركيز جهود المزيج الترويجي على المجموعات المرغوب توفيرها للعملاء.

٢. مقارنة كل مجموعة من الخدمات التكميلية مع تلك التي يعرضها المنافسون.

٣. تتبع استجابة العملاء بخصوص كل مجموعة من تلك الخدمات من أجل تعديلها أو إلغائها إذا لزم الأمر.

ونلاحظ أن هناك شركات خدمية تعرض مجموعة من درجات الخدمة كل منها ينطوي على حزمة مختلفة من الخدمات التكميلية، بينما يجمع بين تلك الحزم المختلفة جوهر خدمة واحد، كما هو الحال مثلاً في خدمات النقل الجوي، حيث نجد الدرجة السياحية، ودرجة رجال الأعمال، ودرجة الأولى، والتميز بين هذه

الدرجات يكون من خلال الاختلاف القائم في حزمة الخدمات التكميلية المخصصة لكل درجة.

رابعاً: نموذج زهرة الخدمة:

من أهم التصنيفات الشائعة للخدمات التكميلية وضعها في ثماني مجموعات متجانسة، ويطلق على هذا التصنيف اسم زهرة الخدمة (Flower of Service):

أ. المعلومات (Information):

يحتاج العملاء إلى معلومات وافية حول مزايا العرض الخدمي، وأماكن تو افر الخدمة، وكيفية الحصول عليها، وغيرها من المعلومات التي تحاول الشركة الخدمية توفيرها بأكبر قدر ممكن للمستهلكين.

وهناك شركات تبرع في عملية تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة سواء لمحاولة جذب العملاء أم الحفاظ عليهم وزيادة ولائهم للشركة الخدمية وذلك بإنشاء مراكز للمعلومات أو توفيرها عبر الهاتف أو موقع الشركة على الإنترنت أو من خلال البروشورات أو الحملات التعريفية وغيرها من وسائل الاتصال.

ب. الاستشارات (Consultation):

غالباً ما يتم تقديم الاستشارة بناء على طلب العميل، وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إماماً دقيقاً بالوضع القائم للعميل، ومن المحبذ أن تتوفر لديه معلومات عن خلفية العميل والمشكلة قبل تقديم اقتراحات بشأن حل المشكلة.

ويفترض بالاستشارة أن تهدف إلى دفع العميل في الاتجاه الإيجابي الذي يحقق له منفعة لم يكن من الممكن تحقيقها من دون تلك الاستشارة.

ج. استلام الطلبات (Taking-Order):

أي استلام الطلبية من العميل ومعالجتها بغية توفيرها له في المكان والزمان المناسبين، إما عن طريق ملء استمارة أو مكالمة هاتفية أو غيرها من طرق تقديم الطلبيات، وتمثل الحجوزات نوعاً خاصاً من خدمات استلام الطلبيات؛ لأنها تؤهل العميل أو المستفيد من الخدمة للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل طاولة في مطعم أو موعد مع الطبيب.

د. الضيافة (Hospitality):

سبق الذكر أن هناك أنواعاً كثيرة من الخدمات تتطلب من العميل الوجود في مكان تقديم الخدمة حتى يستطيع الاستفادة منها، وقد يكون هذا الوجود طويلاً نسبياً كالمسافرين الذين يبقون وقتاً طويلاً في صالات الترانزيت، و الشركة الخدمية الناجحة هي الشركة التي تعامل زبائنها كأنهم ضيوف لديها منذ لحظة وصولهم حتى إتمام تقديم الخدمة لهم، كما أن الاهتمام بالعملاء والترحاب بهم ومحاولة جعل أجواء تقديم الخدمة مريحة وبمثابة تجربة سعيدة لهم هو أسلوب داخلي يخص الشركة وحدها يساهم في تميزها، ويمثل ميزة يصعب على المنافسين تقليدها.

هـ. حماية ممتلكات المستفيدين (Safekeeping):

يحتاج العملاء إلى توفير الحماية لممتلكاتهم في مواقع تقديم الخدمات، ووجود هذه التسهيلات يشجع العملاء على ارتياد أماكن تقديم الخدمة، مثل مواقف لركن السيارات و خدمات إيداع الأمتعة في المطار، والاحتفاظ بأموال وممتلكات العملاء في خزائن الفنادق.

و. الاستثناءات (Exceptions):

وهي خدمات تكميلية لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية يتم تقديمها إلى العميل في ظل ظروف خاصة، ونذكر منها:

- الطلبات الخاصة: وهي الخدمات المفصلة حسب احتياجات العميل أو غير المقررة أصلاً التسهيلات في العرض الخدمي، مثل توفير مقاعد للمعوقين في صالات العرض أو المقاعد المخصصة للأطفال في المطاعم.
- حل المشكلات: وتكون إما مشكلة ظهرت للعميل بسبب سوء تقديم الخدمة أو بسبب عدم قدرة العميل على الاستفادة من الخدمة، وهنا تتدخل الشركة لحل المشكلة التي تسببت بها أو محاولة توجيه العميل في الاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة من الخدمة.
- معالجة الشكاوى والتعامل مع المقترحات: وهذا يستلزم وجود إجراءات محددة بشكل واضح ودقيق يوفر الاستجابة بمرونة وفعالية لشكاوى العملاء واقتراحاتهم.

ز. إعداد الفواتير (Billing):

تقوم معظم المؤسسات الخدمية بإعداد فواتير للمستفيدين من خدماتها، ويستثنى من ذلك بعض أنواع الخدمات التي تُقدّم مجاناً ، و ينبغي وجود نظام لإعداد الفواتير بصورة صحيحة ودقيقة وبالسرعة اللازمة خصوصاً عندما يكون المستفيد منتظراً في مكان تقديم الخدمة للحصول عليها، ومن المهم الذكر أن دقة الفواتير التي يتم إرسالها أو تسليمها إلى العميل عامل حاسم في الحفاظ على سمعة الشركة، وكذلك يجب أن يسمح نظام الفواتير باطلاع العميل على تفاصيل الفاتورة ومراجعتها والاعتراض عليها لو استلزم الأمر ذلك.

وتوفر بعض الفنادق لنزلائها خدمة الاطلاع على الفاتورة عن طريق شاشات التلفزة الموجودة في غرفهم، ومراجعة بنودها أولاً بأول في حال وجود أي اعتراض عليها، وليعرف الزبون تفاصيل الفاتورة وليوافق عليها.

ح. الدفع (Payment):

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

لابد من وجود آليات متقدمة وتقنيات دقيقة لاستلام المدفوعات من قبل العملاء سواء من خلال بطاقات الائتمان أم البنوك أم البريد أم الدفع النقدي أم وضع البطاقات في آلات معينة مثل بطاقات المترو.. إلخ.

ونلاحظ أن هناك شركات تبرع في مجال تقديم الخدمات التكميلية إلى حد تقوم معه هذه الشركات ببيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى، فشركة American Express استطاعت أن تكتسب خبرة عريقة في مجال إعداد الفواتير لأعضائها من حملة بطاقات الائتمان مما دعاها إلى بيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى.

الفصل الرابع: جودة الخدمة

مقدمة:

تعد جودة الخدمة من المفاهيم المحورية في التسويق الخدمي، وعلى الرغم من أن الجودة المدركة من قبل العميل هي المحدد لرضا العميل وكمرحلة تالية ولأؤه للعلامة التجارية سواء أكان المنتج خدمة أم سلعة مادية ملموسة فإن تقييم الجودة من قبل العميل يختلف في السلع المادية الملموسة عنه في الخدمات، فأغلب السلع الملموسة يمكن تقييمها قبل الشراء والاستهلاك على العكس من الخدمات التي لا يمكن الحكم على جودتها إلا بعد الشراء والبدء بالاستهلاك، ويستمر تحديث هذه الإدراكات للجودة طيلة فترة تعامل العميل مع المؤسسة الخدمية خصوصاً أن الجودة قد لا تكون ثابتة بسبب تباين الخدمات وعدم تجانس أدائها، على العكس من السلع المادية التي تتماثل فيها الوحدات المنتجة بصورة تامة تقريباً.

وفي هذا الفصل سوف يتم التعرف على مفهوم جودة الخدمة وأهم نماذج قياسها، ومن ثم ننتقل إلى التعرف على أهم مصادر بناء توقعات العملاء وكيف يمكن للمسوقين إدارة هذه التوقعات، وبعدها ننتقل إلى استعراض أسباب الفرق بين

توقعات العميل و إدراكاته للأداء الفعلي، وكيف يمكن علاج ذلك لتحقيق رضا العميل واسعاده.

أولاً: مفهوم جودة الخدمة

من الواضح أن مفهوم جودة الخدمة معقد، ومن الصعب قياسه وخصوصاً في الخدمات، حيث يصعب على العميل أحياناً تقييم الجودة حتى بعد انتهاء الخدمة، كما هي الحال في الخدمات الصحية أو خدمات الصيانة والإصلاح بسبب نقص المعرفة اللازمة لديه للحكم على الجودة.

كما أن تقييم الجودة في الخدمات يتسم بالاستمرارية، حيث يحدث العميل إدراكاته عن الجودة مع استمرار التعامل مع المؤسسة الخدمية، إذ إنه في كل مرة يتم فيها تفاعل بين العميل ومقدم الخدمة يقوم العميل بالحكم على جودة الخدمة الخاصة بهذا التفاعل، وبناءً عليه إما أن يتعزز حكمه الإيجابي على إجمالي الجودة إذا كان راضياً عن هذا التفاعل، أو على العكس لو كانت الخدمة الخاصة بهذا التفاعل سلبية فإنها ستؤثر سلباً على الجودة الكلية أو التراكمية الموجودة سابقاً لدى العميل.

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

تري (١٩٨٨) . Zeithaml et al أن جودة الخدمة هي "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة".

ومع تزايد أهمية جودة الخدمة كوسيلة لكسب ميزة تنافسية وبالتالي تحقيق معدلات احتفاظ مرتفعة بالعملاء زاد اهتمام الدراسين والممارسين للتسويق الخدمي بكيفية قياس الجودة، وكثيرة هي الدراسات التطبيقية التي حاولت وضع معايير أو أبعاد لقياس جودة الخدمة.

ثانياً: أهم نماذج قياس جودة الخدمات

١. نموذج 1984 Gronroos:

يعد النموذج الأوروبي لقياس الجودة هو الأشهر حيث يقول Gronroos إن هناك نوعين من الجودة:

- الجودة الفنية (Technical Quality): والمقصود بها ماذا نقدم للعميل، وتتمثل بالمعارف والمهارات والمعدات اللازمة لأداء الخدمة وغيرها، وهي جوانب كمية قابلة للقياس.

• الجودة الوظيفية (Functional Quality): كيف نقدم الجودة الفنية للعميل أي طريقة تقديم الخدمة من حيث مظهر الموظفين وأسلوب تعاملهم مع العميل وغيرها، وهي أشياء غير قابلة للقياس الكمي.

٢. نموذج SERVQUAL: ويسمى النموذج الأمريكي لقياس الجودة، وهو من أهم الدراسات التي تناولت الجودة، وتم استخدامها كأسلوب في قياس الجودة في الشركات، قام بها ١٩٨٥ parasuraman et al. وقدموا نموذجاً يدعى SERVQUAL MODEL مازال يستخدم كوسيلة لقياس جودة الخدمة في كثير من الشركات، وقد بنوا هذا النموذج بالاعتماد على دراسة الجودة من وجهة نظر العميل، فبرأيهم أن العميل هو الوحيد الذي يستطيع الحكم على جودة الخدمة المقدمة له، ووضعت الدراسة مجموعة من العبارات قسمتها على ٩ أبعاد لكل بعد مجموعة من العبارات التي تقيسه، وبنتيجة التحليل والاختبار تم التوصل إلى وجود خمسة أبعاد للجودة من وجهة نظر العميل هي:

- الاعتمادية (Reliability): قدرة الشركة الخدمية على إنجاز الخدمة التي تم الوعد بها بصورة دقيقة ويعتمد عليها. بمعنى آخر أن الشركة تقوم بتقديم ما وعدت به من حيث الأداء والميزات الأساسية والسعر والوعد الأخرى التي قطعتها لعملائها.

- الاستجابة (Responsiveness): استعداد مقدم الخدمة لتقديم خدمة سريعة ومساعدة العملاء. وهي تلخص قدرة مقدم الخدمة على الإصغاء والرد على الاستفسارات، والمرونة في التعامل مع مشكلات العملاء، وباختصار فهي تلخص فكرة المرونة والقدرة على تعديل الخدمة لتلبية متطلبات كل عميل على حدة وهي مهمة جدا عندما يكون لدى العملاء مطالب أو أسئلة أو شكاوى معينة أو يواجهون مشكلات في استخدام الخدمة.

- التوكيد أو الثقة (Assurance): مدى المعرفة التي يمتلكها موظفو الخدمة ولطفهم وقدرتهم على جعل العميل يشعر بالثقة والاطمئنان. وهذا يرتبط بصورة كبيرة بالشعور بالمخاطرة، وعدم التأكد المرتبط بشراء

الخدمات، وخصوصاً خدمات المصارف والتأمين والمحامين والاستشارات.

• التعاطف (Empathy): الرعاية والاهتمام الشخصي الذي يُمنح للعملاء، وجعل كل عميل يشعر أنه مميز ومتطلباته موضع فهم واهتمام من الشركة.

• الأشياء الملموسة (Tangibles): شكل التسهيلات المادية، والتجهيزات، ومظهر الموظفين، والأشياء المكتوبة.. إلخ.

نلاحظ أن بعد الاعتمادية هو البعد الوحيد الذي يتم تقييمه بعد انتهاء التفاعل، فيما الأبعاد الأربعة الأخرى يتم تقييمها من قبل العميل في أثناء التفاعل.

٣. نموذج (Brady and Cronin 2001)

انتقد هذا النموذج كلاً من النموذج الأوروبي والأمريكي لقياس الجودة، واعتبر أن كليهما أغفل نواحي مهمة في تقييم الخدمة، ويرى أن الجودة حاسمة في التأثير على إدراكات العميل في مجال تقييم الخدمات، وتزداد أهميتها بازدياد عدم ملموسية الخدمة، فهي حاسمة أكثر في مجال تقييم الاستشارات المالية عن الخدمات

المخلوطة بسلع مادية، وعادة للحكم على جودة الخدمة يقيم العميل ثلاثة عناصر

هي:

- المخرجات (Outcome)
- التفاعل (Interaction)
- المادية البيئية (Physical Environment)

إذا يقيم العميل المخرجات التقنية أو الفنية والطريقة التي يتم من خلالها توصيل هذه المخرجات إليه والبيئة التي تحيط بعملية توصيل المخرجات تلك، فلو أراد العميل تقييم خدمة تناول وجبة غداء في مطعم فهو يحكم على جودة الخدمة الفنية، والمقصود بها وجبة الطعام من حيث طعمها ودرجة النضج والسخونة.. إلخ، وكذلك كيف تقدم له هذه الوجبة كأسلوب الشخص الذي يقدم الوجبة ولطفه في التعامل.. إلخ، والبيئة التي تقدم فيها الوجبة كديكورات المطعم والإنارة والتهوية، وغيرها من العناصر.

ثالثاً: جودة الخدمة الإلكترونية (E Service- Quality):

مع انتشار الإنترنت وتطور التجارة الإلكترونية أصبحت الكثير من الخدمات تقدم

إلكترونياً عبر مواقع الشركات على الإنترنت، وكثرت الدراسات التي تناولت كيفية

قياس الخدمات الإلكترونية، ولعل أشهرها دراسة (٢٠٠٢)

Zeithaml et al. التي حددت أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية التي تقدم عبر

مواقع الشركات على الإنترنت بالأبعاد التالية:

- **الفعالية:** قدرة العميل على دخول موقع الشركة الإلكتروني والحصول على المنتج المطلوب والمعلومات المتعلقة به والخروج بأقل جهد ممكن.
- **الاعتمادية:** كيفية الأداء الفني للموقع أي أنه متاح ويعمل بصورة مناسبة.
- **الإنجاز:** دقة الوفاء بالوعود من حيث توفر المنتج وتوصيله بالوقت المناسب أو المتفق عليه.
- **الخصوصية:** أي الاطمئنان على أن البيانات التي يدلي بها العميل في أثناء عملية التسوق الإلكتروني لن تخرج للعلن، وبياناته المالية والائتمانية سرية ولا يستطيع أحد تتبعها ومعرفتها.

• الاستجابة: أي قدرة مقدم الخدمة على تزويد العميل بالمعلومات اللازمة

عندما تظهر مشكلة في الخدمة، والقدرة على تقديم الضمانات إلكترونياً.

• الترضية أو التعويض: أي إلى أي درجة يمكن لمقدم الخدمة إعادة أموال

العميل وتكاليف الشحن في حال فشل الخدمة.

• التواصل: أي إمكانية خدمة العملاء والتواصل الحي والمباشر معهم إما

إلكترونياً أو عبر الهاتف.

ونلاحظ أن الأبعاد الأربعة الأولى تتعلق بالخدمة الأساسية، والأبعاد الثلاثة

المتبقية تتعلق بتصحيح فشل الخدمة.

من الجدير بالذكر أن تقييم العميل للجودة لا يكون بالضرورة نتيجة تجربة سابقة،

فمن الممكن لعميل لم يسبق له شراء الخدمة واستهلاكها أن يقيم الجودة أو يبني

توقعات حولها من خلال التعليقات من عملاء آخرين أو من خلال الإعلانات

وغيرها من المصادر، كما أن العميل يقوم بتحديث مجمل إدراكاته حول الجودة بعد

كل تفاعل يحصل مع مقدم الخدمة، فإجمالي الجودة التراكمية يأتي نتيجة سلسلة

من التفاعلات التي تحدث بين مقدم الخدمة و العميل, فأحيانا قد يدرك العميل أحد

تفاعلات الخدمة على أنه منخفض الجودة، ويكون له رد فعل معين تجاه هذا التفاعل بينما إدراكه الإجمالي الجودة قد يكون على أنه ذو مستوى مرتفع.

رابعاً: توقعات العميل (Customer Expectations):

تمثل توقعات العميل إجمالي معتقداته حول الخدمة التي سيحصل عليها، وهذه التوقعات تمثل نقاطاً مرجعية يقوم العميل بالحكم على الخدمة الفعلية أو الأداء الفعلي عليها، لذلك من المهم للمسوق معرفة توقعات العميل وإدارة هذه التوقعات؛ لأن عدم معرفة توقعات العميل وعدم تلبيتها بمثابة تعطيل لموارد المنشأة وتعريضها لعدم القدرة على الاستمرار في بيئة شديدة التنافسية.

وتختلف مستويات توقع العميل بناء على النقاط المرجعية التي يحملها، ومن المهم تحديد وقياس تلك التوقعات بدقة من قبل المسوق، وهي مهمة معقدة، لنفترض ما يلي:

- إذا ذهبت إلى مطعم بسيط تحمل عنه توقعات متواضعة فيما يتعلق بمستوى الخدمة، وتمت خدمتك فوراً بطعام جيد وبقدر قليل من المال.

• أو أنك ذهبت إلى مطعم شهير وفاره تحمل عنه توقعات مثالية، وتمت

خدمتك بصورة جيدة وبطعام جيد، إنما ليس رائعاً ودفعت مبلغاً كبيراً من

المال.

أي من التجريبتين ستكون أفضل بالنسبة لك كعميل؟

عادة لدينا مستويان من التوقع:

الأول: الخدمة المرغوبة (Desired Service): وهي المستوى من الخدمة الذي

يأمل العميل أن يتلقاه.

الثاني: الخدمة المقبولة أو الكافية (Adequate Service): وهي المستوى من

الخدمة الذي يقبل العميل أن يتلقاه، بمعنى آخر هي الحد الأدنى من الأداء المقبول

بالنسبة إلى العميل.

نلاحظ إذاً أن معايير الخدمة في المستوى الكافي أو المقبول أقل من تلك التي

يطلبها العميل في المستوى المرغوب، والتوقعات المرغوبة حول الخدمة تختلف من

فئة أو نوع خدمة إلى نوع آخر من الخدمات، كما تختلف بين الأنواع الفرعية أيضاً

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

من الخدمات، فمثلاً ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد مطاعم الوجبات السريعة هو خدمة سريعة وطعام جيد وبيئة نظيفة.. إلخ، أما ما يرغبه العميل عندما يرتاد أحد المطاعم الراقية هو محيط راقى وموظفون بمظهر رائع وطعام مميز وشموع مضاءة.. إلخ.

- **منطقة التسامح أو التحمل (Tolerance Zone):** وهي المنطقة التي بين المستوى المرغوب من الخدمة والمستوى المقبول منها، وفي أي نقطة من هذه المنطقة يكون مستوى الخدمة مقبولاً بالنسبة إلى العميل، أما إذا تدنت الخدمة عن الحد الأدنى فإن هذا سيسبب إحباط العميل، وإذا كان الأداء الفعلي أعلى من أعلى نقطة في منطقة التسامح أي فاق المستوى الذي يرغبه العميل فإن ذلك سيؤدي إلى إسعاد العميل وادهاشه.

إن حدود منطقة التحمل تتغير بتغير العملاء، كما تتغير بتغير أبعاد الخدمة التي يقارن أو يحكم على أساسها العميل:

- منطقة التحمل هذه ليست واحدة لدى جميع العملاء، فمثلاً حدود منطقة التحمل لعميل شركة طيران يصل متأخراً إلى المطار أضيق من حدود

منطقة التسامح للعميل الذي يصل باكراً، فالأول يكون حساساً لعامل الوقت والسرعة، كذلك الأمر بالنسبة إلى العملاء المشغولين سيكونون أكثر حساسية لعامل الوقت وبالتالي لعامل الانتظار، والحد الأدنى المقبول لديهم للانتظار سيكون أقل.

- منطقة التحمل تتغير بتغير الأسعار، فمثلاً عندما يزداد سعر الخدمة تقل أو تضيق حدود منطقة التسامح فيما يتعلق بجودة الخدمة، فلن يقبل العميل مستوى ضعيفاً من الخدمة مقابل سعر مرتفع، بينما قد يكون أكثر تقبلاً لذلك لو كان سعر الخدمة منخفضاً.
- منطقة التحمل تتغير بتغير أبعاد جودة الخدمة التي يحكم على أساسها العميل، فإنه يكون أقل تساهلاً أو تسامحاً فيما يتعلق ببعد الاعتمادية عنه في بعد الأشياء الملموسة.

العوامل التي تؤثر على توقعات العميل:

أ. العوامل المؤثرة على الخدمة المرغوبة:

١. الحاجات الشخصية: وتتمثل بالحاجات الطبيعية والنفسية والاجتماعية وغيرها من الحاجات التي يشعر بها الأفراد، فمثلاً يرغب العميل الذي يشاهد لعبة كرة سلة وهو جائع أن يتوافر عدد من الباعة الجوالين في الملعب يحملون أنواعاً مختلفة من الأطعمة، بينما قد لا يرغب مشاهد آخر في الملعب في ذلك؛ لأنه تناول طعامه قبل المباراة، كذلك الأشخاص الذين ينتمون إلى طبقات اجتماعية مختلفة تختلف رغباتهم فيما يتعلق بالخدمات الفندقية.

٢. عدد الأشخاص الذين يستمد منهم العميل توقعاته: فكلما زاد عددهم زاد مستوى الخدمة المرغوبة، مثل قرار شراء عطله في الخارج لأفراد الأسرة.

٣. مدى توافر الخبرة لدى العميل بالخدمة: فكلما زاد مستوى خبرة العميل بالخدمة ازداد مستوى الخدمة المرغوبة، مثلاً شخص سبق أن عمل في مطعم سيكون أكثر معرفة بمعايير الخدمة الصحيحة مما سيزيد من مستوى الخدمة المرغوبة لديه.

ب. العوامل المؤثرة على الخدمة المقبولة:

١. العوامل ذات المدى القصير: وهي التي تجعل العميل أكثر وعياً لحاجته

إلى الخدمة، مثل المواقف الشخصية الطارئة التي تستدعي حاجة سريعة

إلى الخدمة، كالحاجة إلى خدمات الصيانة لتجهيزات المكتب في فترة

ضغط العمل، مما يرفع من الحد الأدنى من الأداء المقبول لدى العميل

(الخدمة المقبولة)، وأكثر ما يتعلق هذا ببعد الاستجابة.

٢. الدور المدرك للعميل في أداء الخدمة: أي درجة إدراك العميل لتأثيره على

مستوى الخدمة التي يتلقاها، حيث يرفع قيام العميل بدوره المطلوب منه من

مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه فلو افترضنا أن عميلاً في مطعم وضح

للنادل درجة نضح شريحة اللحم التي يرغب فيها، وأنت درجة نضحها غير

الذي طلبه، فإن مستوى الخدمة المقبولة بالنسبة إليه سيرتفع أكثر مما لو لم

يقم بتوضيح ذلك للنادل، إذاً شعور العميل بأنه لم يقم بدوره بصورة جيدة

يزيد من حدود منطقة التحمل لديه.

٣. العوامل الموقفية: أي ظروف أداء الخدمة التي يرى العميل أنها خارج

سيطرة مقدم الخدمة، فمثلاً بعد أحداث ١١ أيلول (سبتمبر) كانت خدمات

الاتصالات والإنترنت في الولايات المتحدة سيئة جداً إلا أن العملاء كانوا أكثر تسامحاً أو تساهلاً بخصوص مستوى الخدمة؛ لأنهم يعلمون مصدر المشكلة وأنها خارج سيطرة الشركات، وبالتالي كلما أدرك العميل أن هناك ظروفاً تحكم عملية أداء الخدمة وليس مصدرها خطأ الشركة فإن مستويات الخدمة الكافية أو المقبولة بالنسبة إليه ستخفض أي أن حدود منطقة التحمل ستزداد.

٤. **توافر البدائل وجاذبيتها:** أي إلى أي مدى يدرك العميل وجود بدائل أخرى

لمقدم الخدمة الذي يتعامل معه قدرة على النجاح ومتوفرة أو موجودة في السوق، فإذا كان عدد البدائل الجيدة المدركة من قبل العميل مرتفعاً فإن مستوى الخدمة المقبولة سيرتفع، وتبقى قائمة البدائل المتوفرة لدى العميل مهمة حتى بعد الشراء؛ لأن هذه البدائل المستبعدة حالياً تمثل نقاطاً مرجعية للعميل في عملية التقييم التي يقوم بها بعد الشراء حيث يمثل مستوى مقارنة البدائل نقطة مرجعية أو معيارية للحكم على مدى جودة المخرجات، وهذه النقطة المرجعية تبنى على أساس جودة المخرجات المتاحة من البديل

التالي الأكثر جاذبية مقارنةً بالمنتجات المتاحة من العلاقة الحالية، وبالتالي كلما زادت جاذبية هذا البديل بالنسبة إلى العميل ازداد الحد الأدنى المقبول من الخدمة بالنسبة إليه، كما أن زيادة توفر أو جودة البدائل المدركة تخفض مستوى أو نية التزام العميل بالعلاقة عندما يواجه مشكلات في أداء الخدمة بينما لو كانت جاذبية البديل منخفضة، فإن التزام العميل بالعلاقة سوف يستمر أو يزداد بغض النظر عن مستوى الرضا الذي يشعر به، إذا يعد عدم توفر البديل الجذاب من وجهة نظر العميل محددًا مهمًا للحد الأدنى المقبول من الخدمة، ففي حال عدم توفر بدائل جيدة فإن العميل سيكون أكثر تساهلاً وتتسع لديه حدود منطقة التحمل.

٥. مستوى الخدمة الذي يتنبأ به العميل: أي مستوى الخدمة الذي يعتقد

العميل أنه سيحصل عليها في التفاعل التالي أو المقبل بينه وبين مقدم الخدمة، وهي حسابات موضوعية يقوم بها العميل لمستويات الأداء المحتملة، فمثلاً لو توقع العميل خدمة جيدة، فإن مستوى الخدمة المقبول بالنسبة إليه سيزداد، أما إذا كان يتوقع خدمة ضعيفة أو سيئة فإن مستوى

الخدمة المقبول بالنسبة إلى العميل سينخفض، وهذا يخص التفاعل المقبل

وليس إجمالي علاقة العميل مع مقدم الخدمة.

ج. العوامل المؤثرة على الخدمة المتنبأ بها:

١. الوعود الصريحة: وهي الوعود التي تصدر من الشركة إلى عملائها سواء

بصورة شخصية على لسان موظفيها ورجال البيع أم بصورة غير شخصية

عبر الإعلانات والنشرات المكتوبة والبروشورات وغيرها، وهي مصادر

للوعود تحت سيطرة الشركة، وتستطيع إدارتها والتحكم بها، فالوعد بما

سيحصل فعلاً هو طريقة منطقية لإدارة توقعات العميل حيث تؤثر هذه

الوعود على الخدمة المرغوبة والخدمة المتنبأ بها.

٢. الوعود الضمنية: وهي الوعود التي لا تصدر بصورة صريحة بل عبر

إشارات، كالسعر أو الأشياء الملموسة المصاحبة للخدمة، فمثلاً كلما زاد

سعر الخدمة أو مستوى إثارة الأشياء الملموسة للانطباعات الايجابية لدى

العميل زاد مستوى توقعاته من الخدمة.

٣. الاتصالات الشفهية: وهي العبارات الشخصية وغير الشخصية التي ترد من أطراف غير الشركة الخدمية مثل الأصدقاء أو الأسرة أو تقارير المستهلك وغيرها من المصادر حول ما يمكن أن تكون عليه الخدمة، وهي تؤثر على الخدمة المرغوبة والخدمة المتوقعة، ومن الجدير بالذكر الأهمية التي يوليها العميل لهذا المصدر خصوصاً في الخدمات صعبة التقييم؛ لأن العميل ينظر إليها باعتبارها مصدراً محايداً أو غير متحيز للمعلومات يمكن الوثوق به.

٤. الخبرة السابقة: أي وجود تجربة سابقة للعميل مع الشركة الخدمية أو مع فئة الخدمة نفسها، فالعميل لدى فندق ما قد يقارن إقامته بمرات أخرى قد أقام فيها في هذا الفندق، وقد يقارن بمرات إقامة سابقة في فنادق أخرى.

خامساً: إدارة توقعات العميل

١. دقة وواقعية الوعود أي الوعد بما سوف يحصل عليه العميل بالفعل.
٢. الوعد بأقل مما سوف يحصل عليه العميل بالفعل، وهي استراتيجية منطقية أحياناً لتخفيض مستوى توقعات العميل إنما لها محاذير في كثير

من الأحيان خصوصاً إذا كانت البيئة شديدة التنافسية، إذ إنها من الممكن أن تقلل جاذبية العرض بنظر المستهلك، كما قد يكون لها أثر غير مقصود على إدراك العميل للخدمة، فقد يميل العميل إلى التركيز على جوانب الضعف في الخدمة عندما يتم وعده بخدمة متوسطة، كذلك يستطيع العميل الدائم للشركة الخدمية أن يلاحظ عبر التفاعلات المتكررة مع مقدم الخدمة استخدام هذا التكتيك من قبل الشركة، ويعود لبناء توقعاته على أساس ذلك.

٣. عندما لا تستطيع الشركة أن تقدم الخدمة كما يرغب فيها العميل، فيجب أن تلجأ إلى إعلام العميل لماذا لم تستطع ذلك، واطالعه على جهودها في سبيل تحقيق توقعاته.

٤. التأكد من أن الأسعار المفروضة تبررها مستويات عالية من الأداء بخصوص الميزات أو منافع العرض التي تهم العميل بصورة خاصة.

٥. التأكد من أن الأشياء الملموسة تعكس بدقة نوع ومستوى الخدمة التي سيتم الحصول عليها.

٦. تثقيف أو تعليم العميل حول طرق استخدام وتحسين الخدمة التي

يتلقونها حالياً وتعليمهم بخصوص دورهم في أداء الخدمة وكيفية تأديته.

٧. الاهتمام بالتغذية العكسية أو المرتدة حول المرات التي لم تستطع فيها

الشركة الوفاء بوعودها.

٨. استخدام أو محاكاة الاتصالات الشفهية في الإعلانات عن الخدمة

باستخدام قادة الرأي أو شهادات العملاء الآخرين.

٩. استخدام الأبحاث لمعرفة الأشخاص أو الجهات المؤثرة على توقعات

العميل بخصوص الخدمة.

سادساً: نموذج الفجوات المرتبطة بجودة الخدمة

إن تسويق الخدمات الفعال هو مهمة جد معقدة تتضمن الكثير من الاستراتيجيات

والمهارات والمهام المتداخلة والمتراطة فيما بينها، وقد كان التوصل إلى كيفية

وضع منهج منظم يدير وينظم كل هذه الأنشطة المعقدة موضع بحث واهتمام، ويعد

المنهج الذي يتعامل مع الخدمة كبنية متكاملة من أهم المناهج التي بنيت عليها

الكتابات في تسويق الخدمات وجودة الخدمة، ويدعى هذا المنهج نموذج الفجوات

المرتبطة بجودة الخدمة (Gaps Model of Service Quality) والذي قدمه Parasuraman et al. (١٩٨٥) ، وبناءً على هذا النموذج نلاحظ وجود خمسة أنواع من الفجوات:

١. الفجوة المتعلقة بالعميل (Customer Gap):

نلاحظ أن الفجوة المتعلقة بالعميل تتمثل بالاختلاف بين توقعات العميل للخدمة التي سيحصل عليها وإدراكه لما يحصل عليه بالفعل، حيث يبني العميل توقعاته من مصادر مختلفة ذاتية وموضوعية، فالمعرفة الموضوعية تكون مبنية على الوقائع والحقائق بخصوص مزايا وخصائص العرض الخدمي سواء من خلال تجربة سابقة أم إعلان أم توصية من الآخرين، أما المعرفة الذاتية فتتمثل بمعتقدات ومشاعر العميل أي كيف يدرك العميل المعرفة الموضوعية، ولإغلاق هذه الفجوة أي مطابقة التوقعات مع الإدراكات سنبحث لاحقاً في مفاهيم كثيرة تتعلق بكيفية بناء العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بهم.

كما تجدر الإشارة إلى أن اتساع الفجوات المتعلقة بالشركة الخدمية تؤدي بالضرورة إلى اتساع الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته، وكلما عملت الشركة على إغلاق

هذه الفجوات أدى ذلك إلى تقليل الفرق بين ما يتوقعه العميل و ادراكه لما يحصل عليه بالفعل.

٢. الفجوات المرتبطة بالشركة الخدمية (Service Provider)

(Gaps):

الفجوة الأولى:

تتمثل هذه الفجوة بعدم معرفة الشركة الخدمية لما يتوقعه العملاء وما هو مهم فعلاً

بالنسبة إليهم ومن مسبباتها:

١. عدم كفاية البحوث:

أ. عدم كفاية الأبحاث التسويقية.

ب. عدم تركيز الأبحاث على جودة الخدمة.

ج. عدم الاستخدام الكافي لأبحاث السوق.

٢. نقص في الاتصالات الصاعدة (Upward Comm):

أ. نقص التفاعل بين الإدارة والعملاء.

ب. نقص التفاعل بين المديرين وموظفي الاتصال مع العملاء.

ج. وجود مستويات عدة تفصل بين الإدارة العليا وموظفي الاتصال.

٣. عدم التركيز الكافي على بناء العلاقات:

أ. خلل في عملية تجزئة السوق.

ب. التركيز على إتمام الصفقة بدلاً من بناء علاقة طويلة الأمد.

ج. التركيز على جذب العملاء بدل الاحتفاظ بالعملاء.

٤. عدم كفاية عملية تصحيح الخدمة:

أ. عدم تشجيع موظفي الاتصال على الإصغاء إلى العملاء.

ب. الفشل في ترضية العميل وتعويضه عند فشل الخدمة.

ج. عدم وجود آليات مناسبة لتصحيح فشل الخدمة.

ومن أهم طرق إغلاق هذه الفجوة القيام بالأبحاث بصورة دقيقة حول ما يرغبه

العملاء، وكذلك الحصول على التغذية المرتدة من موظفي الخط الأمامي حول

رغبات العملاء ومشكلاتهم، وتفعيل الاتصالات بين موظفي الاتصال مع العملاء وواضعي السياسات في الشركة الخدمية.

الفجوة الثانية:

تتمثل هذه الفجوة بعدم اختيار تصاميم ومعايير الخدمة بصورة صحيحة تلبى توقعات العميل أي وجود اختلاف بين التصميم والمعايير المتبعة وبين التصميم والمعايير التي تلبى توقعات العميل، فحتى حينما تدرك الشركة الخدمية رغبات عملائها الحقيقية فقد تفشل في ترجمتها إلى معايير وتصاميم للخدمة، إما بسبب اعتقاد الإدارة بعدم واقعية تلك الرغبات أو بسبب نقص التزام الإدارة أو الشركة الخدمية بمفهوم الجودة ومعاييرها، ومن أهم مسببات هذه الفجوة:

١. تصميم ضعيف للخدمة:

أ. تصميم مبهم وغير محدد للخدمة.

ب. الفشل في الربط بين تصميم الخدمة ومكانتها الذهنية.

٢. عدم وجود معايير موجهة بالعميل:

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

أ. خلل في التوجه بالعمل في معايير الخدمة.

ب. عدم تركيز الإدارة على متطلبات العميل.

ج. عدم وجود تحديد للأهداف المتعلقة بجودة الخدمة بصورة رسمية.

٣. الدلائل الملموسة والبيئة المحيطة غير مناسبة:

أ. الفشل في تطوير الدلائل الملموسة بما يتوافق مع توقعات العميل.

ب. عدم تصميم البيئة المحيطة بعملية تقديم الخدمة بصورة تلي متطلبات

الموظفين والعملاء على حد سواء.

ج. عدم الصيانة والتحديث المناسبين للدلائل الملموسة وللبيئة المحيطة بعملية

تقديم الخدمة.

لإغلاق هذه الفجوة على الشركة الخدمية أن تضع معايير الخدمة وتصاميمها

بصورة تلي توقعات العملاء ورغباتهم، وكذلك أن تصمم البيئة المادية والتسهيلات

بصورة تعكس تلك التوقعات.

الفجوة الثالثة:

تتمثل بالفرق بين التصميم والمعايير الصحيحة التي تم تحديدها وبين المعايير والتصميم الذي تعكسه طريقة أداء أو تقديم الخدمة من قبل الموظفين أي عدم أداء وتوصيل الخدمة وفقاً للمعايير الصحيحة التي وضعتها الإدارة.

فعندما تقوم الشركة بتصميم ووضع معايير الخدمة فإنها في طريقها إلى أداء أو تقديم خدمة ذات مستوى عال من الجودة، وهذا الافتراض صحيح إنما ليس كافياً لتوصيل ذلك فعلاً حيث يرتبط تحقيق ذلك بوجود الأنظمة والعمليات والأشخاص المناسبين الذين يستطيعون ربط الخدمة المؤداة والتي يتم توصيلها إلى العميل بالتصاميم والمعايير المناسبة الموضوعية من قبل الإدارة، ويوضح الشكل التالي أهم مسبباتها:

١. عيوب في سياسات الموارد البشرية:

- أ. عدم فعالية سياسات التوظيف.
- ب. تناقض أو تعارض وعدم وضوح أدوار الموظفين.
- ج. وجود أنظمة غير مناسبة لتقييم وتحفيز أو مكافأة الموظفين.

د. نقص في العمل الجماعي وعدم تطبيق مفهوم تمكين الموظفين.

٢. عدم معرفة العملاء لأدوارهم:

أ. عدم معرفة العملاء بمسؤولياتهم والأدوار التي يجب القيام بها.

ب. التأثير السلبي المتبادل بين العملاء أنفسهم.

٣. مشكلات مع وسطاء الخدمة:

أ. وجود خلاف مع الوسيط حول الأهداف والأداء.

ب. صعوبة الرقابة على جودة الخدمة وثبات الأداء.

ج. وجود نوع من التعارض بين مفهومي التحكم والتمكين.

٤. الفشل في إيجاد التوافق بين العرض والطلب

لإغلاق هذه الفجوة يجب على الشركة الخدمية اتباع ما يلي:

- تطبيق سياسات فعالة فيما يتعلق بتوظيف الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم.
- تطوير طرق إما للتحكم أو لتحفيز وسطاء الخدمة لتحقيق أهداف الشركة الخدمية فيما يتعلق بجودة الخدمة.

- تعليم العملاء كيفية أداء أدوارهم بصورة أفضل.
- إدارة أثر العملاء الآخرين في محيط تقديم الخدمة.

الفجوة الرابعة:

تتمثل الفجوة الرابعة بين ما يتم الوعد به من خلال الاتصالات التي تستهدف العملاء (الإعلان وقوى البيع والأنواع الأخرى) والتي من شأنها رفع مستوى توقعات العميل بخصوص الجودة وما يحصل عليه العملاء فعلاً عبر الأداء الفعلي أو عملية تقديم الخدمة، أي الفرق بين الخدمة التي يتم الوعد بها والخدمة الفعلية، ومن أهم مسببات هذه الفجوة:

١. نقص الاعتماد على الاتصالات التسويقية المتكاملة:

أ. الميل إلى التعامل مع كل عنصر من عناصر الاتصالات الخارجية بصورة مستقلة.

ب. عدم الاعتماد على التسويق التفاعلي في خطة الاتصالات.

ج. عدم وجود برنامج قوي للاتصالات التسويقية الداخلية.

٢. عدم فعالية ادارة توقعات العميل:

أ. خلل في إدارة توقعات العميل من خلال كل أشكال الاتصالات.

ب. عدم وجود تأهيل مناسب للعملاء بخصوص استخدام الخدمة.

٣. الوعود المبالغ بها:

أ. الوعود المبالغ فيها في الإعلان.

ب. الوعود المبالغ فيها في البيع الشخصي.

ج. الوعود المبالغ فيها من خلال الدلائل المادية الملموسة.

٤. خلل أو عدم كفاية الاتصالات الأفقية:

أ. عدم كفاية الاتصالات بين إدارتي المبيعات والعمليات (التشغيل).

ب. عدم كفاية الاتصالات بين إدارتي الإعلان والعمليات.

ج. الاختلاف في السياسات والإجراءات بين الفروع أو الوحدات.

يمثل هذا النموذج رسالة واضحة للمسوقين الذين يرغبون في رفع مستوى جودة

الخدمة، حيث يشكل إغلاق الفجوة بين توقعات العميل وإدراكاته أساساً لتحسين



مستوى الجودة عن طريق العمل على إغلاق هذه الفجوات والذي يؤدي بصورة تلقائية إلى

سابعاً: مفهوم إسعاد العميل

يدعو الكثير من الدارسين والممارسين في مجال تسويق الخدمات إلى محاولة الشركات أن تسعد العميل وتفاجئه، والمقصود بإسعاد العميل هي الحالة العاطفية الإيجابية المترتبة على قيام الشركة الخدمية بتجاوز توقعات العميل، وتمثل معرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم الخطوة الرئيسية في بناء ولاء العميل، وهذا يتحقق للشركة عندما تكون قريبة من عملائها لذا نلاحظ أن الشركات تستثمر أكثر فأكثر في بناء علاقات قوية مع عملائها في سبيل الحصول على معلومات قيمة حول أفضل طريقة لخدمة العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين، و تستطيع الشركة من خلال هذه العلاقة القريبة والمستمرة مع العملاء ليس فقط تلبية احتياجاتهم بل التفوق على توقعاتهم واستباق تنفيذ هذه الاحتياجات مما يؤدي بتلك الشركات إلى إسعاد عملائها.

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

فنادق Ritz-Carlton تقوم بتصميم بروفايل لكل عميل على الحاسوب يحتوي تفضيلاته وما يحبه وما لا يحبه، وذلك عبر موظفين مدربين يكتبون بصورة دورية ذلك ويدخلونه إلى ملف العميل على الحاسوب، وأصبح لديهم بالنتيجة تفضيلات نحو ٢٤٠ ألف عميل مما يمكن الفندق من تعديل الخدمة لتلبية متطلبات كل منهم وتفضيلاتهم، والهدف ليس مجرد تلبية توقعات العميل بل تقديم تجربة لا تنسى لكل عميل، والنتيجة أن الدراسات تشير إلى أن من ٩٢ إلى ٩٧ من عملاء هذا الفندق حول العالم يخرجون راضين تماماً .

يشبه البعض الفرق بين مفهومي رضا العميل وإسعاده بثلاث دوائر متحدة المركز كما يلي:

- الدائرة الأولى (musts): تعبر عن العناصر الواجب وجودها، وهي الميزات المركزية المرتبطة بالوظيفة الرئيسية للخدمة والتدابير المتعلقة بها، فلا يلحظ العميل وجودها بصورة خاصة إنما عدم وجودها يلحظه العميل فوراً.

• الدائرة الثانية (Satisfiers): وتعتبر عن العوامل المعززة لرضا العميل،

وهي الخصائص ما وراء الوظيفة الأساسية للمنتج، والتي من المحتمل

أن تؤدي إلى زيادة رضا العميل.

• الدائرة الثالثة (Delights) العوامل المبهجة: وهي الخصائص غير

المتوقعة والتي تكون بمثابة مفاجأة ممتعة بالنسبة للعميل.

مثلاً العناصر الواجبة في الصفوف الدراسية هي الشخص المحاضر وقاعة

المحاضرة والتجهيزات اللازمة، والعوامل المرضية وجود محاضر يتمتع بالمرح

ويتعامل مع الدارسين بطريقة ودية أو مواد دراسية ممتعة أو أدوات ايضاح متطورة،

أما العوامل المبهجة فقد تتضمن توزيع كتاب مجاني على الدارسين المسجلين في

الصف الدراسي.

وتشير الدراسات أحياناً إلى أن إسعاد العميل قد يرفع من سقف توقعاته، وبالتالي

يجعل عملية إرضائه في المرة المقبلة أصعب، واستخدام هذه الاستراتيجية محكوم

ببيئة المنافسة، فإذا كانت استراتيجية إسعاد العميل من السهل على المنافسين

تقليدها فإنها ستكون ذات أثر سلبي؛ لأنها من الممكن مع الوقت أن تؤدي إلى

زيادة تكاليف الشركة ومنافسيها في الصناعة، لذا يمكن القول إنه من المفيد اتباع هذه الاستراتيجية في المجالات التي يصعب على المنافسين تقليدها، أو من الممكن لإسعاد العميل دون رفع سقف توقعاته أن نقدم له خدمة غير اعتيادية بصورة غير متكررة، فمثلاً تقدم إحدى شركات الطيران التي تخدم المسافرين في رحلات قصيرة زمنياً تقل أحياناً عن نصف ساعة المشروبات للمسافرين مع الإعلان أن هذه الخطوة يرغب الطاقم في تجربتها، ويعتذر لو لم يتح الوقت لتقديمها إلى جميع المسافرين.

الفصل الخامس : بناء المكانة الذهنية للخدمة

مقدمة:

تسعى الشركات إلى تمييز نفسها عن العروض المنافسة المنتشرة في سوق خدمة معينة عن طريق بناء موقع أو مكان مميز لعالمها التجارية في أذهان العملاء، ونجاح الشركات في بناء مثل هذه المكانة هو مفتاح نجاحها في الأسواق التي تعمل فيها، وعلى الرغم من جهود الشركات لبناء مثل هذه المكانة المميزة فإنها تقشل أحياناً بسبب عدم قدرة العملاء على تحديد ما يميز الشركة فعلاً عن منافسيها، أو بسبب شكهم بادعاءات الشركة بخصوص هذه المكانة.

وستنطرق في هذا الفصل إلى مفهوم المكانة الذهنية واستراتيجيات بنائها، وسنتعرف إلى هرمية أو تصنيفات الخدمات، وكيف يتم تطوير الخدمات الجديدة عبر مراحل متسلسلة تبدأ بتوليد الفكرة وتنتهي بتقديمها كخدمة جديدة إلى السوق المستهدفة.

أولاً: التركيز كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

والمقصود بالتركيز هو تقديم مزيج منتج محدود نسبياً نستهدف به قطاعاً سوقياً معيناً، والمقصود بالقطاع السوقي مجموعة من المستهلكين الذين يشتركون في الخصائص أو الاحتياجات أو أنماط الشراء والاستهلاك نفسها.

نلاحظ وجود بعدين يتم على أساسهما تحديد الاستراتيجية هما:

• البعد الأول يتمثل بدرجة تركيز الشركة على خدمة أسواق قليلة أو متعددة.

• البعد الثاني هو إلى أي مدى يتسع أو يضيق عرض الخدمة، وبناء عليه نلاحظ وجود أربع

استراتيجيات أساسية موضحة بالشكل التالي:

١. استراتيجية التركيز التام (Fully Focused Companies): وهي

الشركات التي تقدم مجالاً محدوداً جداً من الخدمات لقطاع سوقي محدد.

٢. استراتيجية التركيز على السوق (Market Focused Companies): وهي

الشركات التي تقدم مجالاً واسعاً من الخدمات لقطاع سوقي محدد.

٣. استراتيجية التركيز على الخدمة (Service Focused)

(Companies): وهي الشركات التي تقدم مجالاً محدوداً جداً من

الخدمات لقطاعات سوقية متعددة أو قطاع سوقى واسع.

٤. استراتيجية عدم التركيز (Unfocused Companies): وهي الشركات

التي تقدم مجالاً واسعاً من الخدمات لقطاعات سوقية متعددة أو قطاع

سوقى واسع.

ولكل من هذه الاستراتيجيات مزاياها وعيوبها، مثلاً من مزايا خدمة قطاع سوقى

محدود بعرض محدود من الخدمات قدرة الشركة على فرض الأسعار التي تريدها،

بينما من عيوب التخصص في خدمة قطاع سوقى محدود بعرض محدود من

الخدمات أنه قد لا يكفي السوق المحدود لتوليد الحجم اللازم من الأعمال، كما أن

أحد الأسباب التي تدعو الشركات إلى تقديم مجال محدود من الخدمات لأكثر من

قطاع سوقى هو تشكيل محفظة من العملاء للتغلب على المخاطرة الناجمة عن

الاعتماد على قطاع سوقى واحد أي تقلبات فيه ستؤثر على ربحية الشركة بصورة

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

كبيرة، لكن هذا يستلزم من الشركة تنويع المزيج الاتصالي ليناسب الأسواق المختلفة التي تتم خدمتها.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقديم مجال واسع من الخدمات لقطاع سوقي محدد القدرة التشغيلية للشركة على التميز في كل خدمة من الخدمات التي تقدمها للسوق، كما يجب التركيز على فهم متطلبات وتفضيلات وأنماط الشراء للمستهلكين، فمثالاً في مجال سوق الأعمال (B to B) قد تفاجأ الشركة بأن من يتخذ قرار شراء الخدمات الجديدة مجموعات مختلفة في الشركة.

ثانياً: تجزئة السوق:

هناك مجموعة من الأمور التي يجب مراعاتها عند اختيار الأسواق التي ستقوم الشركة باستهدافها وهي:

١. تحديد واختيار القطاعات السوقية المستهدفة (Identifying &

:(Selecting Target Segments

تتمثل التجزئة الفعالة للسوق بتجميع المشتريين في قطاعات يضم كل منها مشتريين متشابهين قدر الإمكان في خصائصهم وأنماط شرائهم واحتياجاتهم، أما القطاع المستهدف فهو القطاع أو القطاعات السوقية التي تختار الشركة استهدافها من إجمالي السوق الكلي (قد تتم التجزئة بناء على أسس جغرافية وديموغرافية وسلوكية.. إلخ)، وقد يتم استهداف القطاعات نفسها التي تستهدفها الشركة الخدمية من قبل شركات منافسة، لذا يجب التأكد من قدرة الشركة على التميز عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات التكميلية لا تقدمها الشركات المنافسة ولا تستطيع مجاراتها.

من المهم للشركة الخدمية أن تدرك أن بعض القطاعات السوقية تحمل فرصاً أفضل من غيرها من القطاعات، ولا يكون اختيار القطاعات فقط بناء على حجم المبيعات أو الأرباح المحتملة بل بناء على قدرة الشركة على مجارة المنافسين في هذا القطاع أو التفوق عليهم.

وتظهر الأبحاث أحياناً أن هناك قطاعات سوقية لا تتم تلبية احتياجاتها بصورة جيدة من الموردين أو بائعي الخدمة الحاليين الموجودين في القطاع السوقي تدعى

(Underserved Segments) مثل هذه القطاعات تشكل فرصة كبيرة للشركة

الخدمية.

مثلاً قد لا تجذب الفئة ذات الدخل المحدود بعض الشركات الخدمية في حين أنها تشكل قطاعاً سوقياً كبيراً يحمل معه فرصاً جيدة خصوصاً في حال انتقال هذه الفئة مع الوقت إلى فئة الدخل المتوسط، ونذكر هنا بنك Banco Azteca في المكسيك الذي يعد من البنوك التي برعت في تقديم الخدمات والحلول المالية لفئة الدخل المحدود.

٢. استخدام الأبحاث لتطوير مفهوم الخدمة لقطاع سوقي معين (Service

:Concept Developing)

كيف يمكن للشركة أن تطور مفهوماً صحيحاً للخدمة التي ستقدم أو تستهدف بها قطاعاً سوقياً معيناً؟ يجب استخدام الأبحاث لتحديد الخصائص المتعلقة بالخدمة ومعرفة مدى أهميتها بالنسبة إلى القطاعات السوقية، وكيف سيتم إدراكها من قبل المستهلكين المرتقبين نسبة إلى العروض المنافسة، لكن يجب عدم المبالغة في

التعميم حيث نجد أن مجموعة نفسها من الأفراد قد ترتب أولوياتها بالنسبة إلى خاصيات الخدمة بطرق مختلفة تبعاً لما يلي:

- ما هو الغرض من استخدام الخدمة؟
- من الذي يتخذ قرار الشراء؟
- ما هو توقيت الاستخدام (يومي - أسبوعي - فصلي)؟
- هل يستخدم الفرد الخدمة وحده أو ضمن مجموعة من الأفراد؟
- ما هي تركيبة تلك المجموعة؟

مثلاً يختلف المعيار الذي سيقوم شخص ما على أساسه باختيار مطعم لتناول وجبة الغداء فيما إذا كان بصحبة عائلته أو أصدقائه في عطلة أو غداء عمل أو وجبة سريعة مع زميل له في العمل، ففي كل حالة قد يقوم الشخص نفسه باختيارات مختلفة حيث لن يختار المطعم نفسه، وفي حال أعطي شخص آخر قرار اختيار المطعم فقد يقوم باختيار مختلف كلياً.

٣. الخصائص المهمة والخصائص المحددة (Important versus

:(Determinant Attributes

عادة ما يقوم المستهلكون بالاختيار بين بدائل العرض الخدمي بناء على الاختلافات المدركة بينها، لكن الخصائص التي تميز الخدمات المتنافسة عن بعضها البعض ليست بالضرورة هي الخصائص الأكثر أهمية، مثلاً معظم ركاب الطائرات يضعون السلامة في المرتبة الأولى عندما يسافرون جواً إلى مكان ما، لكن بما أن كل الشركات غالباً تتساوى في هذه الخاصية، فهي على الرغم من أهميتها ليست مَحَدداً لعملية اختيار خطوط الطيران، وغالباً نلاحظ أن الخصائص المَحَددة لعملية الاختيار تقع في أسفل القائمة مثل لطف موظفي الحجز والطعام والشراب المقدم على الطائرة وغيرها، لذا يجب على المسوقين تحديد تلك الخصائص المَحَددة للاختيار، وكيفية إدراك المستهلكين لأداء المنافسين بخصوص كل خاصية منها، حيث إن النتائج المترتبة على تحديد تلك الخصائص تفيد في عملية تحديد المكانة الذهنية للخدمة أو إعادة تحديدها.

من المهم أيضاً معرفة أن بعض الخصائص يمكن قياسها كمياً بسهولة بينما بعضها الآخر يمكن اعتباره نوعياً وصعب القياس، فمثلاً سعر ودقة المواعيد في خدمات النقل البري من السهل قياسها بينما درجة فخامة الفندق هي خاصية نوعية

تخضع لإدراك الفرد، وعلى الرغم من ذلك نلاحظ أن المسافرين يثقون بتقييم مؤسسات مستقلة ومحيدة لهذه الخصائص.

ثالثاً: تحديد المكانة الذهنية بصورة تميز العرض الخدمي عن المنافسين:

يجب بداية أن تحدد الشركة ما هي الاحتياجات غير المشبعة لدى المستهلكين أو التي تستطيع أن تلبيها بصورة أفضل مما يفعل منافسوها، وذلك لتستطيع تأسيس ميزة تنافسية مستمرة في سوقها، والمقصود بالميزة التنافسية طريقة الشركة في تلبية متطلبات عملائها بصورة لا تستطيع معها الشركات المنافسة أن تقلدها.

يجب على الشركة أن تقرر المكانة التي تريد خلقها لعرضها الخدمي في أذهان العملاء المستهدفين بصورة فعالة، والمقصود بالمكانة الذهنية خلق مكانة مميزة في أذهان العملاء المستهدفين مقارنةً بالعروض المنافسة، وهذا ينطوي على أربعة مبادئ هي:

١. يجب على الشركة أن تؤسس مكاناً في أذهان عملائها المستهدفين.

٢. هذه المكانة أو الوضع يجب أن يكون محددًا ويقدم رسالة بسيطة وثابتة أو مستمرة عبر الزمن.

٣. هذه المكانة يجب أن توضح اختلاف الشركة عن منافسيها.

٤. يجب على الشركة في تحديد مكانتها أن تركز جهودها، فالشركة لا يمكن أن تكون كل شيء لكل الناس.

هناك الكثير من الأبعاد التي يمكن أن نؤسس استراتيجيات المكانة الذهنية بالاعتماد عليها وأهمها:

١. ميزات المنتج (Product attributes): مثلاً خدمة البريد الإلكتروني من

America

Online تميز نفسها في أذهان عملائها بسهولة الاستخدام.

٢. العلاقة بين الجودة والسعر (Price'quality relationship) مثلاً أن تقوم

الشركة بتحديد مكانتها الذهنية على أنها تقدم خدمة جيدة بأسعار معقولة.

٣. النسبة إلى المنافسين (Reference to competitors) أي تحديد

المكانة الذهنية للعرض الخدمي مقارنة مع المنافسين.

٤. خصائص المستخدم (User Characteristics): كأن تكون المكانة

الذهنية لخدمات الحجز الإلكتروني تتاسب أولئك الأشخاص الذين يلائمهم

استخدام الإنترنت والاعتماد على الخدمة الذاتية.

تعتمد الشركات على ما يدعى بالخرائط الإدراكية كوسيلة لبيان أو معرفة كيف

يدرك العملاء خدماتهم والخدمات المنافسة، وهي عبارة عن رسوم مرئية تبين موقع

الشركة في أذهان العملاء بالنسبة لمجموعة من الخصائص مقارنة بالمنافسين،

وهي من أهم أدوات بناء المكانة الذهنية.

إن فهم طبيعة وكيفية تحديد المكانة الذهنية هو شرط ضروري لتكوين موقع

تنافسي، ومفهوم المكانة الذهنية ليس مقتصرًا على الخدمات بل إنه في الحقيقة أتى

أصلاً من السلع، لكنه يقدم نظرة عميقة لمسوقي الخدمات عن طريق دفعهم لتحليل

عروضهم الحالية والإجابة عن أسئلة مثل:

- كيف يرى المستهلكون الحاليون والمحتملون الشركة؟
- من هم عملاؤنا الحاليون؟ ومن هم العملاء الذين نود استهدافهم

مستقبلاً؟

• ما هي خصائص العرض الخدمي الحالي (الخدمة الجوهري والخدمات

التكميلية المصاحبة)؟

• في كل حالة كيف تختلف عروضنا الخدمية عن العروض المنافسة؟

• كيف يدرك المستهلكون في كل قطاع سوقي الطريقة التي تلبى بها

عروضنا الخدمية احتياجاتهم؟

• ما هي التغييرات التي يجب القيام بها بخصوص العرض الخدمي لتعزيز

موقعنا التنافسي في القطاعات السوقية؟

من المهم معرفة أن المكانة الذهنية التي بنتها الشركة ليس بالضرورة أن تبقى

ثابتة عبر الزمن، فقد تضطر الشركات إلى إعادة بناء مكانتها

الذهنية (Repositioning) بسبب تغيير في رغبات عملائها الحاليين أو استهداف

شرائح جديدة، أو بسبب التغييرات في البيئة التي تعمل فيها الشركة أو بسبب

تحركات المنافسين.

رابعاً: دور المكانة الذهنية في استراتيجية التسويق:

يلعب تحديد المكانة الذهنية دوراً مهماً في استراتيجية التسويق لأنه يربط تحليل السوق والتحليل التنافسي بعملية التحليل الداخلي للشركة، وانطلاقاً من هذه التحليلات يمكن الإجابة عن مجموعة من التساؤلات مثل: ما هو مفهوم الخدمة؟ كيف نرغب في أن تكون؟ كيف نتوصل إلى ذلك (أي الطرق والإجراءات)؟ إن الفشل في تحديد المكانة الذهنية أو فشل الخطة التسويقية في تحقيق تلك المكانة قد يؤدي إلى ما يلي:

- ستواجه الشركة أو أحد عروضها الخدمية منافسين أقوياء لن تكون قادرة على التفوق عليهم أو حتى مجاراتهم.
- وصول الشركة أو الخدمة إلى موقع ال يرغب فيه أحد؛ لأن ليس هناك طلب على الخدمة أو الطلب منخفض جداً
- لن يستطيع العملاء معرفة ما يميز الخدمة أو الشركة عن منافسيها، وما هي خصائصها مقارنة بخصائص الخدمات المنافسة.
- بالنتيجة لن يكون هناك مكانة ذهنية للشركة أو الخدمة حيث لم يسمع بها أحد.

خامساً: الاستخدامات الرئيسية لتحليل المكانة الذهنية كأداة تشخيصية

١. توفر أداة تشخيصية لتحديد وفهم العلاقات القائمة بين الخدمات

والأسواق:

• كيف نقارن الخدمة قياساً إلى العروض الأخرى المنافسة بالنسبة إلى

خاصيات محددة؟

• كيف يلبي أداء الخدمة حاجات وتوقعات المستهلكين بناء على معايير

أداء محددة؟

• ما هو مستوى الاستهلاك المتوقع من خدمة ذات خصائص أداء معينة

معروضة للبيع بسعر معين؟

٢. تحديد الفرص التسويقية:

أ. في حالة تقديم الخدمات الجديدة:

• ما هي القطاعات السوقية التي ينبغي استهدافها؟

• ما هي الخاصيات التي ينبغي توفيرها في الخدمة قياساً إلى

الخاصيات المتوفرة في الخدمات المنافسة؟

ب. في حالة إعادة تحديد المكانة الذهنية للخدمات الحالية:

- التوجه إلى القطاعات نفسها أو إلى مجموعة جديدة من القطاعات السوقية.

- ما هي الخصائص التي يجب إضافتها أو تغييرها أو إزالتها كلياً؟
- ما هي الخصائص التي يجب التركيز عليها في الإعلان؟

ج. إلغاء الخدمات:

- إلغاء الخدمات التي ال تشبع حاجات المستفيدين.
 - إلغاء الخدمات التي تواجه منافسة شديدة.
٣. تساعد على اتخاذ القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي لمواجهة أو

الاستجابة لتحركات

المنافسين:

أ. استراتيجيات التوزيع:

- أين سيتم طرح الخدمة (المواقع وأنواع منافذ التوزيع.. إلخ)؟

- متى يتم توفير الخدمة؟

ب. استراتيجيات التسعير:

- ما هو السعر الذي سيتم بيع الخدمة به؟

- ما هي إجراءات وطرق الدفع والفواتير؟

ج. استراتيجيات الاتصالات:

- ما هي الفئات من الجمهور المستهدف التي من السهل إقناعها بأن

الخدمة تقدم ميزة تنافسية بخصوص بعض خصائص الخدمة التي تشكل

أهمية بالنسبة لهم؟

- ما هي الرسائل الاتصالية؟ وما هي الخصائص التي سيتم التشديد

عليها؟ وما هي العروض المنافسة إن وجدت والتي يجب الإشارة إليها

كأساس لمقارنة تلك الخصائص؟

- ما هي قنوات الاتصال التي ينبغي استخدامها (البيع الشخصي أو

استخدام وسائل الإعلان) والتي يجب اختيارها ليس فقط بناء على

قدرتها في إيصال الرسالة وإقناع الجمهور المستهدف بها بل أيضاً

قدرتها على تعزيز الصورة المرغوبة للخدمة في أذهان الجمهور

المستهدف؟

سادساً: خطوات تطوير استراتيجية المكانة الذهنية:

١. تحليل السوق:

حيث يساعد تحليل السوق على معرفة اتجاهات الطلب في السوق والموقع الجغرافي لهذا الطلب، وهل سيتجه إلى الارتفاع أو الانخفاض بخصوص المنافع التي يقدمها العرض الخدمي.

هل توجد اختلافات إقليمية ودولية في مستوى الطلب؟ ما هي تركيبة السوق؟ وهل هناك طرق بديلة لتقسيم السوق إلى قطاعات؟ وما هي إمكانات كل من القطاعات السوقية؟ وكذلك هناك حاجة إلى القيام بالأبحاث وتحليل ليس فقط حاجات وتفضيلات المستهلكين في كل قطاع سوقي مستهدف بل يجب أيضاً معرفة كيف يدرك هؤلاء المستهلكون العروض المنافسة.

٢. التحليل الداخلي للشركة:

حيث يجب معرفة وتحديد موارد الشركة (المالية والبشرية والأصول المادية والمعرفة التقنية.. إلخ) وكذلك القيود على عمل الشركة وأهدافها (النمو والربحية.. إلخ)، وما هي قيم الشركة، وكيف تؤثر هذه القيم على طريقتها في أداء الأعمال، واستنادا إلى ذلك تستطيع الشركة أن تختار عددا محددا من القطاعات السوقية المستهدفة التي تستطيع خدمتها عن طريق خدماتها أو عروضها الحالية أو خدمات وعروض جديدة.

٣. تحليل المنافسين:

يوفر تحليل المنافسين معلومات مهمة حول نقاط أو مكامن قوة وضعف المنافس مما يساعد بدوره على صياغة الاقتراحات حول كيفية التميز عن المنافسين في السوق، وعن طريق ربط هذا التحليل بتحليل الشركة الداخلي يستطيع المسوق تحديد الفرص الحيوية للتمييز وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي تحديد المنافع والمزايا التي يجب تقديمها لكل قطاع مستهدف من القطاعات السوقية.

بناء على التحليلات الثلاثة السابقة يتم تحديد بيان المكانة الذهنية الذي يربط الموقع الذي ترغب الشركة أن تكون فيه بسوقها.

سابعاً: فئات الخدمات الجديدة:

يمكن تحديد الخدمات الجديدة بناء على الفئات التالية:

١. ابتكارات رئيسية (Major Service Innovations)

وهي خدمات أو جوهر خدمات موجهة إلى أسواق غير محددة بعد، وتتضمن خصائص جديدة للخدمة وعمليات جديدة كلياً، ومن الأمثلة على ذلك قيام فيديكس بتقديم خدمات تسليم الطرود في اليوم التالي للشحن على المستوى الوطني عام ١٧٩١، والخدمة الإخبارية العالمية من "سي إن إن"، وقيام **e-Bay** بتقديم خدمة المزادات الإلكترونية.

٢. ابتكارات رئيسية في عملية تقديم الخدمة (Major Process

:(Innovations

وتعني استخدام عمليات جديدة لتقديم جوهر الخدمة الحالية نفسه بطرق جديدة ومنافع إضافية، ومن الأمثلة على هذا النوع من الخدمات ما تقوم به **University of Phoenix** التي تتنافس مع باقي الجامعات بتقديم برامج دراسية بطرق غير تقليدية حيث لا يوجد حرم جامعي دائم إنما تقدم صفوف دراسية على الإنترنت أو

ليلاً في أماكن مؤجرة، ويستطيع الطالب الحصول على المنافع ذاتها بنصف الوقت وبأسعار أقل.

٣. إضافات على خط الخدمة (Product Line Extensions):

وهي إضافات تقوم بها الشركة على خط الخدمة الحالي أي توسيع الخط، مثل قيام ستاربكس بإضافة وجبات غذاء خفيفة إلى قائمة مقاهيها، أو قيام شركات مثل كومباك و"آي بي إم" بتوسيع خطوط خدماتها لتقدم ما يدعى بـ (e-Integrated solutions) القائمة على تقديم الاستشارات وتعديل الخدمات، وقيام شركات الاتصالات بتقديم خدمات القيمة المضافة كإظهار رقم الطالب أو خاصية عدم المشغولية.

٤. إضافات على العملية (Process Line Extensions):

المقصود بها استخدام طرق جديدة لتقديم الخدمة إنما أقل ابتكاراً من الابتكارات الرئيسية في عملية تقديم الخدمة، وذلك للعملاء الحاليين أو الجدد الذين يجدون الطرق المتبعة تقليدية وغير مغرية، ومثال على ذلك عندما تقوم شركة خدمات مالية بتقديم خدماتها عبر الهاتف أو الإنترنت، أو عندما يقوم متجر تجزئة بإضافة

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

كتالوغ للمبيعات أو موقع إلكتروني، مثلاً قام متجر بارنز آند نوبل لبيع الكتب في أمريكا بإنشاء موقع إلكتروني لمنافسة أمازون، كما أن تقديم خيار الخدمة الذاتية للعملاء لتكملة طرق أداء الخدمة من قبل الموظفين هي صيغة أخرى من أشكال توسيع العمليات.

٥. ابتكارات في الخدمات التكميلية (Supplementary Service)

:(Innovations

المقصود بها تحسينات مهمة على الخدمات التكميلية الحالية مثل قيام متجر تجزئة بإضافة أو إحداث موقع لإيقاف السيارات أو قبول الدفع ببطاقة الائتمان، وهناك الكثير من التحسينات التي لها أثر كبير على ما يمكن أن يدركه العميل على أنه تجربة جديدة كلياً حتى مع أن هذه التحسينات تبنى كلها حول الخدمة المحور أو الجوهر.

٦. إجراء تحسينات على الخدمة (Service Improvements):

وهو من أكثر طرق الابتكار شيوعاً حيث تجرى التعديلات على سمات الخدمات القائمة وخواصها ومكوناتها، كإجراء تحسينات على الخدمة الجوهر وبالتالي تنفيذ

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

الخدمة بصورة أسرع، وأيضاً إجراء تحسينات على الخدمات التكميلية، مثل قيام صالة سينما بتوفير مقاعد أكثر راحة بحوامل للكؤوس، أو قيام شركة الطيران بتوفير مأخذ للتيار الكهربائي من أجل الحواسيب المحمولة على درجة رجال الأعمال.

٧. إجراء تغييرات على النمط أو الطراز (Style Changes):

وهو من أكثر طرق الابتكار تواضعاً، ولا يتضمن أي تعديلات على أداء الخدمة أو العملية، وهذه التغييرات غالباً ما تكون مرئية، وتضفي حالة من الإثارة وتحفز الموظفين والعملاء على حد سواء، مثل إعادة طلاء فروع المتجر أو الآليات بألوان جديدة، أو تزويد العاملين بزي جديد وغيرها من التغييرات الشكلية.

ثامناً: خطوات عملية تطوير الخدمات الجديدة:

١. مراجعة التوجهات الاستراتيجية للشركة (Business Strategy)

(Review):

إن المحدد الرئيسي لتطوير الخدمات الجديدة هو الرؤية الاستراتيجية ومهمة الشركة، إذ إن أي فكرة حتى تكون قابلة للتطوير والتطبيق يجب أن تتسجم مع

مهمة الشركة ورؤيتها، وتلعب توجهات الشركة بخصوص كيفية النمو والتوسع دوراً مهماً في تحديد استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة، وغالباً ما ترى الدراسات وجود أربعة أنواع من الشركات بناء على توجهاتها الاستراتيجية وهي:

- الشركات التي تسعى إلى الابتكار وتبحث عن الفرص الجديدة، ولديها القدرة على تحمل المخاطرة.
- الشركات التي تمتلك خبرة كبيرة في مجالها الحالي، ولا تميل إلى البحث عن فرص خارج هذا المجال.
- الشركات التي تحاول الحفاظ على الاستقرار والثبات في مجالات محددة، لكنها منفتحة إلى حد ما على الفرص والتجارب الجديدة.
- الشركات التي تتصرف برد الفعل، حيث قلما تقوم بالتغييرات إلا إذا أُجبرت عليها بسبب ضغوط من البيئة المحيطة.

إذا من المهم قبل البدء بتوليد أفكار لخدمات جديدة مراجعة مهمة الشركة وتوجهاتها؛ لأن ذلك بمثابة مرجعية على أساسها يتم توليد الأفكار وتقييمها.

٢. تطوير استراتيجية الخدمات الجديدة:

إن أنواع الخدمات الجديدة التي ستكون مناسبة للشركة ستعتمد على أهداف الشركة ورؤيتها وتوجهاتها بخصوص النمو، وعبر تحديد استراتيجية الخدمات الجديدة بخصوص عوامل معينة مثل الأسواق وأنواع الخدمات والمدى الزمني للتطوير ومعايير الربحية وغيرها من العوامل، فمثلاً يمكن تحديد ما ترغب الشركة في تقديمه عن طريق اختيار واحد من الخيارات السبعة السابق ذكرها بدءاً من الابتكارات الرئيسية وصولاً إلى تغييرات في الشكل، وكذلك تحديد الأسواق أو القطاعات السوقية المستهدفة، وتستخدم بعض الشركات مصفوفة أنسوف لتحديد فرص النمو كما يلي:

أ- استراتيجية اختراق السوق: حيث تستمر الشركة في التوجه إلى القطاعات أو الشرائح الحالية من المستهلكين بالخدمات الحالية نفسها دون أي تغيير، وهنا تحاول الشركة استخدام بعض أدوات المزيج التسويقي لزيادة أو حث المستهلكين الحاليين على الشراء بكميات أكبر باستخدام الترويج مثلاً أو التركيز على إيجاد استخدامات جديدة للخدمة.

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

ب- استراتيجية تطوير الخدمة: وهنا تقوم الشركة بتقديم خدمات جديدة إلى الشرائح المستهدفة نفسها كأن تقوم إحدى دور السينما بافتتاح مطعم مستهدفة عملاءها الحاليين.

ت- استراتيجية توسيع السوق: وهنا تقوم الشركات بتقديم الخدمات الحالية ذاتها إنما إلى شرائح سوقية جديدة، كأن تتوسع إحدى شركات الطيران في أسواقها، وتبدأ باستهداف قطاع الأعمال بعدما كانت تستهدف فقط المستهلك النهائي من الأفراد والأسر.

ث- استراتيجية التنوع: وهنا تقوم الشركة باستهداف أسواق جديدة كلياً بخدمات جديدة.

٣. توليد الأفكار وتصفيتها

حتى تكون الشركة منظمة وخالقة في تكوين الفكرة يجب عليها أن تقوم بالخطوات التالية:

- أن يوجد التزام للبحث عن الأفكار بشكل روتيني ورسمي.

- تحديد مسؤولية القيام بهذا العمل بحيث يكون مسؤولاً من قسم معين أو فريق عمل معين، ويقترح بعض خبراء التسويق وجوب وجود نظام لإدارة الأفكار بحيث يكون هناك مدير مختص مسؤول عن الأفكار الجديدة، وفريق عمل وصناديق للاقتراحات حول أفكار الخدمات سواء في مقر الشركة أم موقعها على الإنترنت.

- وضع إجراءات معينة للبحث عن الأفكار بصورة نظامية.

ويمكن عادة أن تكون مصادر الأفكار الجديدة من:

- موظفي الشركة عن طريق اقتراحاتهم وجلسات العصف الذهني وغيرها من الأساليب.

- العملاء بأسلوب غير مباشر عن طريق تحليل اقتراحاتهم أو شكاويهم، أو بأسلوب مباشر عبر الاستقصاءات وجماعات التركيز وغيرها من الأساليب.

- الوسطاء.

- المنافسين.

- المجالات والدوريات والتقارير المنشورة.

- المؤتمرات والمعارض والندوات.

لا بد بعد الانتهاء من تجميع الأفكار أن يتم تصنيفها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير القابلة لتحويلها إلى خدمة لاعتبارات مالية أو تقنية، ولا بد كما ذكرنا أن تتم عملية تصفية الأفكار بناء على رؤية الشركة وأهدافها في النمو، ويجب أن تتسم هذه المرحلة بالدقة حتى لا يتم استبعاد فكرة كان من الممكن أن تكون جيدة وواعدة، أو خطأ اختيار فكرة غير مناسبة وترحيلها إلى مرحلة تالية.

٤. تطوير مفهوم الخدمة وتقييمه:

ويقصد بتطوير المفهوم أي عملية صياغة تفصيلية للمنتج ودعم التوصيف التفصيلي برسومات إن أمكن حتى يتم اختبار المفهوم ومعرفة ردود الأفعال حوله سواء من الموظفين أم العملاء، وهذا سهل في السلع المادية الملموسة إنما يواجه صعوبة عندما يتعلق المفهوم بخدمة بسبب خصائص الخدمة وخصوصاً عدم الملموسية، وعدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك، ولأن عملية تحديد مفهوم الخدمة غالباً ما تتضمن أطرافاً مختلفة يمثلون إدارات عدة من الشركة، فغالباً ما

تكون رؤية الأفراد لهذا المفهوم ليست واحدة، لذا من المهم التوصل إلى اتفاق تام حول تحديد المفهوم، ومن ثم يجب إنتاج وصف للخدمة يمثل ميزات وخصائص محددة، ومن ثم تحديد الاستجابة الأولية للعملاء والموظفين لهذا المفهوم إذ يجب وجود تصميم مبدئي للخدمة من حيث طبيعة الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية، وتحديد الأسباب التي ستؤدي إلى شرائها، وما هي المنافع التي تقدمها، ودور العملاء والموظفين في عملية تقديمها، ومتى وأين سيتم تقديمها، ومن ثم يجب تقييم مفهوم الخدمة الجديدة عن طريق سؤال الموظفين والعملاء لو كانت فكرة الخدمة المقترحة واضحة، وهل يؤيدونها ويشعرون أنها تلبى حاجة غير مشبعة.

٥. التحليل الاقتصادي:

بعد الحصول على التأييد بخصوص مفهوم الخدمة لا بد من دراسة الجدوى الاقتصادية واحتمالات الربحية التي ستعود من تحويل مفهوم الخدمة إلى خدمة فعلية، وهنا لا بد من القيام بتحليل الطلب أو التنبؤ بالطلب المحتمل على الخدمة وحسابات التكلفة والعائد، وسوف تتضمن هذه المرحلة معلومات حول تكلفة تعيين وتدريب الموظفين اللازمين، وتكلفة تعزيز نظام تقديم الخدمة وتوفير المباني

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

والتسهيلات، وكل العمليات الأخرى المرتبطة بتقديم الخدمة، وفي نهاية هذه المرحلة سوف يتم اتخاذ القرار بالمواصلة أو التوقف عندها؛ لأن تحويل المفهوم إلى خدمة غير مجد من الناحية الاقتصادية.

٦. تطوير الخدمة: إذا ثبت أن المفهوم مجد من الناحية الاقتصادية سيتم

إعطائه شكلاً ثابتاً، وسيبدأ الفريق المسؤول بتصميم الخطوات الفعلية والاستراتيجيات التسويقية والخطط البيعية اللازمة لوضع الخدمة موضع التطبيق.

٧. اختبار السوق:

وهي المرحلة التي يتم فيها عرض الخدمة على عملاء حقيقيين لمعرفة ردود الفعل الحقيقية عليها، وغالباً ما يتم الاختبار في نطاق جغرافي محدد، وتقوم بناء على النماذج والعروض التي تبين مزايا الخدمة ومواصفاتها، ويرتبط بهذه المرحلة اتخاذ عدد من القرارات مثل:

- تحديد مناطق الاختبار بحيث تكون ممثلة للسوق أو القطاعات السوقية المستهدفة التي ستقدم فيها الخدمة.

- تحديد الفترة التي ستبقى فيها الخدمة تحت الاختبار.
- تحديد المعلومات والبيانات اللازم جمعها خلال فترة الاختبار والتي على أساسها ستطرح الخدمة في السوق فعلاً أو لا.

٨. تقديم الخدمة إلى السوق:

إذا تحققت الشركة حتى نهاية المرحلة السابقة من نجاح الخدمة، فإن الشركة تستطيع اتخاذ قرار تقديم الخدمة إلى السوق وتوفيرها على نطاق السوق الفعلية، وهنا يجب تحديد توقيت إنزال الخدمة إلى السوق، وما هي عناصر المزيج التسويقي، وما هو تسلسل الأنشطة والعمليات.

الفصل السادس : تصميم ومعايير الخدمات

مقدمة:

يعد تصميم الخدمة أو وضع خريطة لمنتج الخدمة عملية شائكة بسبب عدم ملموسيتها، حيث إن الخدمة في جوهرها هي أداء، لذلك من الضروري على المسوق أن يفهم طبيعة الخدمة الجوهر وما هي الخدمات التكميلية الملحقة بها، والكيفية التي ترتبط بها عناصر الخدمة مع بعضها البعض، فإن طرح الخدمة من دون تعريف كاف لكل الأنشطة والمهام وتوقيتاتها ومنفذيها يؤدي إلى فشل الخدمة وتعقيدها، كما لا بد بعد طرح الخدمة وفقاً لتصاميم ومعايير صحيحة من ضمان التنسيق بين إدارتي التسويق والعمليات للتغلب على صعوبة إيجاد توازن بين العرض والطلب على الخدمة، حيث نجد أنه في بعض الأوقات إما هناك طلب متزايد أو كبير على الخدمة مما يشكل ضغطاً على موارد الشركة الخدمية وإما على العكس من ذلك هناك طلب منخفض على الخدمة مما يؤدي إلى هدر في طاقة الشركة وخسارة للعوائد، وهذا ما يدعى بعامل الفناء أو هلاك الخدمات.

في هذا الفصل سنتعرف على كيفية تصميم خرائط الخدمة، وتطوير معايير أدائها وأنواع هذه المعايير من وجهة نظر العميل، ثم ننتقل لندقق مشكلة عدم التوازن بين العرض والطلب والاستراتيجيات المتاحة للمسوقين لحل هذه المشكلة، والتعريف بمفهوم أنظمة الحجز وإدارة صفوف الانتظار.

أولاً: تصميم الخدمة:

لقد لاحظنا سابقاً أن منتج الخدمة هو عبارة عن عملية وليست منتجاً ملموساً، ونلاحظ أنه بالنسبة للمنتجات فإنه في حالة تطوير المنتج كالسيارة مثلاً لا بد من وجود رسومات وتصاميم ومخططات قبل إنتاجها إذ لا يمكن الاعتماد على الوصف اللفظي مثلاً لإنتاج السيارة، فلا بد من وجود تصاميم ورسومات دقيقة توضح الأبعاد والخطوات الهندسية والميكانيكية.. إلخ، وذلك لتجسيد الجزء والجانب المادي بشكل مرئي، ولكن هل يمكن القيام بتصميم شبيه للخدمة؟

إن القيام بتصميم للخدمة هو عملية معقدة وصعبة تتطلب بداية أن نفهم كيف تعمل الخدمة الجوهر، وكذلك الخدمات التكميلية معاً لتلبية احتياجات العميل في

القطاعات المستهدفة، ومن هنا نشأ ما يسمى مخطط الخدمة (Service Blueprint)، وهناك قضايا مهمة تتعلق بتصميم الخدمة من أهمها:

١. مفهوم مخطط الخدمة (Service Blueprint):

وسميت كذلك لأن المخططات والرسومات المبدئية مثل السيارات والسفن كانت غالباً تتم على ورق خاص تظهر عليه كل الرسومات والحواشي التفسيرية باللون الأزرق، ويمكن تعريف مخطط الخدمة بأنه عبارة عن خريطة تصور بدقة نظام الخدمة بطريقة يستطيع معها كل الأشخاص المرتبطين بتقديم الخدمة وأدائها فهمها والتعامل معها بطريقة موضوعية بغض النظر عن أدوارهم ووجهات نظرهم الشخصية، وهي أداة تصف عملية الخدمة و نقاط الاتصال مع العميل ودلائل أو شواهد الخدمة من وجهة نظر العميل، حيث تزودنا بطريقة لتقسيم الخدمة إلى مجموعة من الأجزاء أو المكونات المنطقية، ووصف المهام والخطوات الخاصة بها أي من سينفذ كل مهمة، وما هي الدلائل المرتبطة بها.

و يتضح لدينا وجود أربع مناطق يفصل بينها ثلاثة خطوط:

- منطقة أفعال العميل: هي المنطقة الخاصة بخطوات واختيارات والأنشطة التي يقوم بها العميل سواء بخصوص شراء الخدمة أم استهلاكها أم تقييمها، مثلاً تتضمن هذه المنطقة الخدمات المالية كالمكالمات الهاتفية و الحصول على الفاتورة والمستندات اللازمة.. إلخ.
- خط التفاعل: وهو يفصل بين أفعال العميل وأفعال موظفي الاتصال مع العملاء.
- منطقة أفعال الموظفين: وهناك نوعان من الأنشطة والتصرفات التي يقوم بها موظفو الاتصال مع العملاء بعضها يتم في الواجهة أو المكاتب الأمامية، والبعض الآخر يتم وراء الواجهة لدعم تلك الأنشطة التي تبدو للعميل في الواجهة، ويفصل بينها خط الرؤية، فكل الأنشطة التي يقوم بها العاملون في الخلف والتي لا يراها العميل ندعوها Actions Backstage.

- خط الرؤية: حيث يفصل بين النشاطات التي يقوم بها الموظفون في الواجهة الأمامية التي يراها العملاء وتلك النشاطات التي يقومون بها ولا يراها العملاء، أي تقع وراء خط الرؤية أي أنها نشاطات لا يراها العميل.
- عملية الدعم: ويغطي هذا الجزء من خريطة الخدمة كل الأنشطة والعمليات والتفاعلات التي يتم القيام بها لدعم قيام موظفي الاتصال مع العملاء بأداء وتقديم الخدمة للعميل.

- خط التفاعل الداخلي: وهو الخط الذي يفصل بين منطقة الدعم ومنطقة الأنشطة ما وراء

الواجهة.

البعض يضيف خطأ يدعو خط التنفيذ وهو الخط الذي يفصل بين العمليات التي تتم في منطقة الدعم وتلك التي تتم أو تقوم بها الإدارة.

٢. خطوات بناء مخطط الخدمة:

أ- تحديد العملية التي يجب وضع مخطط لها، وما هو الهدف وأين تبدأ العملية وأين تنتهي، وهل سنركز على إجمالي الخدمة أو على مكون واحد منها.

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

ب- تحديد العميل أو شريحة العملاء الذين نضع مخطط الخدمة الخاصة بهم، فإذا كان لدى الشركة قطاعات مختلفة من العملاء، فليس من المنطقي أن يكون لهم مخطط خدمة واحد.

ت- يجب وضع مخطط الخدمة من وجهة نظر العميل خصوصاً في حال ابتكار خدمة جديدة أو

إعادة تصميم خدمة حالية.

ث- التمييز بين أنشطة الموظفين المرئية وتلك غير المرئية من قبل العميل.

ج- القيام بالربط بين أنشطة الاتصال مع العملاء ووظائف الدعم اللازمة والمتعلقة بتلك الأنشطة.

ح- إضافة الشواهد أو الدلائل على الخدمة في كل مرحلة من تجربة العميل مع الخدمة خصوصاً أنها تساعد في معرفة رد فعل العميل عليها، ومدى تجانس الدلائل الملموسة مع إجمالي استراتيجية الخدمة ومكانتها الذهنية.

٣. أهمية بناء مخطط الخدمة:

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

من أهم الفوائد التي تحققها الشركة من وراء وضع مخطط لخدماتها ما يلي:

أ- تحديد نقاط أو مناطق الخلل أو الفشل أي حلقات الوصل الضعيفة بين

الأنشطة والعمليات في

إجمالي عملية الخدمة.

ب- يفيد خط الرؤية في تحديد ما يجب أن يراه العميل، وما يجب أن يكون عليه

الموظف في

منطقة الاتصال مع العميل.

ت- يفيد خط التفاعل الداخلي في توضيح الفواصل البينية بين أقسام الشركة.

ث- تقدم وسيلة لتحديد التكلفة والعائد والاستثمارات اللازمة في كل عنصر من

عناصر الخدمة.

ج- توفر قاعدة عقلانية لكل من أنشطة التسويق الداخلي والخارجي، مثلاً قد

يساعد وكالة الإعلان

الاعتماد على مراجعة خريطة الخدمة من أجل تحديد الرسائل الاتصالية المناسبة.

ح- تساعد خريطة الخدمة الشركة على تحسين جودة الخدمة.

ثانياً: معايير الخدمة:

١. مفهوم معايير أداء الخدمات:

من الطبيعي أن تقوم كل شركة بتحديد معايير أداء الخدمة بخصوص كل الأنشطة والأبعاد المتعلقة بها، فمثلاً بخصوص خدمة النقل الجوي قد يكون أحد معايير الخدمة الجوهر هو الوصول بسلامة وفي الوقت المحدد، وبالنسبة لبعض الخدمات التكميلية كالحجز مثلاً يرغب العميل في توافر الكثير من المعايير مثل المعرفة اللازمة لدى الموظف للرد على تساؤلاته و اهتمام الموظف و عدم الانتظار لوقت طويل من أجل الرد على استفساراته مثلاً بخصوص التعامل مع الشكوى، و قد تكون المعايير التي يرغب فيها العميل عدم القيام بأكثر من مكالمة هاتفية واحدة للإبلاغ عن الشكوى، و حل الشكوى عند أول موظف اتصال مع العميل وعدم نقل العميل من موظف إلى آخر، و إعطائه تعليمات تفصيلية واضحة بخصوص ما يلزم عمله.. إلخ،

و غالباً تميل الشركات إلى تحديد معايير الخدمة الصحيحة من وجهة نظرها التي تلبى أهدافها الداخلية من حيث الإنتاجية والفعالية والتكلفة والجودة الفنية، ويجب على العكس من ذلك وضع المعايير التي تلبى متطلبات العملاء وتوقعاتهم، وكذلك فإن وضع المعايير من وجهة نظر العميل يمكن أن يوفر تكلفة حيث تستطيع الشركة بناء عليه حذف الإجراءات والخصائص والأنشطة التي لا يلاحظها العميل أو ليست ذات قيمة بالنسبة له وغير مستعد أن يدفع مقابلها، فمثلاً لو افترض البنك أن العميل مستعد للانتظار في وقت الذروة من ثلاث إلى خمس دقائق فقط، وبناء عليه أضاف عدداً من آلات الصرافة وتبين أن العملاء مستعدون في وقت الذروة الانتظار حتى عشر دقائق، فإن استثمار البنك في الصرافات الإضافية لم يكن ضرورياً.

من الجدير بالذكر أيضاً أن معايير الخدمة تختلف حسب الفئة التي ينتمي إليها العميل، فمثلاً العملاء الكبار والقدامى والمهمون للشركة تختلف معاييرهم بخصوص حل مشكلة ما عن العملاء الصغار، فعلى سبيل المثال قد ينتظر

العميل العادي ثماني ساعات ليتم حل المشكلة، بينما قد لا ينتظر العميل المهم أكثر من نصف هذه المدة ليتم حل مشكلته.

٢. تطوير المعايير من وجهة نظر العميل:

يستلزم تطوير معايير أداء الخدمة من وجهة نظر العميل مراعاة ما يلي:

أ. بناء المعايير على أساس تتالي عملية التفاعل، فالشركة عندما تضع معايير للخدمة تهتم بالتفاعل وجودته، لذا لا بد بداية من وضع الخطوط العريضة أو الرئيسية لخطوات عملية التفاعل، وذلك بالاعتماد على خريطة الخدمة، ومن ثم تحديد متطلبات العميل وأولوياته لدى كل مرحلة، وتختلف الدراسات من حيث أهمية التفاعل الأول أو الأخير، فمثلاً في تجربة العميل في الإقامة في فندق ترى الدراسات أن الدقائق العشر الأولى للوصول العميل هي الأهم في التأثير على إدراكاته للخدمة وجودتها، فيما تشير دراسات أخرى إلى أن التفاعل الخاص بمغادرة العميل للفندق هو الأهم، و بغض النظر عن هذا الخلاف في نتائج الدراسات المهم هو التركيز على تجانس الأداء ونجاح إجمالي تفاعلات العميل مع الشركة الخدمية ممثلة بموظفي الاتصال.

ب. التعبير عن متطلبات العميل بصورة دقيقة وتفصيلية عن طريق تحويلها إلى أفعال وتصرفات

حيث إن تحديد المعايير بصورة عامة كـ (تحسين المهارات في الشركة) لن يكون فعالاً لأنه من الصعب تفسيره أو إنجازه أو قياسه، كما أن التحديد الدقيق والتفصيلي يساعد الموظفين على معرفة ما هو مطلوب منهم القيام به، مثلاً لو كانت متطلبات العميل الشعور بالرضا عن خدمة توصيل الطرود نلاحظ أننا كلما اتجهنا إلى الأسفل في الجدول زاد تفصيل المتطلبات العامة وأصبح مستوى التشخيص لما يرغب فيه العميل أعمق.

ج. القيام بقياس الأفعال والتصرفات حيث يتيح ذلك تزويد الشركة بالتغذية المرتدة حول الأداء، مثلاً نلاحظ أن شركة FedEx تقوم بوضع معايير معينة للقياس أو ما تدعوه Service Quality Index مثل عدد مرات التوصيل الخاطئ أي عدد المرات التي تم فيها توصيل الطرود بعد الموعد المحدد، أو عدد المرات التي لم يتمكن فيها الموظفون من الإجابة عن تساؤلات العملاء من خلال البيانات المتاحة في نظام الشركة على الحاسوب، وغيرها من المعايير الأخرى.

نلاحظ أن أغلب الشركات تقوم بتصميم مقاييس للأداء بناء على تحديد مجموعة من المعايير والتي سوف تقود الأداء أو التصرفات في الشركة، وأفضل مقاييس الأداء تلك التي تصمم بناء على المعايير المحددة من وجهة نظر العميل مثل المقياس السابق (SQI) الخاص بشركة فيديكس.

٣. أنواع المعايير من وجهة نظر العميل:

أ- المعايير القابلة للقياس الكمي (Hard Standards): وهي المعايير التي يمكن حسابها أو تحديدها، وتحديد توقيتها وملاحظتها عن طريق التدقيق، مثل عدد مرات التوصيل المتأخر للطرود البريدية في شركة شحن مثل فيديكس.

ب- المعايير المرنة غير القابلة للقياس الكمي (Soft Standards): وهي الأفعال والتصرفات التي يرغب فيها العميل إنما من الصعب أن يتم حسابها أو تحديدها أو قياسها كميًا، كطريقة تعامل الموظف مع العميل في الفندق.

ثالثاً: إدارة توازن الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة:

تُعد عملية تصميم الخدمة وتحديد معايير أدائها أمراً جوهرياً لنجاح عملية التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة إلا أن ذلك يتطلب أيضاً التنسيق بين كل من إدارتي التسويق والعمليات من أجل التغلب على مشكلات التصنيع التي يتم حلها في الشركات التي تنتج السلع الملموسة عن طريق التخزين، إنما من الصعب في الخدمات غير القابلة للتخزين والمتسمة بتلازم الإنتاج والاستهلاك أن يتم حل المشكلات التي تعاني منها إدارة العمليات بمعزل عن التسويق.

١. عامل فناء الخدمات:

تعاني الخدمات من صعوبة إيجاد مواءمة بين العرض والطلب، فكما هو معروف هناك الكثير من الخدمات التي تعاني من تقلبات الطلب عليها إما موسمياً أسبوعياً أو حتى يومياً مثل خدمات المطاعم أو خدمات التاكسي، فإذا فشل منتج للأثاث أو الأدوات الكهربائية أو أي منتج مادي ملموس آخر في بيع منتجاته في وقت ما، فإن باستطاعته تخزينها لحين وجود طلب عليها مرة أخرى وإعادة بيعها، بينما في الشركات الخدمية كالفنادق والقطارات فإن المنتج بصيغة أو بشكل غرفة أو مقعد لا

يمكن تخزينه حيث عندما تبقى الغرفة أو المقعد شاغرا فإنه يمثل قيمة أو عائد ضائع لا يمكن للشركة إعادة اكتسابه.

و يمكن إيجاز عامل الهلاك أو عدم القابلية للتخزين بالتالي:

• إذا تجاوز الطلب الطاقة الإنتاجية لا يمكن الإيفاء به كما هو الحال في السلع المادية الملموسة بسحب المنتجات من المخازن وطرحها في الأسواق.

• إذا تجاوزت الطاقة الإنتاجية للشركة الطلب على الخدمة في فترة ما، فإن الشركة الخدمية تفقد العوائد المحتملة التي كان من الممكن تحقيقها.

ومن المهم هنا أن نميز بين مجموعة من المفاهيم:

❖ Excess Demand :

الطلب على الخدمة في وقت معين يتجاوز قدرة الشركة على تلبية احتياجات العملاء.

❖ Excess Capacity :

طاقة الشركة غير مستغلة بالكامل.

❖:Maximum Capacity

تمثل الحد الأعلى من قدرة الشركة الخدمية على الإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.

❖:Optimum capacity

هي النقطة التي بعدها تقود جهود الشركة لخدمة عملاء إضافيين إلى انخفاض في مستوى الجودة المدركة للخدمة.

وبما أن طاقة الشركات الخدمية ثابتة إلى حد كبير بينما الطلب على خدمات هذه الشركات خاضع إلى التغير بين فترة وأخرى، فإن الشركات الخدمية غالباً ما تختبر أحد المواقف التالية:

أ. الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة المثلى للشركة الخدمية مما سيؤثر على مستوى جودة الخدمة المقدمة.

ب. الطلب والطاقة متوازنان وهذا ما ندعوه تشغيل الشركة بالطاقة المثلى.

ج. الطلب أقل من مستوى الطاقة المثلى.

وكما يوحي الاسم فإن الطاقة المثلى هي الوضع الأفضل بالنسبة إلى كل الأطراف من شركة وموظفين وعملاء.

٢. الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية (الموارد والأصول):

تعتمد الشركات على مجموعة من الموارد والأصول بدرجات مختلفة وبحسب نوع الخدمة كما يلي:

أ. التسهيلات والمرافق المادية المصممة لاستضافة العملاء كالفنادق والطائرات والمستشفيات، وكل منها يتحدد بعدد الغرف أو المقاعد أو الأسرة كما هو الحال في المستشفيات.

ب. التسهيلات المادية المصممة للتعامل مع ممتلكات العميل، ومن الأمثلة على ذلك الغسالات

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

في محال تنظيف الملابس، و أجهزة الأشعة في مراكز التصوير الشعاعي، و الحواسيب في البنوك.. إلخ.

ج. القوة العاملة في الشركة الخدمية كالنادل في المقاهي أو المطاعم، و الصراف في البنك، و الكابتن وطاقم المضيفين على متن الطائرات حيث نجد أن هناك أنواعاً من الخدمات تعتمد بصورة مكثفة على العنصر البشري.

د. الوقت مورد آخر تعتمد عليه أنواع أخرى من الخدمات كخدمات الاستشارات وخدمات المحاماة.. إلخ.

و على الأرجح سيأتي وقت تصبح فيه الطاقة الإنتاجية للشركة إما غير منتفع بها لأن الطلب أقل من الطاقة المثلى، لأن الطلب أعلى من الطاقة القصوى أو أنها ستواجه ضغطاً ، وهما موقفان يتم فيهما امتحان مدى مرونة الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية.

٣. الطلب على الخدمة:

لتقدير الطلب وتخفيف الضغوط على الطاقة الإنتاجية

للشركة الخدمية يجب أن تعي الشركات وتحلل نماذج الطلب على خدماتها ما أمكن، وغالباً ما تواجه الشركات الخدمية التساؤلات التالية:

• ما هو مقدار تقلب الطلب على الخدمة؟ هل هو كبير أو بسيط؟

• هل هذا التغير أو التقلب قابل للتنبؤ به؟

غالباً ما نجد أنواعاً مختلفة من تقلبات الطلب على الخدمات:

أ - التقلب اليومي حيث يتغير الطلب خلال ساعات النهار.

ب - التقلب الأسبوعي حيث يتغير الطلب خلال أيام الأسبوع.

ت - التقلب الشهري حيث يتغير الطلب خلال أسابيع أو أيام في الشهر.

ث - التقلب الموسمي حيث يتغير الطلب خلال أشهر أو مواسم معينة في السنة.

عادة لدينا نوعان من الاستراتيجيات للقيام بالموازنة بين عرض الخدمة والطلب

عليها وهي:

• استراتيجية ملاحقة الطلب (Chasing Demand Strategy)

وتستهدف تعديل الطاقة للإيفاء بالطلب، وهنا يوجد عدد من الخيارات المتاحة أمام

الشركات الخدمية:

أ. زيادة عدد ساعات العمل.

ب. تشجيع العاملين في الشركة الخدمية على العمل بجد وفعالية أكبر وزيادة إنتاجيتهم.

ت. تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة مما يمكن معه تشغيل الشركة بعدد أقل من الموظفين.

ث. توظيف أفراد بدوام جزئي وهو خيار غير مكلف، ومن الممكن القيام به بسرعة.

ج. زيادة عدد التجهيزات والتسهيلات بشكل كراسي و طاولات، أو أي تجهيزات أخرى حسب نوع الخدمة.

ح. استئجار التجهيزات أو استئجار مساحات إضافية أو معدات إضافية.

خ. الاعتماد على أسلوب Outsourcing في محاولة للإيفاء بالاحتياجات أو زيادة الطلب، ومن أهم المجالات التي يطبق فيها الدعم التكنولوجي وتطوير مواقع الويب.

كل الخيارات السابقة تستهدف الطاقة الإنتاجية للشركة وليس الطلب، فهي خيارات لتعديل الطاقة لتمتص الطلب.

• استراتيجيات تعديل الطلب:

وهي الاستراتيجيات التي تستهدف الطلب وليس الطاقة الإنتاجية للشركة، حيث تستطيع الشركة الخدمية استخدام عناصر المزيج التسويقي لحث أو تحفيز الطلب في أوقات الانخفاض وتخفيض الطلب في أوقات الذروة، وذلك كما يلي:

أ. التمييز السعري (Price Differentiation):

وهو شكل من أشكال إدارة العائد (Revenue Management) والتي تعرف بأنها "تقديم الخدمة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب"، والدور الرئيسي للسعر هنا هو تثبيط الكثير من العملاء، وعدم تشجيعهم

على استخدام الخدمة خلال الفترات التي يكون الطلب فيها في ذروته، وتشجيع العملاء على طلب الخدمة في أوقات انخفاض الطلب عليها، وهذه الاستراتيجية مجدية فقط في حال كانت الأسعار المنخفضة ستجذب العدد الكافي من العملاء خلال فترات الانخفاض، كما تحمل قدرا من المخاطرة التي قد تؤثر على صورة الشركة الخدمية حيث من المحتمل أن تجذب الأسعار المنخفضة فئات غير مرغوب بها من العملاء، وهذا قد يضر بصورة كبيرة بالشركات التي تبني لها مكانة متميزة في السوق على أنها تقدم خدمات مميزة وحصرية.

ب. تعديل العرض الخدمي (Service Offer):

وهو خيار متاح لعدد محدود من الشركات الخدمية؛ لأن أكثر الشركات الخدمية عروضها الخدمية ثابتة وغير قابلة للتعديل، ومن أنواع الخدمات المتاحة لها استخدام هذا الأسلوب الخدمات التعليمية التي تقدم برامج في عطلات الأسبوع وبرامج تعليمية في فصل الصيف للمواطنين العاديين، وتقدم بعض المطاعم أمثلة جيدة على اتباع هذه السياسة بتغيير قوائم الطعام أو إضافة بعض وسائل الترفيه،

وهذا للقيام باستمالة أنواع مختلفة من العملاء و إرضاء رغباتهم تبعاً لفترات مختلفة من اليوم.

ت. تغيير مكان وتوقيت التزود بالخدمة (Provision of Time and Place):

حيث يمكن للشركات أن تغير توقيت التزود بالخدمة، كما تفعل صالات العرض السينمائي

عندما تقدم الحفلات النهارية في عطلة نهاية الأسبوع حيث يمتلك الناس وقت فراغ أكبر.

أو تغيير مكان تقديم الخدمة، فيتم إيصال الخدمة إلى العميل بدلاً من ذهابه إلى مكان تقديم الخدمة الاعتيادي، كإيصال الوجبات إلى العملاء بدلاً من ذهاب العملاء إلى المطعم، أو السيارات المجهزة بالمعدات الطبية.. إلخ.

ث. الترويج (Promotion):

يمكن للشركات الخدمية استخدام الجهود الاتصالية مع العملاء لحثهم وإعلامهم بالفترات التي يكون فيها الطلب في ذروته، وتشجيعهم على طلب الخدمة في فترات

انخفاض الطلب عندما لن يكون هناك تأخير في تقديم الخدمة، حيث تستخدم جهود الترويج قصيرة الأمد لتشجيع العملاء على تغيير أوقات استخدامهم للخدمة.

٥. أنظمة الحجز والطوابير (Reservation Systems &

Queuing):

على الرغم من عدم قدرة الشركة الخدمية على تخزين الخدمة والتحكم بجانب العرض فإن بإمكانها تخزين الطلب والتحكم فيه عن طريق الطلب من العملاء إما الانتظار لحين الحصول على الخدمة، أو منحهم فرصة الحجز مقدماً مة الحجز التي للحصول على الخدمة من خلال ما يدعى إدارة الطوابير أو أنظمة الحجز التي تساعد في عملية البيع المسبق للخدمة، فمن الناحية النظرية تفيد الحجوزات في تجنب العملاء عملية الانتظار للحصول على الخدمة، وتخدم الشركة في عملية إيجاد الموازنة بين الإنتاج والطلب عن طريق معرفة الوقت المتوقع لوصول

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

العميل إلى مكان تقديم الخدمة والزمن المتوقع لبقائه في المكان، وبالتالي جدولته الإنتاج بناءً على ذلك.

وتطالب بعض المؤسسات الخدمية العميل بدفعة مقدمة من الأجر في حال الحجز، وإذا لم يتم تثبيت الحجز يسارع إلى إلغائه ما لم يتم دفع جزء من ثمن الخدمة قبل الحصول عليها فعلياً، كما هو الحال في بعض الشركات السياحية والفنادق.

كيفية إدارة الطوابير:

في الغالب تجد المؤسسات الخدمية نفسها مضطرة لمواجهة مشكلات انتظار العملاء للحصول على الخدمة كالطوابير في السوبرماركات أو محطات القطارات، وغالباً ما يعود السبب الجذري للانتظار إلى حالات تأخير في أنظمة تقديم الخدمة، و عادةً يقوم العملاء بتقييم طريقة التعامل معهم خلال وقت الانتظار، وتساهم طريقة التعامل هذه في تقييمهم لإجمالي الجودة، ولذلك يجب إدارة الطوابير بطريقة حذرة جداً كما يلي:

تسويق الخدمات

دبلوم إدارة المستشفيات

أ. الحذر في الوعود التي تقطعها الشركات بخصوص زمن الانتظار، حيث كلما طال زمن الانتظار في الطابور عما تم الوعد به فإن ذلك يعد فشلاً في الخدمة، وعلى العكس من ذلك عندما يكون الزمن الفعلي للانتظار أقل مما تم الوعد به فإن ذلك سيفاجئ العميل.

ب. العدالة والثبات في تسيير الطابور حيث سيشعر العميل بالراحة عندما يسير الطابور بعدالة وبصورة ثابتة، وسيبدو الوقت أسرع عندما يرى الطابور يتحرك بصورة ثابتة.

ت. محاولة صرف العملاء عن التفكير بالوقت بوجود صالات انتظار مريحة ومجهزة بوسائل تسلي العميل كشاشات التلفزة.

ث. إعلام العملاء في حال حدوث تأخير والاعتذار إليهم بطريقة لبقة وشرح أسباب التأخير.

فوائد أنظمة الحجز والطوابير:

و هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها أنظمة الحجز والطوابير منها:

أ- من وجهة نظر تشغيلية تسمح أنظمة الحجز المسبق للشركات الخدمية في تحديد الفترات التي سيكون فيها الطلب في ذروته والفترات التي سيكون فيها الطلب منخفضاً، وبالتالي تعديل الطاقة الإنتاجية بناءً على ذلك، فالحجز المسبق على الرحلات الجوية يساعد في جدولة الرحلات لاستيعاب أقصى عدد ممكن من العملاء في الذروة، وقد يتم إلغاء الرحلات غير الواعدة في فترات الانخفاض أو ركود الطلب.

ب- تمثل الطوابير أو فترات الانتظار للحصول على الخدمة فرصة لخلق وعي لدى العملاء بخدمات أخرى قد تثير اهتمامهم في وقت الحق، فمثلاً يمثل الانتظار لعميل للحصول على وجبة في مطعم فرصة ليتم عرض بروشورات عن أحداث قادمة ينظمها المطعم أو الفنادق التي يتبع لها ليصبح العميل على علم بها.

ت- تساعد أنظمة الحجز المسبق على بناء علاقات مع العملاء في مراحل مبكرة، حيث ببساطة يساعد الاستفسار الهاتفي الذي يتم إجراؤه مع العميل للتحقق من درجة التزامه بالموعد إلى وقت دخوله الطابور على تقديم الخدمة له حيث يتيح ذلك درجة من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

المراجع

- ١- الطائي، حميد، العالق، بشير، (٢٠٠٦)، تسويق الخدمات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- ٢- الضمور، هاني، (٢٠٠٦)، تسويق الخدمات، الطبعة الخامسة، عمان، دار وائل للنشر.
- المجني، رانيا. (٢٠٢٠)، تسويق الخدمات، سوريا، الجامعة الافتراضية السورية.

Anderson, J.C. & Narus, J. A. (1995). "Capturing the Value of Supplementary Services", Harvard Business Review, January-February.

Avlonitis, George J. and Papastathopoulou, Paulina. (2006) Product and Services Management. First Edition, SAGE Publications Ltd.

Bitner, Mary Jo. (1992) " Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees", Journal of Marketing, Vol.56, No.2, Apr.

Berry, L. and Parasuraman, A. (1991) Marketing Services: Competing Through Quality, Free Press A Division of Macmillan, Inc.

Lovelock, Christopher. H. (1996) Service Marketing. third edition, USA: Prentice-Hall International, Inc.

Lovelock, Christopher. H. and Wright, Lauren K. (1999) Principles of Service Marketing and Management. Prentice-Hall International, Inc.

Palmer, Adrian. (2005) Principles of Service Marketing. Fourth Edition, Mc Graw- Hill.

Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2000) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Second Edition, Mc Graw- Hill.

Brady, M.K. and Cronin, J.J. (2001), "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach" Journal of Marketing, Vol. 65, July.

Christian Grönroos, (1984) "A Service Quality Model and its Marketing Implications", European Journal of Marketing, Vol.18, Iss.4.

Lehtinen, U. and J.R. Lehtinen (1982). "Service quality: a study of quality dimensions". Working Paper. Service Management Institute. Helsinki.

تقييم عام

الاسم:

المستوى:

السؤال:

.....

.....

.....

الحل:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....