



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المستقبل

قسم المحاسبة

المرحلة الثانية

إدارة التسويق

محاضرات في التسويق و التجارة الإلكترونية

اعداد

م.م علي يوسف علي المياحي

2025-2024

الباب الثامن تسويق الخدمات

1/8 مقدمة .

2/8 الخصائص المميزة للخدمات .

3/8 مشاكل تسويق الخدمات .

1/3/8 المشاكل المتعلقة بأن الخدمات غير ملموسة .

2/3/8 نتائج العلاقة المباشرة بين المنظمة والعميل .

3/3/8 النتائج المترتبة على مساهمة العميل في إنتاج الخدمة.

الباب الثامن تسويق الخدمات

1/8 - مقدمة

يغلب على كتابات التسويق حتى الآن اعتبار أن السلع المادية والخدمات من طبيعة واحدة وعدم التفرقة بينهما. وينطوى هذا على القبول الضمني لفرض أساسى وهو أن سلوك المشتري لا يختلف فى حالة شراء السلع أو الخدمات . كما أن البائع يمكن - نتيجة لذلك - أن يتبع نفس الأسلوب التسويقي فى كل من الحالتين .

ونهدف فى هذا الباب إلى بيان الخصائص الفريدة التى تتميز بها الخدمات والتى تنعكس - بالضرورة - على أسلوب تسويقها .

وهناك صعوبتان تواجهان الباحثين فى مجال التسويق بصفة عامة، إلا أنهما تظهران بشكل أوضح عند دراسة أنشطة الخدمات وهما :

1. تنوع الخدمات وعدم تجانسها. فالخدمات تضم أنشطة متباينة عن بعضها تماماً مثل النقل، والبنوك، والتأمين، والفنادق، والاستشارات الإدارية، والاستشارات الهندسية والمعمارية، والاستشارات القانونية، والخدمات الطبية، كما أنها تضم الخدمات التى تؤدى بواسطة المشروعات الصغيرة مثل صالونات التجميل، أو محطات الخدمة للسيارات. وهذا التباين يستدعى القيام بنوع من التبويب للخدمات لتسهيل دراستها . غير أن مثل هذا التبويب ليس مطلباً مبدئياً Prerequisite لابد من توافره قبل البدء فى دراستها، فالمنتجات المادية متنوعة بشكل كبير ومع ذلك فإن الدراسات فيها متقدمة نسبياً.

2. أن عدم اهتمام الباحثين بدراسة هذا القطاع ترجع - ضمن عوامل أخرى - إلى عدم توافر البيانات الخاصة به أو صعوبة الحصول عليها.

وسيرتكز عرضنا لهذا الموضوع على محورين رئيسيين هما :

- 1 - تحديد الخصائص الأساسية التي تتميز بها الخدمات .
- 2 - تحديد المشاكل المرتبطة بتسويق الخدمات على مستوى الفرد، والمشروع، والمجتمع .

2/8 - الخصائص المميزة للخدمات :

تنقسم الخدمات بثلاثة خصائص أساسية تميزها عن المنتجات المادية وهي :

1. أنها غير ملموسة .
2. لكي توجد الخدمة لابد - بالضرورة - من وجود علاقة مباشرة بين من يؤدي الخدمة والعميل .
3. أن مستعمل الخدمة (العميل) يساهم في عملية " إنتاجها " .

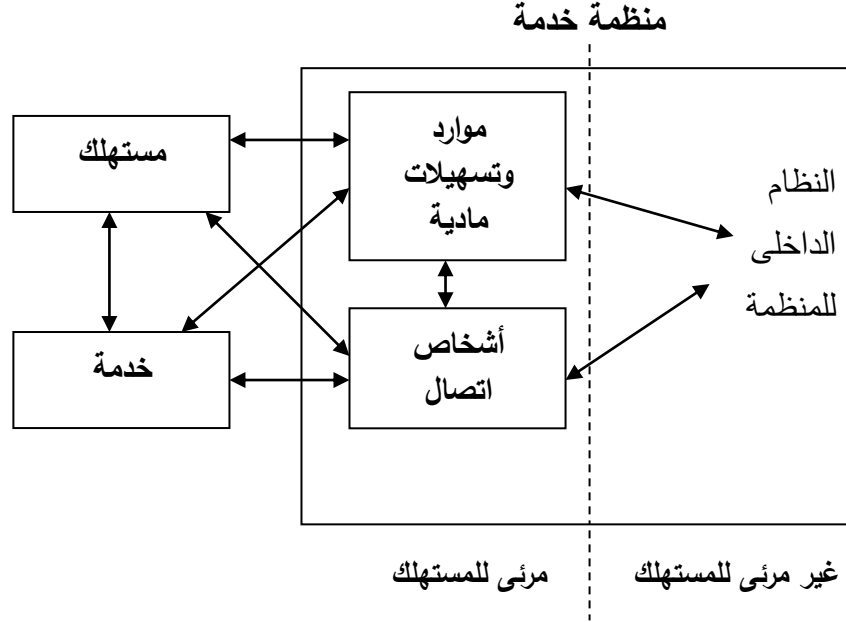
ونوضح فيما يلي مضمون كل من هذه الخصائص بشكل موجز .

1. أنها غير ملموسة ، وتكاد تكون هذه الخاصية هي أهم ما يميز الخدمات مقارنة بالسلع المادية. فالخدمات ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج وتستهلك . ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد. يترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة الخدمة قبل " استهلاكها " أو أدائها فعلاً للمستهلك . ولا يحتاج القارئ إلى أمثلة توضح ذلك .

2. وجود علاقة مباشرة بين المنظمة التي تؤدي الخدمة والعميل. وتعتبر هذه خاصية مشتركة بين جميع الخدمات . " ف شراء " الخدمة (أو الحصول عليها) يتطلب - في كل مرة - حضور المشتري ووجود علاقة بينه

وبين من " ينتج " أو يؤدي الخدمة . بمعنى وجود علاقة بين العميل وشخص يمثل المشروع أو المنظمة التي تقدم الخدمة، وذلك مثل موظف الشباك فى البنك ، والطبيب أو الممرضة فى المستشفى ، موظف الاستقبال فى الفندق، كبير السفـرجية فى المطعم، المضيفـة فى رحلة الطيران ... الخ .

3. مساهمة العميل فى " إنتاج " الخدمة . وتعتبر هذه الخاصية أساسية لا يمكن أداء الخدمة بكفاءة دون توافرها . وكمثال على ذلك نجد أن دقة تشخيص الطبيب تتوقف - جزئيا - على دقة البيانات والاجابات التى يعطيها المريض. كما أن دقة الاستشارة الإدارية تتوقف - إلى حد كبير - على دقة البيانات التى يعطيها العميل. ويعنى ذلك أن مشروع الخدمة لا ينفرد وحده بإنتاج خدماته كما هو الحال بالنسبة للمشروع الذى ينتج سلعا مادية. حقيقة أنه عندما يستعمل المستهلك المنتج بشكل خاطئ ولا يحصل على الإشباع المتوقع منه فإن هذا يعتبره المشروع أمراً مؤسفاً من وجهة النظر التجارية ، ولكن عملياته الإنتاجية لا تتأثر بذلك بشكل مباشر. أما بالنسبة لمشروع الخدمة فإنه لا يستطيع أن ينتج دون مساهمة العميل. والشكل الآتى يوضح العناصر الأساسية فى نظام إنتاج الخدمات .



شكل 1/8 العناصر الأساسية فى نظام الخدمات

3/8 - مشاكل تسويق الخدمات :

يترتب على الخصائص السابقة المميزة للخدمات عدد من المشاكل المتعلقة بتسويقها. ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات تحدث فيها هذه المشاكل التسويقية وهى المنظمة التى تؤدى الخدمة، والمستهلك والسياسة العامة أو المجتمع. ونتناول فيما يلى توضيح هذه المشاكل على كل من هذه المستويات:

1/3/8 - المشاكل المتعلقة بأن الخدمات غير ملموسة :

نتناول فيما يلي توضيح أهم المشاكل المترتبة على هذه الخاصية من خصائص الخدمات ، وذلك من وجهة نظر المنظمة ، والمستهلك ، والمجتمع على التوالي .

1 - من وجهة نظر المنظمة :

ينتج عن خاصية أن الخدمات غير ملموسة أربعة أنواع من المشاكل للمنظمة التي تقوم بأداء الخدمة وهي :

(أ) **المخزون inventory** إذ يترتب على أن الخدمات غير ملموسة أنه لا يمكن تخزينها، ولهذا أهمية خاصة إذا نظرنا إلى وظيفة المخزون في المشروع الصناعى التقليدى. فالمخزون يسمح بتحقيق التوازن بين الاستمرار فى الإنتاج بشكل منتظم من ناحية، وعدم انتظام الطلب من ناحية أخرى. أما فى مشروع الخدمات (شركة طيران أو فندق مثلا) فإن مشكلة التوفيق بين هذين المتغيرين يجب أن تحل بطريقة مختلفة. فمقابلة الطلب المتغير (المتقلب) تتم عن طريق الاحتفاظ بطاقة إنتاجية وليس إنتاجا فعليا.

(ب) **مشاكل الاتصالات communication** . فخاصية أن الخدمات غير ملموسة تجعل عملية الاتصالات صعبة بالنسبة للعملاء بصفة عامة والعملاء المحتملين بصفة خاصة. فعند الإعلان كيف يمكن خلق صورة **image** لشيء ليس له مظهر مادى بطبيعته ؟ فمثلا ما هى الصورة التى يتم الإعلان بها عن خدمة الفندق أو شركة الطيران أو المطعم ؟ إن كل ما يمكن عمله هو التركيز على بيان أو إظهار "الفوائد" المحتملة التى يمكن الحصول عليها من الخدمة المؤداة ، غير أن طريقة تحقيق ذلك

تبقى صعبة . وتزداد حدة هذه الصعوبة عندما يكون الهدف اجتذاب عملاء جدد لخدمة قائمة، أو تقديم خدمة جديدة .

ويترتب على هذه المشكلة مشكلة أخرى تتعلق بالتمييز differentiation بين خدمات المشروعات التى تنتمى إلى صناعة واحدة. ففى تسويق السلع المادية يعتبر التمييز أساسا للتنافس بين المشروعات التى تنتج سلعا من نفس النوع (أجهزة راديو أو تليفزيون، أو سجاد ، أو أثاث .. الخ) .

ويتم ذلك عن طريق تمييز المنتجات ماديا والإعلان عن هذه الاختلافات. ومحصلة ذلك هى أن إتباع سياسة التمييز - رغم أهميتها- يعتبر أمراً صعباً فى مشروعات الخدمات .

(ج) التسعير : فحساب تكلفة السلع الملموسة ليست معقدة جداً، على الأقل بالنسبة للتكاليف المباشرة (الخامات والعمل وجزء من التكاليف الثابتة). وإذا أضيف إلى التكلفة هامش مناسب فإننا نحصل على السعر. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة لا تتفق مع نظرية التسويق فى تحديد السعر (من حيث البدء من السوق وأخذ عناصر المزيج التسويقي الأخرى فى الاعتبار) فإن العديد من المشروعات يلجأ إليها ويستخدمها.

وتعتبر مشكلة التسعير فى قطاع الخدمات أعقد وأصعب. فحساب التكاليف المباشرة - وهى الجزء الذى يفترض سهولة حسابه - ليست سهلة وذلك بسبب عدم وجود خامات أو مواد أولية وصعوبة القياس الدقيق للوقت الذى يستغرقه " إنتاج " الخدمة، وكذلك صعوبة توزيع التكاليف الثانية، وحتى إذا استعمل الأسلوب التقليدى فى تحديد السعر (التكلفة+) فإن النتيجة يمكن أن تختلف فى مدى واسع بالنسبة لنفس الخدمة .

يضاف إلى ذلك أن الأثر النفسى للسعر فى حالة الخدمات أقوى بكثير مما هو عليه فى حالة السلع المادية، فالعلاقة بين السعر والجودة غالبا ما تكون قوية فى ذهن المستهلك بالنسبة للخدمات. ويرجع ذلك إلى عدم قدرة المستهلك على تقييم الخدمة على أساس مادية (موضوعى)؛ ولذلك فإنه يلجأ إلى اتخاذ السعر كمؤشر للجودة. والأمثلة على ذلك كثيرة كما هو الحال فى أسعار المبيت فى الفنادق، أو أتعاب الأطباء والمحامين.

وفى مثل هذه الظروف فإنه يصعب استخدام سياسة الخصم فى حالة الخدمات، بل أن التغيير فى المضمون "الموضوعى" أو الحقيقى لجودة الخدمة قد يكون أقل خطورة من تغيير السعر .

(د) **براءات الاختراع Patents.** فإتسام الخدمات بأنها غير ملموسة يجعل حماية الخدمات الجديدة أمراً غاية فى الصعوبة، إن لم يكن مستحيلاً. فليس هناك براءات اختراع والحاجز الوحيد لمنع " التقليد " الكامل هو حماية الاسم التجارى .

2 - من وجهة نظر المستهلك :

يترتب على حقيقة أن الخدمات غير ملموسة عدد من النتائج من وجهة نظر المستهلك . فمن المتوقع أن المستهلكين لهم اتجاهات ، وسلوك، وتقييم بالنسبة للخدمات يختلف عما لهم بالنسبة للسلع الملموسة .

وسنركز هنا على أربع نقاط رئيسية هى :

- فكرة الثقة ،
- عملية البحث ،
- " صورة " الخدمة فى ذهن المستهلك ،

• أهمية الكلمة المنطوقة،

وذلك على النحو التالي :

(أ) **فكرة الثقة** : تعتبر الثقة Confidence من المتطلبات التقليدية لقطاع الخدمات . بمعنى أنه من الضروري أن تتوفر ثقة العميل فى الشخص أو المشروع الذى يحصل منه على الخدمة . وإذا تذكرنا من الباب السابق ما قيل عن مفهوم المخاطرة المدركة ، يمكن القول أن عنصر الثقة تكون له أهمية خاصة فى حالتين أولهما : عندما تكون هناك مهارات خاصة مطلوبة لأداء الخدمة وذلك كما هو الحال بالنسبة للأطباء والمستشارين عموماً . وسبب ذلك هو أن نقص هذه المهارات يترتب عليه مخاطر حقيقية (مادية) للعميل . وثانيهما : عندما ينطوى أداء الخدمة على مخاطرة مالية وذلك مثل حالة التعامل مع شركة تأمين أو بنك .

(ب) **عملية البحث** : فنوع الثقة المطلوبة بالنسبة للخدمات يختلف بشكل بين عن ذلك المطلوب بالنسبة للسلع المادية، فبالنسبة للخدمات ليست هناك امكانية " لتجربتها " قبل الشراء . اللهم إلا إذا كانت الخدمة تقدم مجاناً، وهو أمر مكلف للغاية وينعدم اتباعه عملياً .

وحتى وإن كانت امكانية التجربة ليست متاحة دائماً، فكيف يمكن تجربة خدمة بنك أو مستشفى أو فندق أو شركة طيران قبل شرائها فعلاً؟.

إن مشكلة البحث تمثل قيوداً كبيراً على مستويين أولهما صعوبة خلق الثقة، وثانيهما طول عملية الشراء، ونتيجة ذلك نجد أن خلق عملاء جدد يصبح أمراً صعباً .

ونتيجة لذلك فإن عملية البحث التى تسبق الشراء تكون نشطة active فى حالة الخدمات. فالعميل المحتمل يبحث عن أكبر قدر ممكن من البيانات

عن الخدمة وجودتها ويلجأ إلى أخذ رأى الآخرين الذين اشتروا الخدمة من قبل . ولهذا فإن ما يطلق عليه الشراء اللحظى أو العفوى impulse buying يعتبر أمراً نادر الحدوث فى حالة الخدمات .

(ج) صورة الخدمة فى ذهن المستهلك : يترتب على أن الخدمة غير ملموسة صعوبة أن يكون لها صورة فى ذهن المستهلك . لأن التصور هو خلق صورة ذهنية لشيء ملموس فكلنا لديه صورة معينة فى ذهنه للماركات المختلفة من السلع، أما تصور المزايا المتوقعة من شراء الخدمة فإنه يبقى أمراً غير واضح فى ذهن المستهلك ، ويترتب عليه تأخير قرار الشراء بشكل ملموس .

وللتغلب على ذلك تعتمد مشروعات الخدمات على اظهار خصائص البيئة المادية للخدمة والأشخاص الذين يتم الاتصال بهم وذلك لخلق صورة ايجابية لخدماتهم . ومن الأمثلة على ذلك اظهار شكل مبانى الفندق، وتجهيزات الحجرات من الداخل، والتسهيلات الأخرى مثل المطعم أو حمام السباحة، وكذلك صورة موظف الشباك فى البنك وهو يستقبل العملاء، ومضيفه الطيران .. الخ .

وبالإضافة إلى ذلك فإن صورة الخدمات عبارة عن فكرة " مائعة" أو غير محددة fluid . ويرجع ذلك إلى أن الخدمات لا تؤدى بطريقة آلية كاملة (أى وجود العنصر البشرى فيها أساسيا) الأمر الذى يترتب عليه اختلافها من وقت لآخر بشكل كبير . فخدمة نفس المطعم يمكن أن تختلف باختلاف من يقوم بالخدمة حتى مع عدم تغير أصناف الأكل أو التجهيزات المادية . يضاف إلى ذلك احتمال تقييم الخدمة بشكل مختلف بواسطة الأفراد المختلفين .

(د) أهمية الكلمة المنطوقة : word of mouth . تؤدى المشاكل الثلاث السابقة إلى افتراض أن السلوك الشرائى فى حالة الخدمات يتأثر إلى

حد كبير بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد interpersonal interaction ومن ثم تظهر أهمية الكلمة المنطوقة وقادة الرأي كوسيلة يعتمد عليها المستهلك فى تخفيض المشاكل (المخاطر) التى تواجهه والتى تتعلق بالثقة، وتجربة الخدمة، وتصورها .

3 - خاصة أن الخدمات غير ملموسة والمجتمع :

ينتج عن اتسام الخدمات بأنها غير ملموسة ثلاث مشاكل رئيسية وذلك من وجهة نظر صانعى السياسة العامة أو المجتمع وهى :

- الرقابة على الخدمة .
- قياس الانتاجية .
- التضخم .

ونبين فيما يلى مضمون كل من هذه النقاط .

(أ) **الرقابة على الخدمات :** وتتطوى هذه النقطة فى الواقع على مشكلتين فرعيتين هما الرقابة على الاتصالات (الإعلان) بين مشروعات الخدمة والمستعملين المحتملين للخدمة أولاً، والرقابة على ممارسة أو احتراف الخدمة ثانياً. فكما رأينا أنه بسبب خاصية أن الخدمات غير ملموسة فإنه يصعب تقييم جودتها تقييماً دقيقاً، وبالتالي فإن الاتصال الاعلانى يصبح صعباً كذلك، فمن المعروف أنه كلما كان من الصعب تقييم الخدمة كلما قل استخدام الإعلان كوسيلة اتصال، سواء كان ذلك بحكم القانون كما هو الحال بالنسبة للأطباء مثلاً، أو بحكم قيم المهنة كما هو الحال بالنسبة لبعض المهن الرئيسية كالمحاسبة والاستشارات عموماً .

(ب) **قياس الإنتاجية:** فإعداد وتنفيذ السياسة الاقتصادية يجب أن يقوم على تقدير للزيادة فى الإنتاجية التى يحتتمل تحققها فى القطاعات المختلفة. وقياس انتاجية الخدمات مرتبط بتقييم القيمة المضافة وكلاهما غير مؤكد. وحيث أن القيمة المضافة تنتج عن عنصر العمل فإن هذا يزيد من عدم ملموسية أنشطة الخدمات، كما أنه يؤكد أهمية استخدام عناصر وصفية فى تقييم الخدمات. فكيف يمكن مثلاً قياس ناتج وإنتاجية مدرس أو رجل مطافئ أو موظف فى مكتبة عامة. أنه إذا تم الأخذ بالإنتاجية الحقيقية لعنصر العمل فإن المقارنات المالية تظهر أنها تنمو فى قطاع الخدمات بشكل أبطأ من نموها فى القطاعات الأخرى، كما أنها تتفاوت بشكل كبير من دولة إلى أخرى، ويعزى الكثيرون من الخبراء الفجوة بين انتاجية الخدمات وبقية القطاعات الاقتصادية إلى الزيادة الكبيرة فى حجم العمالة فى قطاع الخدمات .

(ج) **التضخم inflation .** رأينا أن على مشروعات الخدمة أن تجد حلاً لمشكلة تعقد سياسة التسعير الخاصة بها. ومن وجهة النظر العامة (أى المجتمع) تتمثل المشكلة فى تحديد ما إذا كانت سمة عدم الملموسية من شأنها أن تجعل قياس التكلفة الحقيقية للخدمة أمراً صعباً، لأن هذا يؤثر - بالطبع - على الأسعار القياسية price index ويمكن إجراء مقارنة بين عدد من الدول بناء على احصاءات منظمة OECD ⁽¹⁾ . ومنها يتضح أنه خلال فترتى المقارنة فإنه يبدو أن أسعار الخدمات قد زادت بدرجة أكبر من الأسعار القياسية العامة .

والجدول الآتى يوضح ذلك .

جدول يبين اتجاهات الأسعار القياسية فى أربع دول وذلك بالنسبة للاقتصاد
القومى بوجه عام وقطاع الخدمات فى الأعوام 1960-1965، 1965-1969

الأسعار القياسية				الفترة القطاعات الدولة
1969 – 1965		1965 – 1960		
الاقتصاد القومى	قطاع الخدمات	الاقتصاد القومى	قطاع الخدمات	
15.57	18.04	7.53	9.79	أمريكا
18.46	23.39	22.39	29.57	فرنسا
10.01	17.07	19.13	28.18	المانيا
12.39	18.99	18.17	24.49	بريطانيا

وقد سبق أن رأينا أن الخدمات لا يمكن تخزينها ، كما أنه من الصعب
الحد من أو إيقاف استهلاكها. ونتيجة لذلك فإن الطلب على الخدمات يعتبر
غير مرن inelastic نسبيا، ويعتبر هذا أحد المصادر الرئيسية للاتجاه
التضخمى الذى يظهر من الجدول السابق .

2/3/8 - نتائج العلاقة المباشرة بين المنظمة والعميل :

يعتبر الاتصال بين العميل والمنظمة التى تؤدى الخدمة أمرا لا غنى
عنه سواء لإنتاج الخدمة أو استهلاكها. ويتم هذا الاتصال - بصفة عامة -
بعلاقة بين عضو يعمل فى المنظمة والعميل، وغالبا ما يكون فى مكان
المنظمة. وسنتناول النتائج المترتبة على هذه العلاقة بالنسبة للمنظمة أولا، ثم
بالنسبة للعميل (المستهلك) ثانيا، وبالنسبة للمجتمع أخيراً .

1 - النتائج بالنسبة للمنظمة :

تواجه المنظمة المؤدية للخدمة ثلاثة أنواع من المشاكل هي :

- تعقد الاتصالات (التفاعل)
- البيئة التي تؤدي فيها الخدمة .
- توزيع الخدمة .

ونبين فيما يلي المقصود بكل من هذه النتائج :

(أ) **تعقد الاتصال (التفاعل) :** عندما يقوم شخص من المنظمة المؤدية للخدمة بالاتصال بعميل فإن دوره يكون أساسياً وصعباً في نفس الوقت: فهو أساسى لأنه - فى غالبية الأحوال - يقوم بإنتاج الخدمة، ولأنه يجسم المنظمة (يعطى صورة لها) فى نظر العميل. وهو صعب لأنه هو الذى يقع عليه عبء الدفاع عن أهداف المنظمة وإقناع العميل بخدماتها، ولأن العميل يبحث عن إشباع متطلباته، وغالبا ما يطلب أكثر مما يقدم. وهكذا يجد شخص الاتصال contact person نفسه موزعا بين متطلبات المنظمة التى يعمل فيها من ناحية ، ومتطلبات العميل من ناحية أخرى.

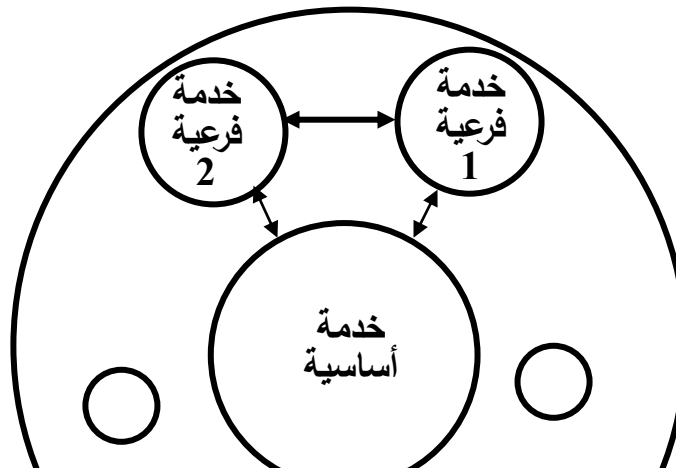
ومما يزيد من تعقد مشكلة العلاقة بين المنظمة والعميل في مشروعات الخدمات تعدد الأفراد الذين يتصل بهم العميل في نفس المنظمة. (فعند أخذ وجبه في مطعم يتعامل العميل مع شخصين على الأقل، وعند دخول مستشفى أو فندق يتعامل مع عدد أكبر) . ويترتب على تعدد أشخاص الاتصال مشكلة خلق نوع من الاتساق في مستوى الأداء والمحافظة عليه، يضاف إلى ذلك أن أولئك الذين يقومون بأعمال فرعيه قد يؤدونها بطريقة ميكانيكية أو بدون دافع أو رغبة حقيقية ، إعتقادا منهم بعدم عدالة أجورهم، أو عدم أهمية عملهم.

وبخلاصة ذلك كله أن العميل عندما يقيم جودة العلاقة مع مشروع الخدمة فإنه يأخذ في اعتباره الثغرات والتجارب المؤسفة (غير المرضية) التي مر بها في جميع مراحل اتصالاته مع جميع أفراد المنظمة.

(ب) بيئة الخدمة: يمكن تقسيم بيئة الخدمة إلى نوعين هما: البيئة المادية من ناحية، والخدمات الثانوية أو المكملة للخدمة الرئيسية نفسها من ناحية أخرى.

وبالنسبة للبيئة المادية فإن الاتصال بين مشروع الخدمة والعميل غالبا ما يحدث في مباني المنظمة، أو في المكان الذي يختاره ، ومما يؤسف له أن كثيرا من مشروعات الخدمات لا تهتم بالبيئة المادية ، على الرغم من أهميتها وأثرها على الخدمة المؤداة وسلوك العميل. ويستطيع القارئ أن يجد أمثلة عديدة على ذلك ، مثل أثر تجهيز صالة التعامل في البنك، أو حجرة الانتظار في عيادة الطبيب أو مكتب المحامي ، أو ديكور وأثاث المطعم.. الخ.

وبالنسبة للخدمات الثانوية أو المكملة Peripheral فإن أهميتها تظهر بشكل خاص عندما يرتبط أداء الخدمة الرئيسية (كالعلاج في المستشفى) باتصالات متعددة بين المشروع والعميل ، فعلى سبيل المثال تدرك بعض جهات التدريب أهمية وأثر نوع الطعام والإقامة على نجاح البرامج التدريبية المقيمة. وبالمثل فإن العلاقة بين جودة الطعام والروح المعنوية للمرضى معروفة تماما في المستشفيات . والشكل التوضيحي الآتي (شكل 2/8) يبين العلاقة بين الخدمة الرئيسية والخدمات الفرعية المكملة.



شكل 2/8 - الخدمة الأساسية والخدمات الفرعية

(ج) توزيع الخدمة: فالاتصال بين المنظمة والعميل محدد بمكان معين . كما أن الخدمات لا يمكن نقلها وإنما تقدم في مكان أدائها. وبالنسبة لمنظمة الخدمة فهي أما أن تختار بين تقديم الخدمة في مكان واحد ويسعى إليها العميل ، الأمر الذي يترتب عليه بقاؤها في نطاق محدود، أو تقديم خدماتها في عدة أماكن وبذلك تكون شبكة توزيع . وفي الحالة الثانية فإنها تزيد من نقط الإنتاج وخدمة قطاع أكبر ، والأمثلة موجودة على كل من الأسلوبين ، فهناك المطعم ذو الفرع الوحيد ، كما أن

هناك المطعم ذو الفروع المتعددة التى تحمل نفس الاسم والعلامة.
ونفس الشئ يمكن أن يوجد في حالة البنوك.

2 - النتائج بالنسبة للمستهلك:

أن ضرورة أو اضطرار العميل للاتصال الشخصي بالمنظمة أو من يمثلها لشراء الخدمة يتطلب نوعا من العلاقة النفسية يختلف عن ذلك المطلوب في حالة شراء السلع ، وفيما يلي أهم نتيجتين يمكن توقعهما.

(أ) **شخصية العلاقة:** فعند الاتصال بمن يمثل المنظمة (شخص الاتصال) التى تقدم الخدمة يميل العميل إلى استثمار العلاقة التى تنشأ معه، أنه يريد "شخصية" العلاقات، ويفضل أن يكون معروفا شخصيا بل ومتميزا (كالترحيب به باسمه عندما يدخل بنكا أو مطعما أو فندقا) . وفى هذه الحالة فإنه تنشأ علاقة ألفة. نتيجة لذلك فإن العميل يتكلم بحرية ويعبر عن مشكلته غير أن الوجه الآخر للعملة يتمثل في احتمال أن يكون العميل هجوما تجاه المنظمة إذا لم ترضه الخدمة لسبب أو لآخر.

ومن وجهة نظر المنظمة فإن كلا من الوضعين السابقين اللذين ينشآن من شخصية العلاقة يعتبر انحرافا عن العلاقة المهنية وغير مرغوب فيهما.

(ب) **السيطرة: Captivity** على الرغم من أن الولاء للماركة يعتبر أقوى بالنسبة للسلع منه بالنسبة للخدمات ، فإن علاقة الخدمات غالبا ما تستمر لمدة أطول. ويرجع ذلك للسببين الآتيين:

أولا : فبالإضافة إلى العلاقة أو الارتباط النفسي الذى قد يوجد فإن المستهلكين يكونون عادات للتعامل مع المنظمة وعندما يتعلمون أو يعرفون كيف يعمل النظام (قواعده : إجراءاته... الخ) فإن المجهود اللازم لتغيير مصدر التوريد (البحث عن منظمة أخرى تقدم نفس الخدمة) غالبا ما يكون

أكبر مما هو في حالة السلع المادية ، فنادرا ما يغير الشخص البنك أو الطبيب اللذين يتعامل معهما ، حتى ولو لم تعد نتيجة الخدمة مرضية بشكل تام.

ويتمثل السبب الثاني في أن مشروعات الخدمة تستخدم طرقا من شأنها " ربط " tying العميل واستمرار تعامله معها. ومن الأمثلة على ذلك قيام بعض البنوك بسداد الإيجار أو فواتير التليفون أو إعطاء كارت ائتمان credit card . فعلى الرغم من أن هذه الخدمة تمثل تسهيلا للعميل إلا أن من شأنها كذلك أن تقوي علاقته بالبنك.

وباختصار نجد أنه نتيجة لما تتبعه منظمات الخدمات من ناحية ورغبة المستهلكين في تكوين عادات معينة في الحصول على الخدمة (عادات شرائية) من ناحية أخرى، ينتج ما يمكن أن يطلق عليه عميل مسيطر عليه أو "أسير" Captive Consumer.

3 - النتائج بالنسبة للمجتمع:

ان طبيعة العلاقة بين مشروع الخدمة وعملائه قد تبدو من النظرة العابرة وكأنها لا تعني أحدا إلا المشروع نفسه وحاجته إلى تحقيق الربح. ولكن في الحقيقة فإن السياسة العامة يعنيها ذلك من ناحيتين وهما: توافر الخدمة ، والجودة العامة للعلاقة . ونبين فيما يلي مضمون كل من هاتين الناحيتين:

(أ) **التوفيق بين شبكات الخدمة ومبادئ التخطيط الإقليمي:** فعدم وجود خدمات في منطقة جغرافية يمكن أن يعوق - إلى حد كبير - التنمية المأمولة لهذه المنطقة ، فتنشيط السياحة - على سبيل المثال - في مكان ما يتطلب توفير خدمات أساسية إلى جانب المعالم السياحية. وكذلك فإن مشروعات المجتمعات الجديدة (كالعاشر من رمضان والساحل الشمالي) يتطلب نجاحها توفير مجموعة متكاملة من الخدمات حتى تصبح مناطق جذب حضارية حقيقية. ونفس الكلام ينطبق على توزيع المشروعات

الصناعية على مختلف محافظات الجمهورية يتطلب توفير الخدمات اللازمة لها حتى تجتذب العناصر البشرية اللازمة (كطبقة الإدارة مثلاً) للإقامة فيها.

(ب) **الجودة العامة للخدمة:** فجودة العلاقة بين مشروعات الخدمة وعملائها يمكن أن يكون لها تأثير هام على الرأي العام والمناخ العام للمجتمع. ففي اليابان على سبيل المثال ، نشأت الإضرابات على أثر الخلاف بين القائمين على السكك الحديدية والمسافرين الذين اشتكوا من تدهور مستوى الخدمة.

وفى مجتمعنا نعرف رأي الجمهور في خدمات هيئة التليفونات والسكك الحديدية ، ومرفق المياه والمجارى ، والأذاعة والتلفزيون ، وكثير من الهيئات الحكومية الأخرى.

ومن وجهة النظر العامة عندما تكون الخدمة جماهيرية (أى تؤدي الخدمة على نطاق واسع)، وتتعلق بحاجة أساسية فإن عدم الرضا الناتج عن تدهور الخدمة يمكن أن يتصاعد وخاصة عندما يكون مقدم الخدمة هيئة عامة.

3/3/8 - النتائج المترتبة على مساهمة العميل في إنتاج الخدمة:

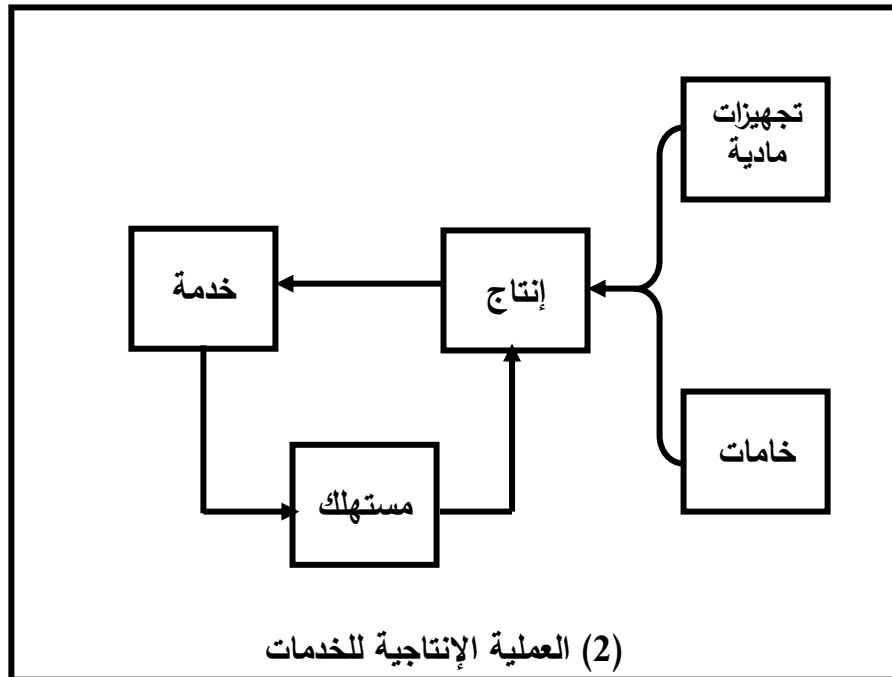
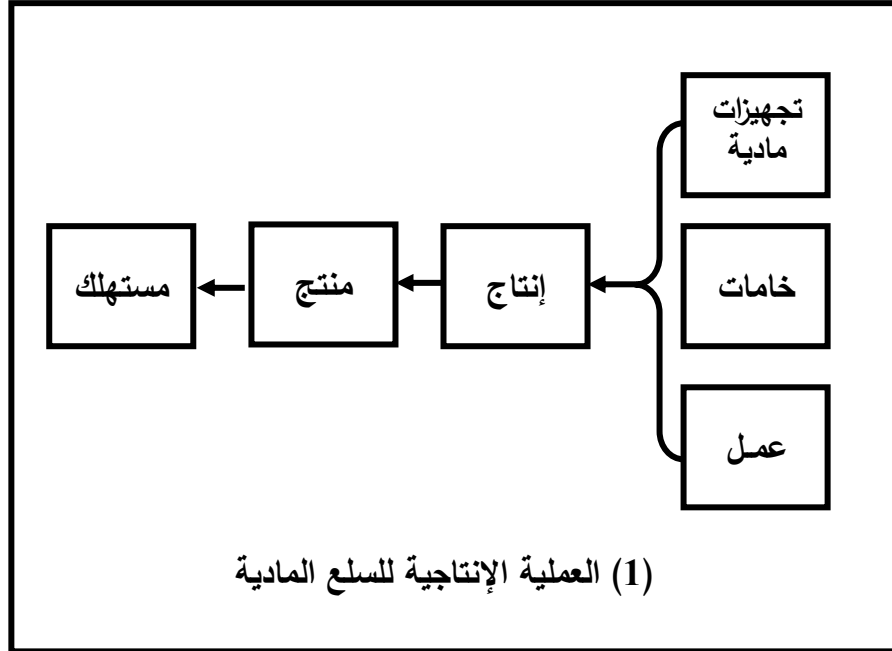
هناك عدد من النتائج المترتبة على مساهمة العميل في إنتاج الخدمة، وسوف نتناولها من نفس وجهات النظر الثلاث (المنظمة ، المستهلك ، والمجتمع) التى تناولنا بها النتائج المترتبة على الخاصيتين السابقتين.

1 - مساهمة العميل ومشروع الخدمة:

ان مشروع الخدمة يحتاج إلى دراسة سلوك عملائه وأخذه في الاعتبار عند تنظيم الخدمة أو تطويرها إذا لزم الأمر، وذلك بدرجة أكبر من حاجة المشروع الصناعي التقليدي إلى ذلك . ونبين فيما يلي أهم النواحي التي يتأثر بها المشروع نتيجة لمساهمة العميل في إنتاج الخدمة.

(أ) إنتاج الخدمة: تعتبر مشكلة الإنتاج أكثر المشاكل الحاحا والتي ينبغي على مشروع الخدمة حلها، فالإنتاج يتم في وقت الاتصال بين المنظمة والعميل. كما أن العميل يساهم - بدرجة أو أخرى - في هذا الإنتاج . فالمريض يساهم في التشخيص بما يعطيه من بيانات للطبيب ، وما يعطيه العميل للمحامي من بيانات ، وكذلك عميل المطعم باختياره للأصناف من بين قائمة الطعام وتحديد ترتيب إحضارها. وبالمثل فإن عميل البنك يساهم في إنتاج الخدمة عن طريق تحرير الشيك أو أى نماذج أخرى بالنسبة للخدمات المصرفية المختلفة ، وهكذا لا حصر للأمثلة. ومعني ذلك أن هناك قدر معين من العمل يساهم به العميل في إنتاج الخدمة.

والشكل المبسط التالي (شكل 3/8) يوضح الاختلافات بين إنتاج السلع الملموسة والخدمات.



شكل 3/8 الاختلاف بين العملية الإنتاجية لكل من السلع والخدمات

ونلاحظ أنه في حالة السلع المادية فإن العميل لا يتدخل أبدا في الإنتاج. أما عملية إنتاج الخدمات فإنها تضم سلوك أفراد متعددين. ومن بين هؤلاء العميل الذي يعتبر شخصا خارجيا بالنسبة لمنظمة الخدمة.

ونتيجة لذلك فإن تنميط الخدمات يتم ببطء وباستثناء عدد محدود من الخدمات فإنه من الصعب تطبيق أسلوب خط الإنتاج على الخدمات، ولهذا يصبح من الصعب نسبيا تخفيض التكاليف.

وينتج عن صعوبة التحكم في العملية الإنتاجية مشكلة جودة الخدمة المؤداة. فهذه الجودة تظل غير ثابتة بسبب دور العميل في عملية الإنتاج من ناحية ، وعدم وجود معايير ملموسة لتقييمها من ناحية أخرى.

(ب) الابتكار وتغيير السلوك: أن الدور الذي يلعبه مستعمل الخدمة يعني صعوبة وضع وتطبيق سياسة خاصة بالابتكار والتجديد Innovation في مجال الخدمات. فلكي تتجح السياسة يجب أن تتفق - قدر الإمكان - مع حاجات المستهلك ولا تسبقها زمنيا (أى عدم تقديم ابتكار لا يكون المستهلك مستعدا لتقبله بعد).

إن مقارنة مشروع لإنتاج سلع مادية بمشروع خدمات يمكن أن يوضح هذه النقطة. فالمشروع الصناعي يستطيع إدخال أى نوع من التكنولوجيا المتقدمة على عملياته الإنتاجية دون أن يفكر كثيرا في رد فعل (تقبل) المستهلك لهذا، لأنه لا يشارك فيها بل وقد تظل غير مرئية بالنسبة له. أما بالنسبة لمشروع الخدمة فإنه لا يستطيع ذلك لأن نجاح الأسلوب الجديد يتوقف - وإلى حد كبير - على تقبل المستهلك له. خذ مثلا محاولة تغيير محل بقالة يتبع الأسلوب التقليدى في البيع إلى نظام خدمة النفس. أو تغيير أسلوب الخدمة التقليدي في مطعم إلى نظام "البوفيه المفتوح" أو تغيير البنك لأسلوب

صرف الشيكات المتبع إلى استخدام الات صرف النقدية عن طريق استخدام كارت ذى تصميم خاص.

ويتوقف تقبل المستهلك للابتكار على طول الفترة اللازمة "لاستيعاب" النظام الجديد . وبصفة عامة فإن المستهلك يميل إلى عدم تغيير عاداته - مع اختلاف ذلك من مجتمع إلى آخر . ونتيجة لذلك فإنه يمكن القول كخلاصة أن معدل الابتكار والتجديد في مجال الخدمات يعتبر أبطأ مما هو عليه في مجال إنتاج السلع المادية.

(ج) تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج: رأينا في الباب السادس مدى أهمية دراسة السلوك الشرائي للمستهلك في تخطيط السياسة التسويقية. وفي مجال الخدمات فإنه يضاف إلى ذلك ضرورة دراسة مشكلة مساهمة العميل في عملية الإنتاج وتحديد ميله إلى التعاون بشكل محدد.

فتحسين الأداء يتطلب - كما رأينا - ضرورة حصول المشروع على مساهمة عملائه الفعالة في إنتاج الخدمة. ولكي ينجح في ذلك لابد له الإجابة على السؤالين الآتيين اللذين يثيران مشاكل أصعب:

- ما هو السلوك المرغوب؟

- ما الذى يمكن عمله للحصول على مثل هذا السلوك؟

ولتوضيح الفكرة نأخذ المثال الآتي الذى يتعلق بمحطة بنزين تريد أن تتحول إلى نظام خدمة النفس : من الضروري قياس وتحديد المستوى الإضافي من الإشباع اللازم لجعل المستهلك يقبل القيام بدور أكبر في إنتاج الخدمة . أن الوسيلة يمكن أن تتمثل في سعر أرخص للبنزين . وإذا تعذر تطبيق ذلك فإنه يمكن إعطاء تخفيض في سعر الخدمات الأخرى التى تقدمها المحطة مثل التشحيم والصيانة والتنظيف.

2 - مشاكل المساهمة كما يراها المستهلك:

تنشأ هذه المشاكل نتيجة القواعد والإجراءات التي تحكم تقديم الخدمة من ناحية ، ولأسباب نفسية من ناحية أخرى.

(أ) **موقف الاعتمادية: Dependency situation** يضع مشروع الخدمة القواعد والإجراءات المنظمة لأداء الخدمة (مثل مواعيد بدء وانتهاء العمل، والمكان ، دفتر المقابلات، النماذج، الإجراءات أو المراحل ..الخ) ومن الناحية المثالية فإنه يفترض أن هذه القواعد توضع بشكل يتقبله العميل، أو على الأقل يجعل مقاومته لها عند أدنى حد ممكن.

وعند تطبيق هذه القواعد فإنها تصبح بمثابة قيود مفروضة على العميل مما يضعه في موقف يعتمد فيه على المشروع . وتزداد درجة الاعتمادية عند التعامل مع المؤسسات الحكومية بسبب أنها المصدر الوحيد للخدمة (كالجوازات أو المرور أو مكاتب الصحة .. الخ).

وإذا ربطنا بين هذه الملاحظات المتعلقة بموقف الاعتمادية وما قيل عن تغيير أو ترشيد عملية الإنتاج فإننا نستطيع تقدير مدى أهمية العلاقة بين المشروعات والعميل في مجال الخدمات.

(ب) **ارتباط العميل بالمنظمة:** وعلى الرغم من أن هذه الظاهرة ليست قاصرة على تسويق الخدمات فإنها تظهر بشكل واضح في هذا القطاع. فعلى سبيل المثال نجد أنه حتى إذا لم يكن العميل راضيا تماما عن بنكه فإنه عندما يسأل عن مستوى خدمته فإنه يميل إلى المغالاة في تقييمه بالنسبة للبنوك الأخرى . ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب مختلفة منها صعوبة تجربة الخدمة وبالتالي معرفة خدمات البنوك الأخرى، كما يمكن إرجاعه إلى عدم وجود معايير موضوعية ملموسة يتم التقييم وفقا لها كميًا ، ولكن السبب الرئيسي يتمثل في ميل العميل إلى الإحساس

بالارتباط أو الانتماء Identification إلى المنظمة التى يتعامل معها وذلك بسبب مشاركته في إنتاج الخدمة.

3- مشاكل المساهمة بالنسبة للمجتمع:

تتمثل النتائج أو المشاكل التى تترتب على مساهمة العميل في إنتاج الخدمة من وجهة النظر العامة في ناحيتين هما: الابتكار، وإدارة الخدمة.

(أ) **الابتكار** : تختلف السياسة العامة من حيث درجة تشجيع الابتكار من مجتمع لآخر ، ومن وقت لآخر . فهناك من الخدمات ما يحتاج إلى قانون كما أن منها ما لا يتدخل القانون في تفاصيله. فعلى سبيل المثال ، لم يكن حتى وقت قريب مصرحا باستخدام التاكسي الذى يعتمد على النداء الآلي فى مصر. ونتيجة لذلك غالبا ما يحدث الابتكار ببطء في قطاع الخدمات.

(ب) **مساهمة العميل في إدارة الخدمة**: فقد يحدث أن يقرر العميل عدم الاقتصار على المساهمة الجزئية في إنتاج الخدمة، بل أن يقوم بها بأكملها. ويتطلب هذا بالطبع ضرورة وجود هذه الرغبة لدى عدد كبير من المستهلكين وأن يتغلبوا على مشاكل إدارة مثل هذا المشروع. وقد نجحت حركة التعاونيات الاستهلاكية في أداء هذا إلى حد كبير.

فعندما يصبح العميل غير راض عن جودة الخدمة التى تقدم له بواسطة المنظمات القائمة حاليا ، فإنه ينشط في البحث لإيجاد بدائل تقدم له الخدمة بشكل أفضل . ولعل انتشار وزيادة الإقبال على مدارس اللغات والمدارس الخاصة في الفترة الأخيرة قد يكون تعبيرا عن عدم رضا الأباء عن مستوى الخدمة التعليمية التى تقدمها المدارس العامة.

ويمكن تلخيص الخصائص الأساسية للخدمات والنتائج المترتبة عليها من وجهة نظر كل من المنظمة التي تقدم الخدمة ، والمستهلك ، والمجتمع في الجدول الآتي:

جدول يلخص خصائص الخدمات والنتائج المترتبة عليها من وجهة نظر المنظمة ، والمستهلك ، والمجتمع

المستوى الخاصية	منظمة الخدمة	المستهلك	المجتمع
1- أنها غير ملموسة	1-المخزون 2- الاتصالات 3- التسعير 4- براءات الاختراع	1- الثقة 2- عملية البحث 3- صورة الخدمة 4- الكلمة المنطوقة	1- الرقابة 2- قياس الإنتاجية 3- التضخم
2- العلاقة المباشرة بين المنظمة والعمل	1- تعقد الاتصال 2- بيئة الخدمة 3- توزيع الخدمة	1- شخصية العلاقة 2- السيطرة	1- التوزيع والتخطيط 2- الجودة
3 - مساهمة المستهلك في إنتاج الخدمة	1- إنتاج الخدمة 2- الابتكار وتغيير السلوك. 3- تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج	1- موقف الإعتمادية 2- ارتباط العميل بالمنظمة (الإنتماء)	1- الابتكار 2- مساهمة العميل في إدارة الخدمة.