الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي– تبسة–
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

المستوى: السنة أولى ماستر

تخصص: تسويق خدمات وتسويق مصرفي

محاضرات في مقياس

مدخل للخدمات

إعداد: د. صورية مساني

السنة الجامعية

2022-2021

المقدمـــــــــــــــــــــــــــــة

نتيجة للدور المهم والكبير الذي تلعبه الخدمات في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على صعيد الاقتصاد الوطني لبلدان من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج القومي حيث وصلت إلى نسبة تفوق 50% في كثير من البلدان العالم، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بقطاع الخدمات؛ ففي الفترة الأخيرة توجهت العديد من من المؤسسات الصناعية الكبرى والعاملة في عدة ميادين مثل الحاسب الآلي والسيارات والأجهزة الالكترونية والميكانيكية والتي خلقت لديها مراكز خدمة تعاملها على أنها مراكز ربحية مستقلة فالكثير من الخدمات كانت تقدم لمجرد المساعدة في بيع السلع مثل خدمات النقل والتسليم والتركيب والتدريب والصيانة والتشغيل أصبحت تقدم الآن في حد ذاته حتى تحقق ربحا للمؤسسة بصرف النظر عما تبيعه هذه المؤسسات من سلع وخدمات اذ قام المستهلك بشراء السلع من المؤسسات المنافسة.

فقد أصبحت الخدمات في الوقت الحاضر هي الصناعة السائدة في معظم المجتمعات مما نتج عنها زيادة في استقطاب رؤوس الأموال واليد العاملة فهذه الأهمية أدت إلى ضرورة دراسة موضوع الخدمات وتطورها من قبل الباحثين لغرض إيجاد أساليب تسويقية تتوافق مع طبيعة وخصائص الخدمة واختلافها عن السلعة من حيث خواصها وطرق انتاجها وتقديمها .

فعلى الرغم من بعض المعتقدات والأفكار التي تقول بأن قطاع الخدمات هو قطاع هامشي وغير مهم بالنسبة للاقتصاد فان الاهتمام بقطاع الخدمات أصبح كبيرا لدرجة أن الاقتصاديين باتو يبحثون بشكل جدي عن تبعات وآثار الخدمات على اقتصادات المختلفة.

وعلى هذا الأساس وللاحاطة الجيدة بمحتوى هذا المقياس المقرر على طلبة السنة أولى ماستر تسويق خدمات تم تقسيم البحث إلى المحاور الرئيسية وفق ما جاء في مقرر الوزارة الوصية:

الفصل الأول: طبيعة الخدمة

الفصل الثاني: مكانة الخدمات في الاقتصاد؛

الفصل الثالث: خصائص الخدمات

الفصل الرابع: تصنيف الخدمات

الفصل الخامس: جوهر الخدمة والخدمة المحيطة؛

الفصل السادس: المزيج التسويق للخدمات؛

الفصل السابع: أنظمة الخدمات؛

الفصل الثامن: الابداع في الخدمات

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

طبيعة الخدمة

تمهيد

نتيجة للدور المهم والكبير الذي تلعبه الخدمات في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على صعيد الاقتصاد الوطني لبلدان من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج القومي حيث وصلت إلى نسبة تفوق 50% في كثير من البلدان العالم، الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بقطاع الخدمات، والذي أدى لتزايد الاهتمام بالخدمات محاولة الكثير من المختصين والباحثين إعطاء مفهوم للخدمة كلا حسب رؤيته وتوجهه، الأمر الذي أدى لظهور مفاهيم متعددة ومتنوعة ، في الواقع إن هناك تباين في أنواع الخدمات ومدى ارتباطها بالسلع المادية من عدمه، إن هذه المسألة انعكست على مفهوم الخدمة التي أخضعت هذا المفهوم للعديد من التفسيرات والمضامين لذلك فان الأطر المفاهيمية للخدمات لابد أن تنصب على محاولة تمييزها عن السلع المادية وأوجه الاختلاف بينها وذلك بسبب وجود تشابكة واضح بين بعض الخدمات والسلع المادية. لذا وجب إعطاء مفهوم واضح للخدمة وطبيعتها وأبعادها المختلفة.

أولا: مفهوم الخدمة

نتيجة لاختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول تفحص عدد من هذه المفاهيم وفقا للاطار الزمني الذي وضعت فيه:

- عرفها Bull: بأن الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلع المباعة بمعنى أنه حدد الخدمة بأنها[1]:

- أنشطة غير ملموسة؛

- منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات صحية، خدمات التآمين، خدمات النقل)؛

- يرتبط تقديمها بالسلع المباعة لأنها تقدم مع هذه السلع ويلعب تقديمها دورا أساسيا ومهما في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من خلال شراء السلعة مثلا (صيانة، ضمان، توفير أدوات إضافية، نقل السلعة)؛

- أما كل من Muran and Blanken فانهم يعرفون الخدمة استنادا إلى الدور الذي تلعبه في انجاز الأعمال أو التسهيلات التي يحصل عليها المستفيد، لذلك فان الخدمة تمثل من خلال وجهة نظرهما عمل أو تسهيلات تساعد في انجاز الأعمال وتسهل أمور المستفيد[2].

إن هذا التعريف ينطلق من خاصية عدم الملموسية للخدمة بشكل أساسي.

في حين عرفها Gronroos[3] الخدمة تمثل نشاطا غير ملموس ولكن ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل ما بين المستهلك والعاملين في مجال الخدمة أو في نظام عملية الخدمة ولكنها تمثل حلول تقدم للمستهلك بمعنى:

- الخدمة نشاط أو مجموعة أنشطة؛

- غير ملموسة؛

- ليس من الضروري أن يكون هناك تفاعل بين مقدمها ومستهلكها مثل (بناء دار، تليح سيارة...)؛

---

[1]– ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص 22

[2] – ردينة عثمان،**مرجع سبق ذكره**، ص23

[3]– Christian Gronroos , **Service Management and Marketing**,chichster,UK,1990,Wiley, p 50

- في حين يجد Ramaswamy بأن الخدمة تمثل تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومتلقيها من أجل إنتاج شيء وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمة؛

- أما كل من Sasser and Wykoof و Deighton يشيرون إلى أن الخدمة:

- تمثل تحويل قيمة مضافة وتقديم منافع للمستفيد؛

- أهمية المستلزمات المادية البيئية والطبيعية لأنها تشكل الوسط المهم الذي يلعب الدور الأساسي في عمليات إنتاج الخدمة واستهلاكها؛

- أما Lakhe فيشير إلى أن نظام إنتاج الخدمات يتطلب مدخلات وعمليات مختلفة وتحويل قيمة مضافة لتقديم مخرجات على شكل منافع لطالبي الخدمة لكي تحقق سعادة أكثر مما كان يتوقع أن يحل عليها؛

عرفت الخدمة على أنها تمثل أعمال ، عمليات وإنجاز، وإن جميع الأعمال والعمليات تقود لإنتاج شيء غير ملموس؛

- أما Turban فإنه يعرف الخدمات على أنها تمثل سلسلة من الفعاليات والأنشطة والتي تعزز مستوى الرضا للمستفيد، وأن هذه الخدمات تقدم من قبل المجهز والذي قد يتمثل بالأفراد أو من خلال الأجهزة والتي من خلالها يحل المستهلك على الخدمة مثل الخدمات الشبكية؛

- في حين يشير كل من Chia and Chin إلى أن تحديد مفهوم الخدمة يجب أن يستند على مجموعة من المفاهيم انطلاقا من عملية إنتاج وتقديم الخدمة وخصائصها وجودتها وكيفية إدراك هذه الجودة .

- **أخيرا يشير Dee إن تعريف الخدمة لابد أن يتم تحديده من خلال:**

-مقدم الخدمة والذي يقوم بتسليم وتجهيز الخدمة؛

- **حاجة الزبون للخدمة (للتعليم، للسياحة، للعلاج، للسفر...) أو لديه مشكلة أو عوامل بيئية تقوده إلى ظهور حاجة لديه؛**
- **المنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب؛**
- **مجهز الخدمة مسؤول عن خلق الميزة التنافسية للمنظمة الخدمة ويشكل جزء مهم من تجربة الزبون من خلال اشتراكه في عملية التقديم؛**
- **يجب أن تحدد الأنشطة والعمليات بشكل جيد للعاملين وتدريبهم على ما يتوقع أن يقومون به لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة ويمكن هذا أن يقلل من تباين الخدمة؛**
- **إن الخدمة تمثل سلسلة من النشاطات التي لا تقود إلى امتلاك النتائج وهذا ما يميزها عن السلع الملموسة؛**

ثانيا: أهم الانتقادات الموجهة لمفهوم الخدمة

هناك جدل بين الباحثين حول مفهوم الخدمة، حيث التعريفات التي تناولت الخدمة ومفهومها والتي سبق استعراضها كل منها تناول جانبا محدد من هذا المفهوم فقسم من التعريفات ركزت على العلاقة بين مجهز الخدمة والزبون والقسم ركز على العمليات والمنافع التي قد يستفيد منها الفرد عند شرائها بينما ركز القسم الآخر على الارتباط بين السلع المادية والخدمات أو على بعض خصائص المتعلقة بالخدمة. ولم نجد مفهوم موحد للخدمة لذلك نستخلص مما تقدم بأن تحديد مفهوم الخدمة يجب أن يتضمن ما يلي:

- الجوانب المتعلقة بالزبون: وتشمل المؤثرات السلوكية كالحاجة ، الدافع ، الأهداف، الخبرة والتجربة، مدى ادراك لجودة الخدمة والمنافع التي يحصل عليها الزبون في الوقت المناسب؛

- الجوانب المتعلقة بمفهوم الخدمة: خبرة مهارة قدرة على تقديم الجيد للخدمة وتحقيق الرضا؛

- المستلزمات المادية الداعمة من سلع ملموسة، الأبنية التجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة على الوجه الصحيح؛

- يجب تحديد الأنشطة والعمليات بشكل جيد وتدريب العاملين على تقديم الخدمة بالجودة المطلوبة؛

- إن الخدمة عبارة عن سلسلة أنشطة لا تقود إلى امتلاك النتائج أو المخرجات؛

- الخدمة مجموعة من المنافع التي تقدم للأفراد كل حسب طلبه.

ومنه الخدمة هي: "**نشاط أو انجاز أو منفعة ذات جودة يقدمها طرف ذو خبرة وتجربة ومهارة لطرف آخر يحتاجها وتكون غير ملموسة وغير قابلة للملكية وقد ترتبط بسلع ملموسة أو قد لا ترتبط** ".

الفصل الثاني:

مكانة الخدمات ضمن الاقتصاد

يعد اقتصاد السلع العمود الفقري للحياة العصرية للشعوب جمعاء؛ لكن الخدمات تطورت كثيرا خصوصا في الدول الأكثر تصنيعا أين ارتقت الشعوب في سلم إشباع حاجاتها إلى ثروة المعلومة والخدمة، حيث تأسست تجارة رائجة لهما ففتحت أبواب استثمارات كبرى في هذا المجال سرعان ما تحولت إلى اقتصاد حقيقي تعتمد عليه تلك الدول في خلق الوظائف وتعزيز معدلات نمو الناتج القومي.

لم يحظ قطاع الخدمات بأي اهتمام يذكر من قبل الاقتصاديين المبكرين من أمثال آدم سميث ودافيد ريكاردو؛ حيث اعتقدوا أن قطاع الخدمات قطاع غير منتج كونه عديم المخرجات وسيطرت هذه الأفكار طيلة القرن الثمن عشر وحتى منتصف القرن التاسع عشر.

ولكن مع مطلع الربع الأخير من القرن التاسع عشر أقر ألفريد مارشال أن مقدم الخدمة قادر على تقديم منفعة للمستهلكين تماما مثل منتج السلع المادية وأضاف مارشال بأن السلع ما كانت لتظهر إلى الوجود لو لم تكن هناك سلسلة من الخدمات المؤداة لكي يتم إنتاج هذه السلع وتقديمها للمستهلكين.

غير أن قطاع الخدمات بدأ في النمو المتزايد خاصة بعد الحرب العالمية الثانية بحيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي ساعدها في ذلك التطور التكنولوجي في المجال الإعلام والاتصال وتشهد في وقتنا الحاضر أدبيات جديدة أدخلت في المجال الاقتصادي كاقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي بحيث يأخذ فيه قطاع الخدمات حيز وافر.

ويلاحظ أن الاهتمام بقطاع الخدمات يعكس مراحل النمو الاقتصادي لأية دولة، ففي حالة المرحلة الأولى كان الاهتمام الآساسي مركزا على الزراعة باعتبارها المصدر الرئسي للسلع واعتبار أن الزراعة هي القطاع الذي تستند إليه كافة القطاعات؛ كما انصب الاهتمام أيضا على الصناعات الاستخراجية فمع زيادة

التطور الاقتصادي ازدادت الحاجة إلى المواد الأولية التي تحتاجها الصناعات الوليدة ولذلك فقد ظهرت صناعات الفحم وغيرها من الصناعات الاستخراجية ثم تلا ذلك مرحلة التصنيع والتي بدأت مع بداية الثورة الصناعية المختلفة والمرحلة الأخيرة وحتى الآن 2018 هي التركيز على صناعة الخدمات.

أولا: العوامل المساعدة على نمو قطاع الخدمات

إن هناك الكثير من الأسباب التي أدت إلى تنامي قطاع الخدمات وهذا يعود إلى ما يلي[1]:

- زيادة في نمو الطلب على الخدمات التقليدية والجديدة أدى إلى زيادة مشاركة الجهد من قبل العاملين في قطاع الخدمات من أجل تلبية الطلب المتزايد على الخدمات؛ وهذه الزيادة أدت لاعادة هيكلة القوى العاملة في القطاعات الصناعية والزراعية؛

- ظهور الحاجة لدى المنظمات المختلفة عامة أو خاصة صناعية وزراعية تجارية إلى:

- **الخدمات الداخلية:** وهي عبارة عن تلك الخدمات التي تغطي أنشطة واسعة داخل المنظمات خدمات المحاسبة إدارة قنوات التوزيع إدارة الترويج الصيانة مكاتب التنظيف إن هذه الخدمات بدأت بالتوسع والتنوع بسرعة وارتبطت عمليات تقديمها مع توسع الأسواق؛

- **خدمات خارجية:** إن انفتاح الخدمات الاقتصادية معناها تضاعف شدة المنافسة ومحاولة كل منظمة أن تلجأ إلى:

- معرفة حاجات الزبائن وسلوكهم ومدى تأثرهم بالعوامل الديمغرافية من ناحية الوعي الثقافي والاجتماعي والصحي، مستوى الدخل الفئات العمرية وكذلك إلى نمط الحياة المؤشرات الشخصية وغيرها كلها عوامل تؤثر على عملية الاختيار لدى الزبون للخدمات المعروضة من العديد من المنظمات الخدمية التنافسية؛

[1] – Lovelocke, christopher, Wirtz Jochen, **Service Marketing, People, Technology, Strategy**, 5nd Edition, Pearson Education international, Prentice–hall, New Jersey, USA,2004,04

- شدة المنافس أدت إلى لجوء المنظمات الخدمية للإبداع والتمييز في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات داخل الأسواق وذلك من خلال تطبيق التقنيات المتوفرة ومحاولة تطوير تلك التقنيات بشكل متجانس مع الحاجات المتجددة للزبائن؛

- إعتقاد الكثير من المستثمرين بأن قطاع الخدمات أكثر ربحا من القطاعات الأخرى لذلك أصبح توجه رأس المال باتجاه الاستثمار في هذا القطاع في خدمات متنوعة؛

- فرص نمو القطاع الخدمي في تسارع كبير حتى بلغت أكثر 60% في معظم دول العالم الأمر الذي انعكس على عدد وحجم المنظمات العاملة فيه في حين تقلص هذا العدد في القطاع الصناعي والزراعي؛

- حاجة الكثير من السلع المادية إلى خدمات داعمة خاصة بعد البيع كضمان الصيانة؛

- إزدياد الوعي الثقافي الصحي التعليمي المصرفي المالي لدى الأفراد مما دفعهم إلى طلب المزيد من الخدمات لسد احتياجهم المتنامية.؛

ضف إلى ذلك:

- **الخدمات تضغط تدريجيا**

على المستوى الدولي، ظهرت جماعات الضغط مثل النتديات (منتديات الخدمات الأوروبي ESF) مجموعة ضغط تتكون من خمسين شركة اوروبية كبيرة مثل Allainz , AXA، بنك باركيلز، فرانس تليكوم، شركة اليطاليا UGC ...) وقد أنشأت هذه المنظمات للدفاع عن مصالح الخدمة خلال مفاوضات منظمة التجارة العالمية OMC في 2000، هذه الضغوطات تبلورت في وضع مقترحات إلى الدول بهدف؛

- **الخدمات تدرس في الجامعات والمعاهد:**

ترمي العديد من الجامعات الكبرى إلى إعداد إطارات ومسيرين مستقبلين للتعامل مع الحقائق اليومية للإدارة وتسويق الخدمات التي أصبحت معيارا وليست استثناء، ومن بين هذه المعاهد نجد MBA الأمريكية

و المدارس العليا للتجارة الأوروبية فنجد جامعة اريزونا CENTRE FOR SERVICE LEADERSHIP أما في فرنسا فنجد مبادرات Aix–en– provenceمع شهادة MBA في الخدمة.

- **الخدمات تسيطر على التكنولوجيا**

أحسن مثال على ذلك ويتلق الأمر برائد التكنولوجية الأمريكية NIKU المتطورة في مجال صناعة البرمجيات الإدارية تم إنشاؤه عام 2000 على فكرة بسيطة أوتوماتكية عملية الخدمات الداخلية مثل البحث والتطوير والتسويق والاستشارات وخدمة معالجة البيانات سميت ب mid–office، فالشركات الكبيرة مثل شركة يونيليفر اختارت بالفعل خدمات XIKUفي أبريل 2002 فحاليا تموقع الخدمات هو موقع تفسيري حيث يجعل من الخدمة المبرر لتحديد المواقع المبتكرة[1]

- **الخدمات هي مستقبل الصناعة**

نجد في غالب الأحيان عند اقتناء السيارات وجود عدة إعلانات مفادها أنه عند اقتناءك السيارات ستتحصل على وسائل الراحة وكذلك استفادتك من خدمات ما بعد البيع وبالتالي نستنتج أنك حصلت على خدمات أكثر من قيمة السيارة في حد ذاتها حيث جاء لسان شركة بيجو أن الخدمة هي مستقبل السيارات؛ كذلك شركة IBM هي بالفعل موجودة لسنوات عديدة كأول شركة لخدمات تكنولوجيا المعلومات والتي لم تعد كشركة مصنعة للكمبيوتر فحسب وإنما تزود البرامج الخاصة بمستخدميها وتكوينهم فقد تجاوز رقم أعمالها في مجال الخدمات 50% عام 2000 وأكثر من 80% من الأرباح.

[1] – بوثلجة ناصر، بوصالح سفيان، دور قطاع الخدمات في التمية المستدامة، **مجلة البديل الاقتصادي**، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2015،ص 86

ثانيا: مساهمة قطاع الخدمات في الاقتصاد

1- مساهمتها في الناتج المحلي الاجمالي

إن تنامي دور وأهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد الوطني لبلدان العالم تعكسها الكثير من الاحصائيات و الأرقام التي تنشر، والتي تشير دون شك لتنامي هذا القطاع وبشكل كبير في اقتصاديات بلدان العالم يشكل القطاع الخدمي 79% من الناتج القومي و76% من القوى العاملة وذلك حسب احصائيات 2013.

جدول 01: مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الاجمالي (نسبة مئوية)

2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
65.67	65.54	65.86	65.87	65.29	64.22	64.22	63.76	62.92	58.45

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
67.3	68.09	68.47	68.05	67.81	67.33	67.53	68.09	66.29	66.01	65.66

المصدر: بيانات البنك الدولي متوفر على الموقع الإلكتروني:

https://data.albankaldawli.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?view=map ،

تاريخ الاطلاع: 20-09-2017 على الساعة h17.00

كما توضحه الاحصائيات سابقة الذكر أن هناك نمو متسارع لمساهمة قطاع الخدمات في الناتج القومي الاجمالي حيث فاقت 65% في الكثير من الدول وهذا ما يشير إلى أهمية القطاع في التنمية الاقتصادية.

2- تنامي نسبة القوى العاملة في قطاع الخدمات

تشكل القوى العاملة في القطاع الخدمي النسبة الأعلى من العاملين في القطاعات الاقتصادية الأخرى إن تطور نسبة تشغيل القوى العاملة التي تحتل أعلى نسبة بين القطاعات الاقتصادية وفي دول العالم كافة في تزايد مستمر حيث بلغت في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقارب 80% من حجم التوظيف عام 2013[1]

إن قطاع الخدمات هو قطاع مختلف ومتنوع ويتضمن العديد من أنواع الخدمات المتعلقة بالصناعيين التي تقدم الزبائن وكذلك إلى منظمات الأعمال المؤسسات الحكومية والمنظمات غير ربحية بالإضافة إلى المنظمات الخدمية التقليدية إن نسب مساهمة هذه الخدمات بالنسبة للاقتصاد متفاوتة من بلد لآخر، وإن هذا التنامي الكبير لقطاع الخدمات بمختلف أنواعها أدى إلى تغيير هيكل القوى العاملة في تطور الاقتصاد فنرى أن القوى العاملة في القطاع الزراعي أخذت بانحصار بشكل أكبر مما في القطاع الصناعي، وهذا بدوره انحصر أيضا لصالح حجم القوى العاملة في قطاع الخدمات.

3 – مساهمة قطاع الخدمات في القيمة المضافة

الخدمات في مجملها تسهم اليوم إلى 75% من القيمة المضافة الإجمالية منها 54.2% في القطاع المسوق (التجارة والنقل) و 20.4% للقطاع الغير المسوق وتمثل الخدمات الموجهة للمؤسسات ما يقارب نصف القيمة المضافة للخدمات المسوقة عام 2005، وارتفعت هذه النسبة بشكل حاد على المدى الطويل ويعود ذلك إلى:

-سياسات الاستعانة الخارجية للشركات الصناعية والخدمية؛

-التغيرات في الممارسات الإدارية لهذه الشركات نفسها.

1- مساهمة قطاع الخدمات في كثافة رأس المال

[1] – بيانات البنك الدولي، https://data.albankaldawli.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?view=map تاريخ *الإطلاع : 20-09-2017 على الساعة h17.00*

اعتبر قطاع الخدمات منذ عقود أنه قطاع يفتقر إلى كثافة رأس المال ويتسم باستثمارات محدودة على عكس الصناعة والتي اعتبرت محرك الاستثمارات خلال سنوات 1980، في الولايات المتحدة كوتشر ومارك من بين الأوائل من أعادوا النظر في فرضية كثافة رأس المال المنخفضة في الخدمات حيث قاموا بتصنيف 145 من الأنشطة الاقتصادية حسب كثافة رأس المال من أعلى كثافة رأس مال إلى أدنى كثافة لرأس المال وتبين بالفعل في عام 1973:

– لا يوجد أي نشاط خدمي ينتمي إلى 30% من الأنشطة التي ترتب في المراتب الأخيرة الأمر الذي يؤدي إلى رفض فرضية انخفاض كثافة رأس المال للأنشطة؛

– العديد من الأنشطة الخدمية من بينها النقل ظهرت من بين 10%؛

– ما يقرب من نصف 30 نشاط ذوي أعلى كثافة رأس مال هي أنشطة تخص الخدمات.

الفصل الثالث:

تصنيف الخدمات

هنالك العديد من التصنيفات للخدمات، ويعتمد هذا التصنيف على عدة مؤشرات منها عرض السوق مدى مشاركة الزبون والاعتمادية.

1- **عرض السوق:**

إن عملية تصنيف الخدمات تختلف بين باحث لآخر؛ ولكن بشكل عام هناك أربعة أصناف للخدمة والسلع المادية :

- فيما إذا كانت السلعة أو الخدمة المادية يتميزان بعرض أولي؛
- فيما إذا كانت الخدمة أو السلعة المادية دور اسنادي؛
- إن بعض السلع المادية يتطلب خدمات ما بعد الشراء، وهذا النوع يتعلق بالخدمات المرتبطة بالسلع المادية مثل السيارات، الأدوات الكهروبائية المنزلية وهنا تتبع المنظمات الصناعية استراتيجيات متعددة لتحسين الخدمة.
- عندما تقدم الخدمات مع مساندة السلعة تلعب السلعة المادية دور الساند مثل الخدمات الصحة والمصرفية. وهذا ما يوضحه

الشكل01 : تصنيف الخدمات وفق عرض السوق

سلع بحتة	**خدمات بحتة**
خدمات مرتبطة بالسلع	**سلع مرتبطة بخدمات**

-

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006،ص 28

عرض الخدمات وفقا للحاجات السوقية:

تختلف الخدمات على أساس اعتمادها على تحقيق الحاجات الشخصية في الأهمية، فان الخدمات على أساس الحاجات الشخصية أو التي تلبي الحاجات يمكنها التنوع أكثر في الجودة بسبب اعتمادها على العنصر البشري أكثر من العنصر المادي.

بهذا الصدد قدم كوتلر[1] خمس عروض استنادا إلى هذا المؤشر هي:

- منتجات ملموسة بحتة: حيث يتضمن العرض تقدية منتجات بشكل تام ملموسة غير مصحوبة بأي خدمة؛

- منتجات ملموسة مصحوبة بخدمات : ويتضمن العرض في هذا المجال منتجات ملموسة يصحبها خدمة أو أكثر لتحفيز وزيادة رغبة الزبون، فمثلا على المنظمة المنتجة للسيارات أن ترافق منتجاتها بخدمات مضافة كادخال التكنولوجيا مثل الكمبيوتر التي تجعل المنتج أكثر تطورا؛

[1] –Philip Kotler, **Marketing Management**, **Analysis**, Planning Implementation and control,Prontic–Hall,Inc,2004,p335

- الهجين (تداخل السلعة مع الخدمة): حيث يشمل العرض على أجزاء متساوية من المنتجات المادية والخدمات، فمثلا وجدت المطاعم لتقديم الطعام ترافقها الخدمات في نفس الوقت أو سوية؛

- خدمة رئيسية مصحوبة بسلعة وخدمات ثانوية: حيث يتضمن العرض أساسية من خدمات اضافية وسلع مساعدة فمثلا يقوم المسافرون بشراء خدمة النقل بواسطة الطائرات لهدف الوصول إلى مقاصدهم بدون أخذ شيء ملموس لقاء ما دفعوه من مبالغ (الخدمة الأساسية) مع ذلك يمكنهم الاستفادة من بعض الأشياء الملموسة كالطعام والشراب والبطاقة وبعض الخدمات الثانوية المرافقة لها؛

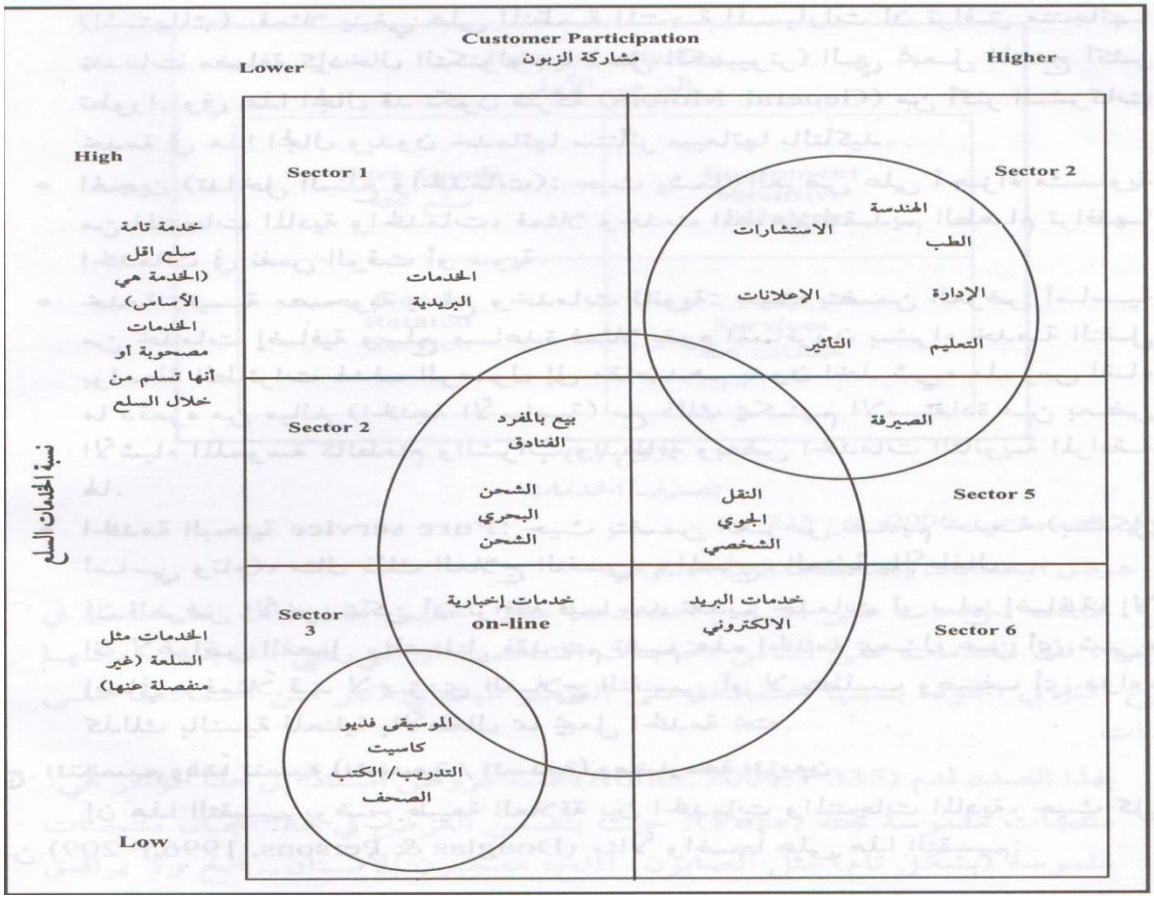
- الخدمة البحتية:حيث يتضمن العرض تقديم خدمة بشكل أساسي وتام مثل العلاج النفسي، المساج، العناية بالاطفال.

إن العرض الأخير يمكن أن ترافقه فيما بعد تقديم خدمات أوسلع إضافية، أنه لأغراض الفصل والتحليل فقد يتم تقييم هذه الخدمة بمعزل عن أي شيء آخر.

- التقسيم وفق لنسبة (الخدمة/السلعة) ومشاركة الزبون:

إن هذا التقسيم يوضح طبيعة العلاقة بين الخدمات والمنتجات المادية، وهذا ما يوضحه الشكل

االشكل 02: (الخدمة/ السلعة) ومشاركة الزبون



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، **مرجع سبق ذكره**، ص 30

من الشكل أعلاه يتضح بأن هناك العديد من القطاعات التي تشير إلارتباط الخدمة الخدمة/ السلعة حيث وقع في القطاع (3.6) سلع مادية تشمل خدمات قليلة مرتبطة بها تماما مثل التدريب الموسيقى الكتب وتكون نسبة الخدمة التابعة للسلعة فيها منخفضة؛

ويبين القطاع (5–2) خدمات مصحوبة ببعض السلع (الخدمات التي يتم تسليمها من خلال السلعة) مثل خدمات الشحن جوا أو بحرا والخدمات الفندقية.

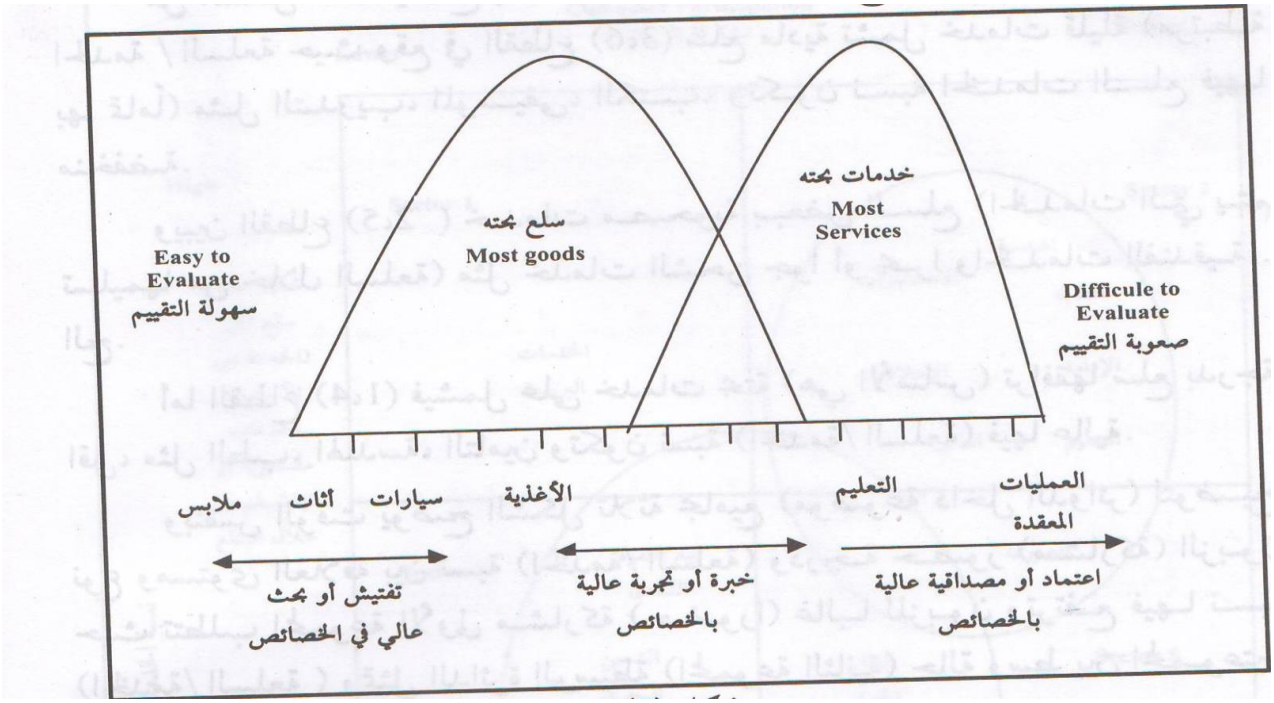
ويبين القطاع (4–1) فيشمل على الخدمات بحتة هي الأساس ترافقها سلع بدرجات أقل سلع مثل الطب، الهندسة.

و في نفس الوقت يوضح الشكل ثلاثة مجاميع موضوعة داخل الدوائر لتوضيح نوع ومستوى العلاقة بين نسبة (الخدمة/ السلعة) ودرجة حضور الزبون حيث تتطلب المجموعة الأولى مشاركة غالبا للزبون وترتفع فيها نسبة (الخدمة/السلعة) وتمثل الدائرة الوسطية حالة وسط بين المجموعتين (1/3).

- **التقسيم وفقا لتقييم الخدمة:**

إن هذا التقسيم يشير مسألة تقييم الخدمة/السلعة من وجهة نظر الزبون، حيث إن هذا التقييم يختلف بين الخدمات هناك صعوبة في تقييمها وبين السلع سلع سهلة التقييم لقد عرض كل من (Lovelock and Wirtz)، نموذجا يوضح اختلاف كل من الخدمات والسلع من خلال: التقييم والخصائص.

الشكل 03: اختلاف الخدمات والسلع في التقييم والخصائص



المصدر: ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 32

يلاحظ من الشكل أعلاه بأن هناك ما يلي:

1- مجموعة المنتجات وهي السلع المادية كملابس، أثاث، سيارات من سهولة تقيمها في نفس الوقت فان الزبون يقوم ببحث المستوى على خصائصها.؛

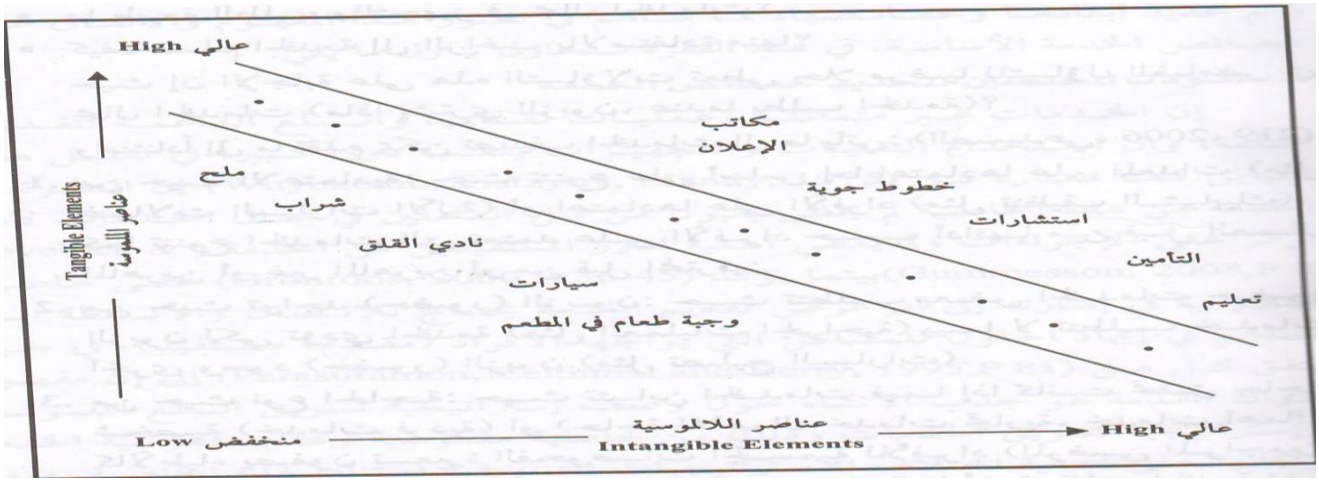
2- المجموعة الثانية وهو خليط من السلع المادية والخدمات مثل الشحن جوا أو برا (تقييم الزبون لها يعتمد على التجربة والخبرة السابقة لخصائصها)؛

3- المجموعة الثالثة وهي منتجات خدمات بحتة كمثل التعليم ، العمليات الجراحية فان هناك صعوبة في تقييمها ويكون أساس هذا التقييم الاعتماد والمصداقية العالية بخصائصها والأفراد القائمين عليها.

- **تصنيف حسب عناصر الملموسية والاملموسية:**

تصنف المنتجات وفقا لعناصر المتعلقة بخاصية الملموسية أو عدمها لذلك فان هذه المنتجات تدرج وفقا لهذه الخانة من ملموسة عالية (سلع مادية) أو عدم الملموسية **عالية** الخدمات لقد قدم كل من (Lovelocke and Wirtz)، عرضا لأنواع المنتجات وفقا لعناصر ملموسية وعدم ملموسية المنتجات (السلع والخدمات) كما في الشكل:

الشكل 04: تصنيف المنتجات حسب خاصية الملموسية واللاملموسية



المصدر: ردينة عثمان، مرجع سابق، ص 33

ومن أسس تصنيف الخدمات نجد[1]:

– هدف مقدم الخدمة حيث أن تسويق الخدمات التي تهدف إلى الربحية تختلف عن تسويق الخدمات الهادفة للمنفعة العامة؛

– درجة اتصال العملاء حيث هناك بعض الخدمات التي يتزايد فيها اتصال العملاء بشركات هذه الخدمات، مثل خدمات الفنادق والخدمات الصحية والجامعات ولذلك يساهم المظهر المادي للتسهيلات المرتبطة بالخدمة مثل النظافة والمباني في تقييم العميل لجودة الخدمة؛

– مستوى مهارة مقدم الخدمة: حيث تميل بعض الخدمات إلى التعقيد مثل الخدمات الحرفية والمهنية ولذلك فعادة ما يختار العميل مقدم الخدمة بدرجة من التأني والدراسة؛

– درجة كثافة العمل: حيث هناك العديد من الخدمات التي تحتاج في تقديمها إلى توفر المهارات والخبرات في مقدمة هذه الخدمات، مثل التعليم والبنوك وشركات الطيران وكثيرا ما تتوقف درجة رضا العميل على سلوك هؤلاء العاملين أثناء تقديم الخدمة،

– نوع السوق: حيث يمكن تقسيم الخدمات طبقا لنوع السوق أو العملاء أو المؤسسات التي تقدم لها هذه الخدمات وكثيرا ما يختلف المزيج التسويقي طبقا لهذا النوع من التقسيم للخدمة المقدمة؛

– درجة خضوع الخدمة للتشريعات والقوانين الحكومية، حيث أن هناك بعض الخدمات التي تخضع بدرجة كبيرة لهذه التشريعات مثل خددمات البنوك والكهرباء بينما هناك خدمات أخرى تخضع بدرجة أقل لهذه القوانين مثل خدمات النظافة.

[1] – زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص44، 45

الفصل الرابع:

خصائص الخدمات:

إن تحديد خصائص الخدمات يتم إلا من خلال سلسلة من الدراسات قام بها العديد من الباحثين والمختصين في مجال دراسة الخدمات بهدف الوقوف على مفهومها وتم تحديد أبعادها وخصائصها، مما ساهم في تطوير هذا المفهوم والاتفاق على خصائص الخدمة الأساسية.

إن مراجعة الأدبيات الخاصة بالخدمة وخصائصها يلاحظ بأن هناك محاولات كثيرة لتحديد خصائص الخدمة وفقا للتسلسل الزمني، يمكن ملاحظة تطور المفاهيم المترابطة بخصائص الخدمات على فترتين، على الرغم من التشابه فيما قدم خصائص للخدمة هي:

- الفترة الأولى: إن أول من حدد خصائص الخدمة كان (1960Parker) الذي حددها بخاصيتين:

- عدم الملموسية Intangibility

- الهلاكية Pershability

ولم يشير إلى أية خاصية أخرى للخدمات.

وبعدها قام 1963Regan والذي يعتبر أول الباحثين في مجال الخدمات فانه حدد أربعة خصائص للخدمة هي:

عدم الملموسية، التلازمية، الهلاكية، الوجود المطلق

أي أنه إضافة كل من التلازمية والوجود المطلق لم يحدد أبعاد هذه الخاصية الأخيرة

ثم جاء كل من Olson and Wyckoof 1978 اللذان أول من حددوا أربعة خصائص للخدمة من خلال تحديد عمليات تقديمها، وقد استخدم مصطلح توافق أو انسجام بدلا من التلازمية؛

أما كل من Bither 1993 حدد أربعة خصائص أساسية للخدمة اللاملموسية التلازمية الهلاكية وأضافوا خاصية عدم التجانس.

•الفترة الثانية 2000 وما بعدها:

إن خصائص الخدمات قد تم تحديدها بشكل اتفق عليه مجمل الباحثين إلا أن Kotler استخدم مصطلح التباين بدل من عدم التجانس، اضافة إلى ذلك هناك من الباحثين أضافوا خاصية العلاقة مع الزبون و اتصال الزبون. ومنهم من أضاف خاصية عدم الترابط وعدم قابليتها للجرد.

- عرض موجز لخصائص الخدمات:

يمكن ايجازها فيما يلي[1]:

- **عدم الملموسية:** إن الخدمة تمثل جهدا أو عملا يمكن أن يقدمه فرد لأخر أو شخص لآخر أو منظمة لأخرى أو منظمة لشخص. من هذا نجد بأن الخدمة ليس لها جانب مادي يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل اتخاذ قرار شرائه، لذلك نجد المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار وغيرها من المعلومات، إن عدم إمكانية لمس الخدمة من قبل شرائها يولد حالة التردد وعدم التأكد من قبولها لذلك فان ما تقدمة المنظمة من خدمات اضافية كاختيار الموقع ، البناء الخارجي استخدام الأجهزة والمعدات المتطورة وغيرها والتي تساهم في تحسين وابراز الخدمات.
- **التلازمية:** إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم وإن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة، لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزع على التجار والبائعين ومن خلالهم إلى المشترين ليتم استهلاكها لاحقا، وتشير خاصية التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد

[1] – هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، لشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013،ص ص 16-17

منها، حيث يتطلب الأمر غالبا حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها. وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة، حيث يتم الإنتاج وتسويق الخدمة في آن واحد كما أن تواجد مقدم الخدمة وطالب الخدمة معا له تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة نظرا لاختلاف مهارات المقدمين واختلاف منافع المستفيدين إننا نجد المستفيد يشعر بأنه حصل على أعلى درجة من المنفعة عند تعامله مع مقدم متمكن وكفء ونجد نفس المستفيد لايحصل على نفس المنفعة مع مقدم خدمة آخر وبالتالي إن هذ التلازمية تعود إلى ارتباط عملية انتاج وتسويق الخدمة وأن هذا يتم في تقديم خدمات الحلاقة ، خدمات طبية، خدمات مصرفية مما يتطلب من مقدمها أن يقوم بكسب ثقة الزبون وبناء علاقة ودية ووثيقة معه.

- **عدم تماثل الخدمات:** تتميز الخدمات بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب مقدمها وكفاءته وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة، بمعنى أن مقدم الخدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحيانا.كما أن اختلاف مزاج وشخصية وخبرة المقدم تؤثر على تقديم الخدمة ومستوى الاشباع المتحقق منها ومن خلال ذلك نجد من الصعب جدا تحديد مستوى معين لجودة الخدمة المطلوبة للخدمة بشكل دقيق من أجل تتمكن المنظمات من الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة فانها تلجأ إلى استخدام عدد من الاستراتيجيات بهدف التوصل إلى المستوى المقبول للخدمة المقدمة والحصول على رضا المستفيد. إن هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوط أساسية :

- الاختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات كما يحدث للعاملين في مجال المصارف والخطوط الجوية)؛
- تقييس عمليات أداء الخدمة على المستوى المنظمة ككل مثل الاستعانة بالأجهزة والمعدات المتطورة بدلا عن الأفراد للمحافظة على ثبات وتجانس الخدمة المقدمة.
- متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.

- **تلاشي الخدمة:** بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فانها تتلاشى وتنتهي سواء أن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها وذلك لعدم امكانية خزنها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المنظمة، لذلك على المنظمة أن تحدد أسباب عدم وقع الطلب على الخدمة المقدمة لكي تتمكن من وضع المعالجات المناسبة أما في حالة وجود طلب مستمر فان هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها.

ولتخفيف أثر عدم استقرار الطلب لابد من المنظمة إجراء الاحترازات التالية:

- استخدام أنظمة الحجز المسبق لإدارة ومواجهة التغيير في مستوى الطلب؛
- تطوير أساليب الخدمات المشتركة؛
- إضافة منشآت لأغراض التوسع المستقبلي،
- التسعير المختلف الذي ينقل الطلب من فترات متزايدة إلى فترات أخرى مثل الحجز المسبق بأسعار أقل.

- **تذبذب الطلب:** يتميز الطلب عن بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب بل يتذبذب من يوم إلى آخر من آيام الأسبوع، تلجأ المنظمات الخدمة إلى أساليب تغيير طبيعة العمل أو البدء بأعمال صيانة في فترة الركود أو تكثيف القوة العاملة في فترة الذروة وإعادة تأهيلها وتدريبها في فترات الركود وغيرها*.

- يمكن إضافة خصائص أخرى للخدمة:
- تنتج الخدمة عند وقوع الطلب عليها؛ تقلب جودتها، صعوبة التنميط للخدمة،
- عدم إمكانية ملكيتها؛ مشاركة المستفيد في تسويق الخدمة،

من خلال التعريف بمفهوم وسمات وخصائص الخدمة، تبين لنا أهمية التمييز بين تسويق السلع وتسويق الخدمات.

* ما يصطلح به بإدارة الطلب

الفصل الخامس:

الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية

يحتاج رجل تسويق الخدمة إلى معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة الجوهر التي يقدمها وكذلك بالخدمات التكميلية الداعمة لهذا الجوهر فالخدمة هي عملية أو أداء وليس شيئا ماديا ولكي تحقق مؤسسة الخدمة أهدافها المنشودة فإنه يترتب عليها مسؤولية تقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق لمستوى من الرضا وفقا لتوقعاتهم وادراكاتهم للمنافع المتأتية من الخدمة المطلوبة إن اشباع الرغبات وتحقيق رضا المستفدين يتحقق فقط عندما تدرك مؤسسة الخدمة حقيقية أنه في كثير من الحالات لا يبحث المستفيد عن الخدمة الجوهر بمعزل عن الخدمات الأخرى الداعمة لهذا الجوهر.

أولا- التمييز ما بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية

طور (Frederick W.Smith) مفهوم التسليم الفوري والسريع للطرود عندما أسس عام 1971 شركة أطلق عليها اسم Fedral Express بدأت أعمال الشركة بعدسنتين من التأسيس إذ استطاعت أن تقدم خدمة كانت في وقتها فريدة لقد واجهت الشركة منافسة من شركات تعمل في نفس الحقل وتؤدي خدمات استلام الطرود ونقلها طوال الليل وتسليمها في الصباح التالي فتوصلت إدارة الشركة إلى استنتاج مفاده أن عليها أن تعيد النظر في تعريفها للخدمة إن هي أرادت الاستمرار كشركة قائدة في السوق ورائدة في تحديد الأسعار وبعد فترة استطاعت إدارة الشركة إعادة تعريف الخدمة؛ إذ جاءت بالتعريف التالي " جميع الأعمال والأفعال وردود الفعل التي يدرك المنتفعون أنهم قد اشتروها"[1].

[1]- هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات، مرجع سبق** ذكره، ص 41

هذا التعريف يوضح بأن منتج الخدمة هو في الأساس حزمة من النشاطات مؤلفة من جوهر والذي يتمثل في حالة شركة FedEX في عملية نقل الطرود وتسليمها إلى أصحابها في وقت محدد سلفا ، بالإضافة إلى مجموعة من الخدمات التكميلية وكما FedEX تشمل على ما يلي:

- تقديم المشورة والمعلومات للعملاء الحاليين والمحتملين؛
- استلام الطلبيات على الهاتف؛
- توفير العلامات من مواد التعبئة والتغليف؛
- استلام الطرود من موقع المرسل؛
- توفير وثائق الشحن؛
- حل مشاكل العملاء بسرعة وكفاءة؛
- متابعة مصير الطرود المفقودة.

على الرغم من الخدمة الجوهر وبعض الخدمات التكميلية تركز على معالجة الممتلكات المادية فإن هناك خدمات تكميلية تتطلب وتتضمن عملية معالجة المعلومات إن بعض الخدمات (ليست في حالة مثالنا أعلاه) تتضمن الأنواع الثلاثة من المعالجات (نعني معالجة الناس ومعالجة الممتلكات ومعالجة المعلومات).

يتطلب من جميع مؤسسات الخدمة أن تحصر تفكيرها وجهودها في المجال الذي يساعدها على معرفة المنافع والمزايا المتأتية من الخدمة التي يدرك المستفيد أنه يدفع مقابل الحصول عليها وهذا يتطلب من مديري التسويق أن يجمعوا تلك الادراكات من أجل ابتكار وتطوير الخدمة الجوهر وعناصرها التكميلية وأن يحددوا كيف ينبغي على المؤسسة أن تؤدي واجباتها إزاء كل هذه العناصر[1].

ثانيا– مفهوم حزمة الخدمات: يوصف نموذج حزمة الخدمة عادة بأنه يتكون من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل معا الخدمة، هذه الخدمة تقسم لقسمين: الخدمات الآساسية الجوهر

[1] – هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص43

والخدمات التكميلية المساعدة أو الاضافية والتي ترجع أحيانا إلى ما يسمى بالخدمات المحيطة أو التسهيلية. مثل هذه الخدمات التسهيلية غالبا ما تعد من عناصر حزمة الخدمة التي تحددها، وتخلق لها قيمة تنافسية، والتي تكون بدورها معيارا للتفريق بين منظمة غير ناجحة وأخرى ناجحة.

نموذج عرض الخدمة يجب أن يكون مبنيا على وجهة نظر العميل، بحيث يمكن تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها العملاء بمعنى أنه غالبا ما لا يدرك العميل الفرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية ولذا فإن تكوين مفهوم الخدمة يجب أن يكون مشمولاً بحزمة واحدة توجه إلى إدراك العميل وتفضيلته، ويمكن التمييز بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية: بما أواضحه شومستاك من فرق بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية عندما شبه الخدمة بدوائر متمركزة، تقع الخدمة الجوهر في مركز هذه الدوائر، وتدور حولها الخدمات المساعدة أو التكميلية، إن هذا الترميز للخدمة وتقسيمها يعد صحيحا إذا ما راقبنا نشاط بعض مؤسسات الخدمة، حيث إن المجال الحقيقي لتطبيق هذا المفهوم الآنف الذكر هو أن معظم الخدمات متشابهة في جوهرها، فشركات النقل مثلً جميعها تقدم الخدمة الجوهر وهي النقل الجو ي ُ وبهذا فلا شيء متميز، إلا في البحث عن التميز في تقديم خدمات تكميلية مبتكرة. وفي هذا الإطار سعى المهتمون ورجال الادارة والتسويق إلى تحديد ماهية الخدمات التكميلية، فالخدمات التكميلية هي إما أن تكون خدمات مساعدة تضيف قيمة إضافية للزبائن ،أو خدمات مسهلة للخدمة الجوهر تستخدم لإيصال الخدمة أو تساعد في استخدام الخدمة الجوهر . و تلعب الخدمات التكميلية الدور الرئيسي في تمييز الخدمة الجوهر عن الخدمات المنافسة ، حيث أن زيادة عناصر الخدمات التكميلية ورفع مستوى الأداء كفيل بتعزيز القيمة التي يتلقاها الزبون وبالتالي إمكانية رفع الأسعار المطلوبة.

وبناء عليه صنف في ثماني مجموعات. هذه الخدمات Lovelock

المعلومات ممتلكات العمل حماية order – taking ، استلام الطلبياتInformation

الاستشارات الضيافة Consultation ، تقديم Billing ، إصدار الفواتير Sefekeeping،

و الخدمات التكميلية هي إما أن تكون Payment. الدفع Exceptions ، الاستثناءاتHospitality خدمات مساعدة تضيف قيمة إضافية للزبائن، أو خدمات مسهلة للخدمة الجوهر تستخدم لإيصال الخدمة أو تساعد في استخدام الخدمة الجوهر.

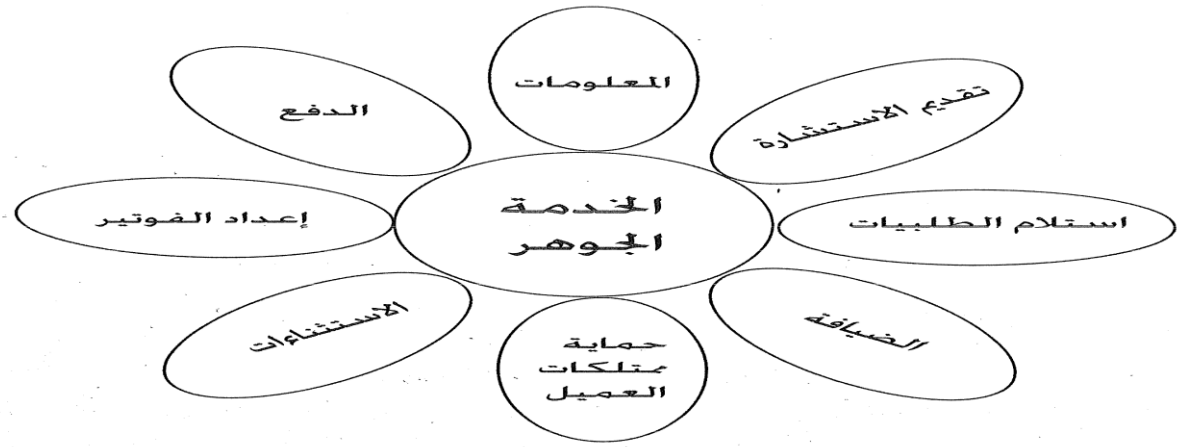
و تلعب الخدمات التكميلية الدور الرئيسي في تمييز الخدمة الجوهر عن الخدمات المنافسة ، حيث أن زيادة عناصر الخدمات التكميلية ورفع مستوى الأداء كفيل بتعزيز القيمة التي يتلقاها الزبون وبالتالي إمكانية رفع الأسعار المطلوبة ، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: خدمات مساعدة وخدمات مسهلة .

- الخدمات المساعدة (الاستشارة، الضيافة، إعداد الفواتير، الاستثناءات)
- الخدمات المسهلة (المعلومات، استلام الطلبيات، حماية ممتلكات العميل، الدفع)

ليس من الضروري أن يرافق الخدمة الجوهر جميع الخدمات التكميلية الثمانية، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي يمكن تقديمها والتي سوف تساعد في تعزيز القيمة المقدمة من قبل المنظمة الخدمية.

-ويمكننا تمثيل الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة على شكل زهرة حيث تحيط الأوراق التي تمثل الخدمات التكميلية بقلب الزهرة الذي يمثل الخدمة الجوهر وهذا ما يطلق عليه نموذج زهرة الخدمة .

الشكل 5 نموذج زهرة الخدمة



المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، ص

المعلومات : يحتاج الزبائن . وبخاصة الجدد منهم . إلى معلومات عن الخدمة لكي يحصلون على القيمة الكاملة المرجوة من استعمالها ، هذه المعلومات قد تكون عن أماكن بيع الخدمة ، مدة الخدمة ،الأسعار ، تعليمات الاستخدام ،نصائح حول الحصول على القيمة العظمى من استهلاك الخدمة أو تجنب المشاكل الناتجة عن الاستهلاك الخاطئ لها .

هناك نوع آخر من المعلومات التي يتوجب على المنظمة الخدمية تقديمها كتلك المتعلقة بالتحذير ، أو التذكير مثلا .

لابد لنا أن نذكر هنا أهمية أن تكون هذه المعلومات دقيقة وحديثة ، فالمعلومات غير الدقيقة قد تزعج الزبائن .

وتوجد شركات بارعة في مجال تثقيف المستهلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة التي توفر له الجديد والمتجدد من المعلومات ذات الصلة بنشاطاتها , في محاولة منها لاستقطابه وتكريس ولائه لخدمات الشركة, ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات إنشاء مراكز معلومات متخصصة أو تدشين حملات إعلانية تعريفية أو إصدارات أو المشاركة في المعارض والمؤتمرات أو النشر والدعاية في مختلف وسائل الإعلام.

كما تحرص المنظمات على إنشاء مكاتب متخصصة للإجابة عن استفسارات العملاء حول الشركة المعنية, سلعها, وخدماتها, وأسواقها, وأهدافها إلخ , ناهيك عن الاتجاه الجديد اليوم في توفير معلومات تفصيلية من خلال الهاتف والانترنت والمحطات الحاسوبية الطرفية وغيرها من وسائل الاتصالات الحديثة.

استلام الطلبيات: عندما يكون العميل مستعداً لشراء الخدمة يكون دور مقدم الخدمة عندها استلام طلبه وحجزه ، وتلعب التكنولوجيا هنا دور كبير لجعل عملية استلام الطلبيات أسهل وأسرع لكل من الزبون ومقدم الخدمة ، كما هو الحال في البنوك وشركات التأمين والفنادق؛

وتمثل الحجوزات ومن ضمنها تحديد المواعيد نوعاً خاصاً من خدمة استلام الطلبيات حيث أن هذه الحجوزات تؤهل المستفيد للحصول على وحدة محددة من الخدمة مثل مقعد في طائرة, طاولة في مطعم, غرفة في فندق, لقاء مع شخص محترف, أو الدخول إلى المعرض.

إعداد الفواتير : يعتبر إعداد الفواتير شائعا في العديد من الخدمات (إلا إذا كانت تقدم بالمجان)، والفواتير غير الدقيقة ، غير القانونية ،أو غير الكاملة يمكن أن تؤدي إلى خيبة أمل عند الزبون والذي يمكن أن يصبح غير راض تماما عن هذه التجربة .

قد تتراوح بين التصريح اللفظي لها إلى السعر الذي يعرض من خلال الآلة ، ويمكن أن تتراوح بين الفواتير المكتوبة يدويا إلى تلك التي تُعرض شهريا لبعض أنواع الخدمات التي تتطلب دفع رسوم .

وقد يتم إعداد الفواتير عن طريق الزبون نفسه من خلال بطاقات الدفع أو كتابة الشيكات ، وفي هذه الحال يتم الجمع بين إعداد الفواتير والدفع بعمل واحد .

الدفع : في معظم الحالات ، تتطلب الفواتير الدفع من الزبون ، هناك استثناء واحد هو قوائم كشف الحسابات . يتوقع الزبائن وبشكل متزايد زيادة سهولة الدفع عند القيام بالشراء من مدنهم أو خلال سفرهم إلى خارج بلادهم . بات العملاء اليوم يتوقعون تسديد فواتيرهم من خلال بطاقات الائتمان أو من خلال توسط البنوك

أو بواسطة البريد وغيرها من الوسائل التي توفر عليهم مشقة الذهاب إلى مصنع الخدمة لأغراض تسديد الفواتير.

وهناك بالطبع الدفع الفوري نقداً, أو من خلال وضع قطع نقود معدنية أو ورقية في آلات خاصة للحصول على خدمات أو سلع إلا أن مثل هذه المعدات غالباً ما تتعرض للأعطال والتخريب المتعمد وبدلاً من ذلك ابتكر كثير من مؤسسات الخدمة طريقة للحصول على الخدمة من خلال وضع البطاقات في الآلة مثل خدمة النقل بقطارات المترو وغيرها.

الاستشارات: والآن ننتقل إلى الخدمات التكميلية المساعدة، وتتضمن الاستشارة حوارا لتساؤلات الزبون ثم إعطاء الحل لمشكلت .

ومن الأمثلة على ذلك، النصائح الشخصية والاستشارات الفنية والإدارية، التدريب على استعمال المنتج أو الاستفادة من الخدمة. وتتطلب الاستشارة الفاعلة أن يكون مقدم الاستشارة ملماً إلماماً دقيقاً بالوضع القائم للعميل ويحبذ كثيراً أن تكون لدى المستشار معلومات خلفية عن العميل قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة،

الضيافة: تتطلب بعض الخدمات انتظار العميل فترة من الزمن كي يحصل على الخدمة، وأشكال الضيافة عديدة تبدأ من الترحيب بالعميل وتحيته، وتقديم الأطعمة والمشروبات وتأمين الحماية والأمن إذا تطلب الأمر.

حماية ممتلكات العميل: غالبا ما يحتاج العملاء عند وجودهم في مواقع الخدمة إلى حماية ممتلكاتهم وأشيائهم الخاصة، كتأمين مواقف مؤمنة للسيارات، الحفاظ على الأموال والأوراق كما هو الحال في الفنادق .

الاستثناءات: تقدم للعملاء في ظروف استثنائية خاصة بالعميل، ومن أشكال الاستثناءات:

. معالجة الشكاوى: فقد لا يكتفي العميل بالتعبير عن شكواه لموظف الاستعلامات بل يطلب مقابلة المسؤول.

. حل المشاكل : فقد تفشل المنظمة في إيصال خدماتها بالشكل المناسب ، مما يسبب مشاكل للعملاء ، فعلى المنظمة توفير الحلول بصورة لا يتوقعها العميل .

. المرتجعات: يجب أن تتوقع المنظمة قيام بعض العملاء بطلب تعويض كتعبير عن عدم الرضا ، مثل طلب إعادة النقود .

ثالثا– إضافة قيمة إلى الخدمة الجوهر من خلال الخدمات الداعمة

إن المنشآت سواء كانت صناعية أم خدمية تقدم للمنتفعين حزمة تتضمن ليس المنتج الجوهر فحسب بل كذلك تشكيلة من الخدمات المرافقة أو الداعمة، إن هذه الخدمات الداعمة توفر قاعدة لتمييز الشركات الناجحة عن الشركات غير الناجحة أي أن الخدمات الداعمة أصبحت معيارا لقياس فعالية الشركات على اختلاف أنواعها.

ولكي يؤدي مزود الخدمة واجباته بشكل فاعل ومؤثر ولكي يكون أداء الخدمة فعلا مؤثرا وأكيدا فإن عليه أن يتبع الخطوات التالية[1]:

– تحديد تلك الأفعال وردود الأفعال التي يتوقع المستفيد من مزود الخدمة تقديمها له أو تزويده بها

– تقييم درجة أو مستوى أو مدى أداء مؤسسة الخدمة لكل عنصر من عناصر الخدمة الداعمة واذا تطلب الأمر أن تقوم الإدارة المعنية بالاستجابة لكل متطلب أو حاجة من متطلبات المستفيد؛

– إعادة تصميم حزمة الخدمة وذلك لغرض خدمة قطاع من القطاعات السوقية المستهدفة وتلبية توقعات وحاجات المستفيدين في كل قطاع بما يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة المعنية.

رابعا– كيف تتحول الخدمة التكميلية إلى خدمة جوهر

[1] – بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007 ص69

إن بعض مؤسسات الخدمة التي تكون بارعة في مجال تقديم خدمات داعمة لتعزيز الخدمة الجوهر الخاصة بها تحاول أ تطور خبراتها الفنية في هذا المجال من خلا بيع هذه الخبرات إلى مؤسسات خاصة أخرى، وفي الواقع فإن هذا يعني أن هذه المؤسسات الخبيرة إنما تبتكر أو تطور جوهرا جديدا للخدمة فشركة مثل American Express استطاعت أن تكتسب خبرة عريقة في مجال إعداد الفواتير لأعضائها من حملة بطاقات الائتمان وأيضا في تحصيل الرسوم المترتبة عليهم جراء استخدام هذه البطاقات وبعد أن تراكمت لديها خبرة إعداد الفواتير وتحصيلها توجهت الشركة إلى بيع هذه الخدمات إلى شركات أخرى بمعنى صارت تعد الفواتير وتحصل قيمتها وتسلمها إلى تلك الشركات التي خولتها بهذه المهمة أي أنهذه الشركات استغنت عن إعداد الفواتير وتحصيلها وسلمت المهمة لشركة * American Express الخبيرة في هذا المجال.[1]

وهناك شركات أخرى مثل General Motors ; Ford ; General Electri وغيرها أسست لنفسها شركات تابعة لها مهمتها تقديم خدمات الائتمان لتمويل شراء معداتها وسياراتها من قبل المستهلكين وعندما تمرست هذه الشركات في مجال عملها وأصبحت خبيرة فيه صارت اليوم تقدم خدمات التمويل لشركات في مجالات مختلفة.

نخلص في الأخير إلى أن استخدام مفهوم الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة هي أساس تعزيز جودة الخدمة المقدمة للمنتفعين فنموذج زهرة الخدمة من النماذج الرائدة في حقل تسويق الخدمات إذ يوفر إطارا مفاهيمي وميداني يمكن الشركات والمؤسسات من التعرف على مكونات الخدمات المقدمة والتعرف على مدى شموليتها من حيث الخدمات التكميلية ومعالجة أية إخفاقات في أي من هذه الخدمات وتكريس الخدمات التكميلية التي يرى المستفيدون أنها تحقق لهم مستوى عاليا من الرضى.

[1]– Lovelock, Christopher.H. and Wright, lauren K, **Principles of Service Marketing and Management**, .Prentice– Hall, New York,2000,p 56

الفصل السادس

المزيج التسويقي للخدمات

في الثماتينات من القرن الماضي وبداية القرن الحالي تشهد صناعة الخدمات وتسويقها تغيرات جوهرية وتطورات متسارعة تركت آثارا واضحة وتأثيرا كبيرا على هيكل هذه الصناعة وطبيعتها واشتداد المنافسة داخلها، والأمر الذي جعل الكثير من منظمات التي تعمل في القطاع الخدمي أن تعيد النظر بالدور الذي

يجب أن يناط إلى التسويق باعتباره النشاط المؤثر على إنتاج وتقديم وتنوع الخدمات المقدمة للزبائن، لذلك قد سارعت تلك المنظمات إلى تبني الفلسفة التسويقية الحديثة باعتبارها نهجا لابد من اعتماده من أجل تحقيق أهدافها في زيادة مبيعاتها، حصتها السوقية ربحيتها وثم بقاءها واستمرارها، إن هذا النهج بدأ بالتطور المتسارع ثم أصبح نهجا إستراتيجيا للمنظمات الخدمية على اختلاف أنواعها وتخصصها في حقل الخدمات التي تتعامل بها، إن الاتجاهات الحديثة لصناعة الخدمات تركز على رفع كفاءة أداء العاملين وخاصة في مجال تسويق الخدمات.

أولا: مفهوم التسويق الخدمي

القليل من المستفيدين يدركون معنى التسويق وأكثرهم يعتقدون بأن التسويق هو البيع بينما يعتقد آخرون بأنه توزيع وغيرهم يعتبره دعاية وهكذا وهذا اعتقاد خاطئ لأن التسويق مفهوم أشمل وأعم وأبعد مما يعتقدون؛ فالتسويق وظيفة إدارية ضرورية لأية إدارة في أي منظمة من المنظمات التي تهدف والتي لا تهدف إلى الربح؛ وسواء أكان منتجها ملموسا أو غير ملموس ولا تستطيع المنظمة القيام بأي نشاط دون وجود التسويق، بسبب كون التسويق يعتمد على التبادل في اجراء معاملاتها، ويشترك عامة الجمهور في تبادل المنتجات الملموسة وغير الملموسة لإشباع مختلف الحاجات والرغبات وهذا ما ينطق على الخدمات سواء كانت تعليمية أو صحية أو نقل أو مصرفية أو سياسية[1].

فالمنظمات الخدمية تمارس أنشطة تسويقية سواء كانت مدركة لذلك أم لا، فهي تعمل في أسواق متعددة وتطبق مفاهيم وأساليب معينة في التعامل مع كل سوق، وهذه المفاهيم والأساليب تعرف بالتسويق فاستخدام تلك المنظمات لهذه المفاهيم والأساليب يرجع إلى أنه يساعدها على إجراء عملية التبادل الاختياري لتحقيق أهدافها بأكبر قدر من الكفاية.

[1] – Philip Kotler; **Marketing For Non Profit Organizations**, Englle Wookd Cliffs Printce-Hall Inc,1975,p 45

واليوم نجد أن المنظمات الخدمية التي تهدف والتي لا تهدف إلى الربح تتطلع إلى التسويق بأمل وجود طريقة جديدة توصلها إلى حل المشكلات للحفاظ على مستوى إنتاجي وتعمل على اجتذاب الموارد وإقامة علاقات اجتماعية متينة توضح مقدرتها وامكاناتها المتعددة.

ثانيا: تطور مفهوم تسويق الخدمات

إن التطور الحاصل في مجال تقديم الخدمات كان ولايزال نتيجة لازدياد حاجات الأفراد للسلع والخدمات انعكس بشكل واضح ومباشر على قطاع الخدمات الذي بدأ يشهد منافسة تزداد في كل يوم حتى وصلت في السنوات الأخيرة على أشدها ما بين المنظمات الخدمية، إن هذا التنافس الشديد أدى لقيام المنظمات الخدمية بالتفكير في الحلول الناجحة التي تضمن لها الاستمرار وتحقيق الوصول لما تريد فكانت ظالتها في الفلسفة التسويقية الحديثة التي أثبت نجاحاتها الكبيرة في مجال تسويق السلع المادية، الأمر الذي أدى بها للتوجه نحو تبني المفهوم التسويقي والاعتماد على الأنشطة التسويقية للوصول لتحقيق أهدافها ومنها لتحقيق الاشباع والرضا للزبائن.

•مراحل تطور تسويق الخدمات

إن العقلية التي كانت سائدة في بداية الثمانينات من القرن الماضي كانت لاتعير أهمية لتسويق الخدمات والسبب يعود لعدم الاهتمام الكبير لتسويق الخدمات كون المنافسة في القطاع الخدمي لم تكن شديدة كما في وقتنا الحاضر، إضافة إلى أن التركيز كان منصبا على تسويق السلع المادية، إلا أن تعاظم أهمية الخدمات في حياة الأفراد وفي النمو والازدهار الاقتصادي أدى لقيام المسؤولين في المنظمات الخدمية والمختصين في مجال التسويق إلى التفكير في الكيفية التي يمكن فيها وضع أسس تسويقية تتلاءم مع أهمية

وطبيعة الخدمات فكان المفهوم التسويقي تواجه تسويقي الحديث كملجأ لحل الكثير من المشاكل التي تواجه تسويق الخدمات.

إن أهمية تبني فلسفة المفهوم التسويقي الحديث في تسويق الخدمات، كانت تنطلق من الأسباب التالية[1]:

- ازدياد عدد المنظمات التي تقدم الخدمات والذي ساهم بدوره بزيادة المعروض منها وتنوع أشكالها؛
- ازدياد المعروض من الخدمات ساهم في اشتداد المنافسة في هذا القطاع؛
- ازدياد الكثافة السكانية وانتشارها على مساحة واسعة أدى إلى زيادة الطلب على الخدمات المختلفة والتي تلبي احتياجات المختلفة كخدمات النقل الاتصالات الكهرباء؛
- ازدياد الوعي الثقافي والصحي أدى إلى اندفاع الأفراد نحو الطلب على الخدمات المعرفية التعليمية الصحية؛
- إدراك المنظمات الخدمية بأن الزبائن أصبحوا يمثلون محور أنشطتها وإن الوصول إليهم لابد أن يكون من خلال الأنشطة التسويقية؛
- دور الأنشطة التسويقية في جعل ما يتوقعه الزبون قابل للاستجابة ويحتل النقطة الانطلاق الأساسية للأنشطة التسويقية، حيث يمثل المستهلك محور ونقطة ارتكاز المفهوم التسويقي الحديث من أجل بناء علاقات وثيقة ما بين المنظمات الخدمية والزبائن؛
- دور بحوث التسويق في توفير المعلومات للمنظمة الخدمية والتي تمكنها من[2]:
- معرفة حاجات ورغبات الزبائن؛
- التطورات السريعة في رغبات وأذواق المستهلكين؛
- تحديد القطاعات السوقية التي تمثل سوقا مستهدفا ممثلا

[1] – زكي الخليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط2**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 27

[2] – زكي خليل المساعد، **مرجع سبق ذكره**، ص 28

- التطورات السريعة في البنى الاجتماعية والثقافية لمجتمعات والذي أدى إلى تغييرات جوهرية في نمط وأسلوب حياة الأفراد دفع إدارات المنظمات الخدمية لاعادة النظر في أساليبها التسويقية التي كانت سائدة والاتجاه نحو أساليب جديدة من خلال مواكبة ومتابعة هذه التطورات لكي تتمكن من الاستجابة لها مما دفعها لتبني المفاهيم التسويقية الحديثة؛

- إدراك المنظمات الخدمية لدور الرامج الترويجية كأداة مهمة لتحفيز وإثارة الطلب وتحقيق المبيعات المستهدفة؛

- دور التسويق في تحليل المنافسة السوق والحصة السوقية المتوقعة.

- **ثالثا: تبني قطاع الخدمات للمفهوم التسويقي الحديث**

إن مفهوم التسويق الحديث يعتبر فلسفة تنظيمية تؤثر على مكانة عمليات المنظمة الخدمية وتوجيهاتها المختلفة إن التطور الكبير لهذا المفهوم حقق نجاحا كبيرا في قطاع الصناعة للسلع الملموسة المختلفة بالشكل الذي آثار انتباه إدارة المنظمات الخدمية وخاصة الكبيرة منها بضرورة تبني هذا المفهوم باعتباره الأداة الناجحة لتخلص من المشاكل الناجمة من خصوصية الخدمات والتي عجز عن تقديمها المفهوم التقليدي للتسويق. ومن أهم أسسه في مجال الخدمات:

1-**التوجه نحو المستهلك:** المفهوم التسويقي الحديث يضع المستهلك في قلب العملية التسويقية حيث اعتبره مفتاح النجاح لأي نشاط تسويقي إن هذه الفلسفة تتخذ من المستهلك أو الزبون المحور الرئيسي لها، حيث أن فهم احتياجاته رغباته تفضيلاته ومحاولة تحديدها ثم إشباعها ووصولا لتحقيق الرضا المنشودة له، وهذا يتحقق من خلال[1]:

[1] – رانيا المجني، **تسويق الخدمات**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 326، متوفر على الموقع الإلكتروني، https//:pedia.svuonline.org/ تاريخ الاطلاع 15- 09- 2021

- فهم حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن الحاليين والمستقبليين ومحاولة تقديمها بشكل دقيق واضح في الأسواق التي تتعامل معها؛

- بناء علاقة طويلة المدى مع الزبائن من خلال تحقيق رضاهم ومن ثم ولائهم للمنظمة ومنتجاتها الخدمية؛

- تحديد الأسواق المستهدفة وفئات الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة الخدمية؛

- التركيز على نوعية وجودة الخدمة المقدمة ومحاولة تمييزها بشكل يفوق المنافسين؛

- تصميم استراتيجيات المزيج التسويقي المناسب والبرامج المعدة وتنفيذها بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعة لها؛

- استخدام استراتيجية التنويع:

- تطوير المنتجات الخدمية المقدمة؛
- تقديم منتجات خدمية جديدة؛
- البحث عن الأسواق الجديدة،
- الدخول إلى قطاعات سوقية لم يتم الدخول إليها مسبقا في نفس السوق الذي تعمل به.

إن هذه الأسس إذ ما تم تنفيذها بشكل علمي وصحيح فانها تساهم في تعظيم سمعة المنظمة الخدمية وشهرتها داخل الأسواق، وبالتالي ستحقق لها ميزة تنافسية تضمن لها قاعدة تنافسية صلبة ولما لهذا من انعكاسات ايجابية على المنظمة الخدمية.

2-التكامل: إن مفهوم التسويق الحديث يركز على أن الأنشطة التسويقية يجب أن تتكامل مع بقية أنشطة المنظمة، وبالتالي فان تخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية يكون وفق نظرة شاملة مفادها أن جميع الأنشطة تسير باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل إن هذه الفلسفة تتطلب تنسيقا فاعلا بشكل أن كل جزء يعمل وفق رؤيا مشتركة ومتكاملة هدفها واحد.

إن التكامل الناجح يجب أن يكون في اتجاهين:

التكامل الرأسي: ويحدث بين الادارات في المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

التكامل الأفقي: ويحدث بين الادارات في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إدارة التسويق والادارة المالية.

3-الربح: إن هدف الربح هو من الأهداف المركزية لأي منظمة ومنها المنظمات الخدمية إن فلسفة التسويق الحديث تركز على إرضاء الزبون وتحقيق الربح الأمر الذي يتطلب إيجاد نوع من التوازن بين هذين الهدفين، إن مفهوم التسويق الحديث يشير إلى أن أفضل طريقة لتحقيق هدف الربح هو فهم حاجات ورغبات الزبائن ومحاولة إشباعها بطريقة أفضل من المنافسين وتحقق الرضا لهم، إن هذا الاتجاه يساعد المنظمة الخدمية على الاستخدام الأفضل للموارد البشرية المتاحة بضرورة تلبي حاجات زبائنها ورغباتهم.

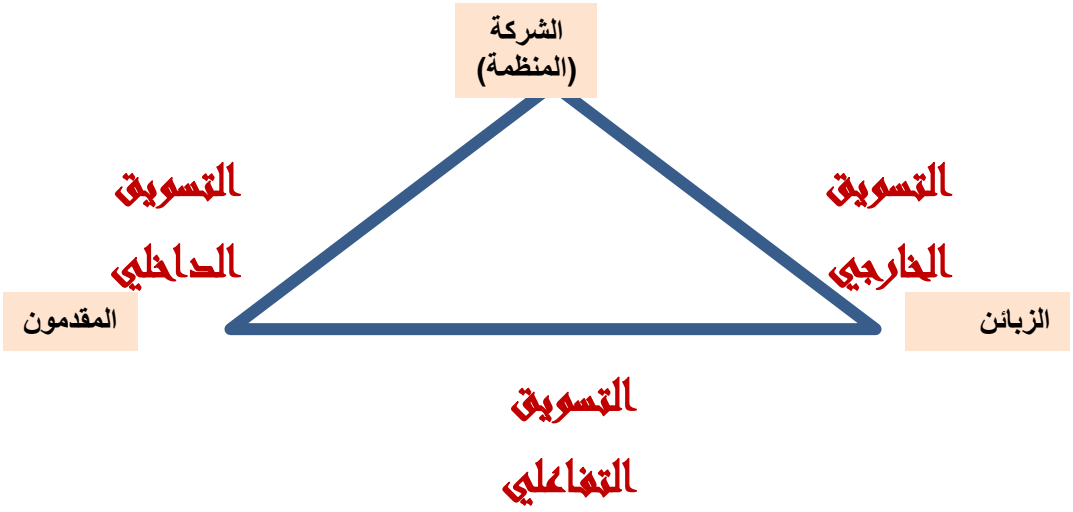
4- المسؤلية الاجتماعية: تعد المسؤولية الاجتماعية من الأركان الأساسية لمفهوم التسويق الحديث، حيث أنه لايمكن إشباع حاجات الزبائن على حساب رفاهية المجتمع ومصلحته.

حيث أن المسؤولية الاجتماعية تركز:

- **مصلحة المجتمع ورفاهيته؛**
- **مصلحة الزبون وإشباع حاجاته؛**
- **مصلحة المنظمة في الربحية والاستمرار.**

رابعا: مثلث تسويق الخدمات

الشكل6: مثلث تسويق الخدمات



المصدر: زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل** ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ص56

تسويق الخدمات لا يتطلب تسويقا خارجيا فقط ولكن ايضا تسويقا داخليا وتسويق تفاعليا.

1-**التسويق الخارجي**: كافة الانشطة التي تقوم بها المنظمة لتهيئ تقديم الخدمة وتسعيرها وتوزيعها وتعزيز الخدمات المقدمة للزبائن. فالتسويق الخارجي يتضمن جميع العروض المنظمة التي تضع الوعود اللازمة للزبون حول نوعية الخدمة وكيف يتم تقديمها لهم، تقليدا فان الأنشطة التسويقية تتضمن الترويج والاعلان والتسعير المبيعات وأساليب التوزيع والتسليم بالنسبة للخدمات فان هناك عوامل أخرى تتعلق بقطع الوعود للزبائن كما أن العاملين في المنظمة هم من يصمموا ويسهلوا تقديم الخدمة .

2-التسويق التفاعلي: "يشير الى العلاقات الشخصية المتبادلة التي تتطور بين الزبون ومقدم الخدمة لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة" .

التسويق التفاعلي يركز على حسن تقديم الخدمة والحفاظ على الوعود (هو نمط يركز على الزبون وكيفية تحقيق رضاه وبالتالي الاحتفاظ به) .

وهناك عوامل تشكل الأساس في تطوير التسويق التفاعلي:

-**فهم الزبون ومتابعته:** من خلال بناء قاعدة بيانات واسعة للمعلومات يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالزبون (أنماط الشراء، الأنشطة الديمغرافية ، المؤشرات الشخصية، المؤشرات الخاصة بطبيعة التعامل معه.

- **تحليل محفظة الزبون:** من خلال معرفة الربحية المتوقعة لكل زبون وولائه المتوقع للمنظمة.

- **التفاعل مع الزبون:** باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة وخاصة الالكترونية منها بالامكان المنظمة الخدمية أن تتصل بالزبائن للتعرف التغيرات في حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم وعدم الاعتماد ماهو موجود من معلومات في السابق،

-التركيز على تقديم حزمة من الخدمات التي تشبع أكبر عدد من احتياجاتهم الزبون بدلا من الاهتمام بواحدة من احتياجات الزبائن.

2-**التسويق الداخلي:** " يعبر عن فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على اشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التدريب والتأهيل من أجل رفع كفأة أدائهم".

من الضروري لأي منظمة ترغب في أن تحقق التسويق الداخلي بنجاح ان تقوم بأجرائين هما [1]:

– **نشر ثقافة الخدمة:** إن ثقافة الخدمة تعبر عن كافة القيم والأعراف التي تشكل المناخ التنظيمي والأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر في العاملين الداخليين، إن الأجواء الوظيفية الصحية تشكل عامل دفع لدى العاملين باتجاه العمل الصحيح والأداء المتقن.

– **التدريب والتأهيل:** إن التدريب والتأهيل يمثلان مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات الفنية والمعرفية لدى مجموعة من العاملين داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى رفع كفاءة أدائهم .

[1] : زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل**، المرجع سبق ذكره، ص62

خامسا: المزيج التسويقي للخدمات

في النشاط التسويقي . ينبغي على رجل التسويق اختيار الاستراتيجيات والسياسات المناسبة بخصوص ماهية وطبيعة الخدمات المطلوب تقديمها للعملاء، ومدى تنوع هذه الخدمات، وما يمكن القيام به لإضافة خصائص إضافية لها مثل تقديم الضمانات أو ما شابه ذلك، وهذا ما يوجب علينا معرفة المزيج التسويقي للخدمات، والتي تعتمد طبيعته على عدة عوامل أهمها: ظروف وأهمية التنظيم وطبيعة العملاء، وغيرها من العوامل المؤثرة، تم إضافة ثلاثة عناصر إلى العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي، بحيث أصبحت عناصر المزيج التسويقي الخدمي مؤلفة من سبعة عناصر هي:

1. الخدمة أو المنتج.Product :
2. السعر .Price :
3. التوزيع.Place:
4. الترويج.Promotion :
5. الأفراد.People :
6. الدليل المادي.Physical evidence :
7. العملية.Process :

هذه العناصر هي التي تجعل إدارة المنشأة الخدمية تواجه العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى إجابات شافية، ومن هذه الأسئلة مثلاً:

. من هم الأشخاص الذين يقبلون على الاستفادة من خدمات هذه المنشأة الخدمية؟

. لماذا يقبلون على هذه الخدمات بالذات؟

. ما الذي يؤثر على اختيارهم لهذه المنشأة دون سواها؟

هذه الأسئلة وغيرها تجعل رجل التسويق في المنشأة الخدمية يحتاج إلى التوفيق بين العناصر التسويقية

السابقة للذكر، وإلى توجيهها لتحقيق أهداف المنشأة الخدمية من خلال العمل على إرضاء العملاء والمستفيدين بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسون في السوق.

إن المزيج التسويقي الخاص الذي تتبناه أو تختاره مؤسسة معينة سيختلف بالطبع عما تختاره مؤسسة أخرى طبقاً للظروف السائدة (مثال ذلك، مستوى الطلب، عمر الخدمة المقدمة..الخ)، وعليه فإن عملية المزيج التسويقي تتطلب تغييراً لعناصر المزيج بما ينسجم مع متغيرات واحتياجات السوق، بمعنى أنه لا يوجد مزيج تسويقي واحد يصلح لكل الظروف والحالات. وبالتأكيد فإن عناصر المزيج التسويقي نفسها غالباً ما تتداخل مع بعضها البعض, فلا يمكن في الواقع العملي اتخاذ قرار حول عنصر معين من عناصر المزيج التسويقي بمعزل عن العناصر الأخرى,. كما أن الأهمية النسبية لكل من عناصر المزيج التسويقي قد تتباين حسب الظروف والأزمنة.

وتأسيساً على ما تقدم، وبالنظر للطبيعة غير الاعتيادية لقطاع الخدمات، فإنه يتطلب من مديري تسويق الخدمات التعامل بحذر شديد، ودقة متناهية مع موضوع تكوين المزيج التسويقي الخدمي، ولا عجب والحالة هذه أن نجد في الواقع العملي مؤسسات خدمة كثيرة تنتهج أكثر من أسلوب في تكوين مزيجها التسويقي، وذلك اعتماداً على فصول السنة أو أنماط الطلب أو طبيعة المستفيدين, أو مستوى مشاركة المستفيد في «إنتاج» الخدمة، أو حسب درجة التفاعل بين مورد الخدمة والمستفيد، وفيما يلي نسلِّط الضوء باختصار شديد على هذه العناصر السبعة:

1. المنتج أو الخدمة:

يلاحظ من عناصر المزيج التسويقي للخدمات آنفة الذكر أن منتج الخدمة يتطلب من أية مؤسسة خدمية أن تعير اهتماماً لعدة جوانب تتعلق بالخدمة، مثل مدى أو نطاق الخدمات المقدمة، وجودتها، ومستواها، كما ينبغي على مؤسسة الخدمة إيلاء الاهتمام لجوانب أخرى مهمة مثل استخدام الأصناف الخدمية، وضمانات الخدمة، وخدمات ما بعد بيع الخدمة والاهتمام بالخدمات الجديدة وتعديل أو الغاء

بعض الخدمات الحالية[1].

2. السعر:

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات 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 في العديد من جوانب المزيج التسويقي الفرعية المتعلقة بتسعير الخدمة(Service Price Mixes) ، ومن أهم استراتيجيات التسعير نجد

-استراتيجية قشط السوق:

تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الخدمية التي تعمل على استهداف قطاعات سوقية تكون مكوناتها[2]:

-أقل حساسية تجاه الأسعار من الآخرين؛

-يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل؛

-لديهم استعداد لدفع سعر مرتفع ؛ وإن المنظمة في هذه الحالة تعتمد على:

-أسعار مرتفعة؛

-تقديم منتجات ذات جودة عالية؛

-مبيعات أقل و أرباح مرتفعة. نجاح هذه الاستراتيجية يشترط عدم إمكانية المنافسة من دخول هذه القطاعات بسهولة.

-إستراتيجية تسعير اختراق السوق:

[1] – زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص 85

[2] – هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**، مرجع سبق ذكره، ص237

- استنادا إلى هذه الاستراتيجية تعتمد المنظمات أسعار منخفضة لمنتجاتها الأخص في مرحلة تقديم لكسب اهتمام الزبون ودفعهم لاتخاذ قرار الشراء وكسب حصة سوقية كبيرة، إن نجاح هذه الاستراتيجية تجعل المنظمة تتبنها نتيجة تحقيقها لأرباح كبيرة، أما بالنسبة إلى المنتجات القائمة فإن عملية تخفيض الأسعار تهدف إلى زيادة كمية المبيعات لنفس القطاع السوقي.

- استراتيجية الأسعار المرجعية

وهي الأسعار التي يتم تحديدها على أساس العرف والتقاليد وتصبح من بين الأسعار المعتادة التي تتميز بطول فترة استقرارها وبالتالي فإن التغير الحاصل فيها لأسباب مختلفة تجعل المستهلك يتحمل مشقة التفكير في الاقدام على اقتناء السلع المسعر بها[1].

– استراتيجية الأسعار العمل النفسي:

هي أسعار مرتبطة بالعوامل النفسية ودوافع العاطفية للمستهلك ومنها[2]:

– **الأسعار الكسرية:** هي أسعار تحدد بأرقام العشرية المستهلك بأنها أقل أو السعر خفض إلى أبعد حد ممكن ومثال على ذلك كأن يكون 0.99 بدل من 1 دج

– التسعير على أساس المنطقة الجغرافية:

تحدد هذه الأسعار على أساس حذف التكاليف المتعلقة بالنقل والتأمين بحيث يتحملها المشتري وتسمى هذه الطريقة ب FOB بحيث يتحملها البائع تكاليف ومسؤولية إيصال البضائع إلى المشتري[3].

[1]– محمد فريد الصحن، **التسويق ، المفاهيم والاستراتيجيات**، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر 1998، ص317

[2] – زكي خليل المساعد، **التسويق مفهوم شامل**، مرجع سبق ذكره، ص ص 300–301

[3] – عمر وصفي عقيلي و آخرون، **مبادئ التسويق المتكامل**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2002، ص ص 182،181

3- التوزيع:

إن موقع موردي الخدمة (Location of service providers) وكيفية الوصول إليها (Accessibility)يُعد من العوامل المهمة في تسويق الخدمات, وإن كيفية الوصول إلى موردي الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي (physical Accessibility) وإنما تشمل أيضاً وسائل الاتصال الشخصي والاتصالات الأخرى، وعليه، فإن أنواع قنوات التوزيع المستخدمة (مثلاً وكلاء السفر) وتغطية قنوات التوزيع تعد من القضايا المهمة المرتبطة بعملية الوصول إلى مكان تقديم الخدمة،

إن أنشطة التوزيع تنفذ من خلال قنوات التويع أو منافذ التوزيع حيث يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر انتاجها إلى أماكن الطلب عليها بشكل مباشر أو غير مباشر

(الوسطاء) وقد يكونوا أفراد أو منظمات متخصصة في ذلك[1].

4- الترويج:

يعد الترويج وسيلة الاتصال الخاصة بالمزيج التسويقي يهدف إلى تعريف المستهلك بنشاط الإنتاجي أو الخدمي للمنظمة فهو إذن عملية اتصال مباشر أو غير مباشرة تعمل على تعريف وإقناع المستهلكين على اقتناء منتجاتها ويشمل جميع صورة الاتصال الاقناعي المتعلق بالخدمات والأفكار والمعتقدات وغيرها لهدف كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليهم[2].

يتضمن الترويج الوسائل المختلفة للتواصل مع الأسواق من خلال الإعلان، ونشاطات البيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والدعاية، والعلاقات العامة، وغيرها من عناصر المزيج الترويجي. هذه العناصر هي عناصر تقليدية، ويحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحاً مثل الناس، والدليل المادي وعملية تقديم الخدمة.

---

[1]- علي فلاح الزغبي، **التسويق السياحي والفندقي، مدخل صناعة السياحة والضيافة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2013، ص 52

[2] - بشير بودية، طارق قندوز، **أصول ومضامين تسويق الخدمات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2016، ص 86

5- الناس:

يحتوي نموذج بوردن التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد أخفق بوردن في تضمين جانبين مهمين جداً من عنصر (الناس)، وهذان الجانبان هما:

الجانب الأول :إن الناس الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغلياً في مؤسسات الخدمة(مثل الكتبة في البنك، أو الطهاة في المطعم)، يشكلون جزءاً مهماً من منتج الخدمة، بل هم يساهمون أيضاً في إنتاج الخدمة، مثلهم تماماً مثل مندوبي البيع، ومن الصفات أو السمات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة، أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، إن طريقة إنجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسماً بالنسبة لبيع الخدمة تماماً، كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي.

وهذا ما يؤكده دافيد سون بقوله: «إن السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علناً بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء، هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة.«

الجانب الثاني :إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعدَّ في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، لأن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين, فسلوك نزلاء فندق معين، أو رواد مطعم معين قد تؤثر على شكل وجودة الخدمة المقدمة, والمشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة تسيير هذه العلاقات .

6 . الدليل المادي:

يلعب الدليل المادي دوراً هاماً في عملية التبادل في السوق ولا يوجد إلا القليل جداً من الخدمات الصرفة التي لا يلعب فيها هذا الدور، وعليه، فإن مكونات الدليل المادي المتوفرة سوف تؤثر في أحكام المستفيدين حول مؤسسة الخدمة المعنية. ويتضمن الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (الأثاث،

اللون، الديكور، الضوضاء)، والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلاً السيارات التي تستخدمها شركة لتأجير السيارات)، وأشياء ملموسة (مثل الشارات التعريفية التي تستخدمها شركات الطيران على أمتعة المسافرين للتعريف بها) وغيرها.

7 . عملية تقديم الخدمة:

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعدُّ حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة, لأن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمة، لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات أخرى مثل: المكننة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين، وحفزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمات.

سادسا: المشاكل المترتبة عن تسويق الخدمات

يترتب على خصائص الخدمات التي ذكرنها عدد من المشاكل المتعلقة بتسويقها بتسويقها من وجهة نظر المنظمة التي تقدم الخدمة ومن جهة الزبون الذي يستهلك الخدمة وأيضا من جهة نظر المجتمع أو السياسة العامة.

الجدول 2 : المشاكل المترتبة عن تسويق الخدمات

المستوى –الخاصية	منظمة الخدمة	المستهلك	المجتمع
اللاملموسية	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
العلاقة المباشرة بين المنظمة والعميل	1–تعقد الاتصال 2–بيئة الخدمة 3– توزيع الخدمة	شخصية العلاقة السيطرة	التوزيع التخطيط الجودة
مساهمة المستهلك في إنتاج الخدمة	1–إنتاج الخدمة 2–الابتكار وتغيير السلوك 3–تعاون المستهلك مع نظام الإنتاج	موقف الاعتمادية ارتباط العميل بالمنظمة	الابتكار مساهمة العميل في إدارة الخدمة

المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 38

المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه المنظمة

من المشكلات المترتبة عنها نجد[1]:

المخزون: يصعب تخزين الخدمة؛

[1] – خالد الراوي، حمود السند، **مبادئ التسويق الحديث**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن،2001،ص 348–349

الاتصالات: تجعل عملية الاتصال بالعملاء صعبة بحيث لا يمكن مطلقا الاعتماد على تقديم عينات من الخدمة كما هو الحال في السلع.

التسعير: من حيث كونه من الجوانب الهامة التي تحدد جودة الخدمة بالنسبة للعملاء وتعتبر مشكلة تواجه الإدارة الخدمية التي تتميز بكون منتجاتها غير ملموسة حيث يصعب تحديد حساب التكاليف المباشرة ووقت انتاج الخدمة وصعوبة قياس التكاليف الثابتة فضلا عن الأثر النفسي للسعر في ذهن المستهلك لان العملاء يميلون للاعتقاد بوجود علاقة طردية بين السعر والجودة.

براءات الاختراع: بما أن الخدمات غير ملموسة يجعل عملية حماية الخدمات الجديدة أمر غاية الصعوبة والطريقة الوحيدة لمنع التقليد الكامل هو حماية الاسم التجاري من خلال الابداع والتطور المستمرين

المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه الزبون:

إن تقييم الخدمات من طرف المستهلك تختلف عما هو عليه بالنسبة للسلع الملموسة ومن المشكلات المترتبة عن خاصية اللاملموسية حسب نظرة الزبون أربعة هي[1]:

الثقة: والتي تعتبر واحدة من متطلبات قطاع الخدمات حيث من الضروري توفرها بين الزبون ومقدم الخدمة خاصة اذا تعلق الأمر بالخدمات ذات المهارات الخاصة لأدائها مثل الطب والاستشارة أو التأمين والصيرفة.

عملية البحث: مما لاشك فيه أن الزبون قبل شرائه للخدمة يقوم بجمع معلومات كافية تخص الخدمة والقائمين على تقديمها ومنه عملية البحث تمثل قيد كبير على مستويين أولهما صعوبة خلق الثقة وثانيهما طول فترة عملية الشراء.

صورة الخدمة في ذهن الزبون: إن خاصية اللاملموسية تجعل من الصعب على المستفيد استحضار الصورة الذهنية لها؛

[1] – محمد عبد الله عبد الرحيم ، **التسويق المعاصر**، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1998، ص198

أهمية الكلمة المنطوقة: يعتمد الزبون في قرار شرائه للخدمات على عملية الاتصال والتفاعل بينه وبين مقدم الخدمة بواسطة الكلمة المنطوقة التي تعتبر كوسيلة فعالة يعتمد عليها في تقليص المخاطر المتعلقة بالثقة وتجربة الخدمة وعلى هذا الأساس يصبح الزبون عنصر فعال في ترويج الخدمة في حالة رضاه وولائه.

المشكلات الناجمة عن اللاملموسية اتجاه المجتمع

الرقابة على الخدمات: بما أنه غير ملموسة يصعب تقييم جودتها تقيما دقيقا وبالتالي تصعب وسيلة الاتصال الإعلامي؛

قياس الإنتاجية: حيث يتعذر قياس انتاجيتها لكثرة العناصر الغير الملموسة بها؛

التضخم: نتيجة زيادة العرض النقدي عن السلع والخدمات بصورة دائمة ومن ثم يصعب تسعير الخدمات نتيجة صعوبة تقدير التكاليف.

في الأخير نخلص لضرورة تكييف المزيج التسويقي التقليدي ليصبح ملائما لقطاع الخدمات فالتكييف ضروري لعدة أسباب

- تطوير المزيج التسويقي أصلا كان للشركات الصناعية؛
- المزيج التسويقي التقليدي لا يلبي حاجات ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات؛
- أن أبعاد المزيج التسويقي أصبحت ضيقة لا تصلح تماما في تسويق الخدمات.

الفصل السابع

نظم الخدمات

إن مصطلح نظام الخدمة (service system) أو ما يطلق عليه أيضا نظام خدمات الزبون (css ;customer service system)، هو من المصطلحات المستخدمة باستمرار في إدارة الخدمات، عمليات الخدمات، هندسة الخدمات ، تسويق الخدمات وكذلك في تصميم الخدمات رغم أن هذا المصطلح يستخدم كثيرا إلا أن تعريفاته المستنتجة تشير إلى أن نظام الخدمة هو نظام الأنظمة الذي يتفاعل عن طريق مقومات القيمة.

أولا: تعريف نظام الخدمة: إن أية نظام هو عبارة عن مجموعة منظمة من المكونات التي تعالج المدخلات INPUT إلى مخرجات OUTPUTS عبر عدة عمليات إن هذه المخرجات التي تنجز غرضا تنظيميا وتلبي حاجات الزبائن خلال استعمال الأفراد الأشياء المادية والطبيعية والمعلومات في بيئة اجتماعية وطبيعية[1].

إن نظام الخدمية أو نظام خدمات الزبائن CSS يعني ترتيب التقنيات والشبكات التنظيمية المصممة لتسليم الخدمات وفقا لحاجات وتطلعات الزبائن إن التسويق، العمليات، واعتبارات البيئة العامة لهم دورا هاما في تصميم نظام الخدمة.

تستخدم أنظمة الخدمة المصممة جيدا التقنيات المتطورة والشبكات التنظيمية ذات الكفاءة العالية وبالتالي فان هذه الأنظمة تسمح للافراد العاملين قليلة الخبرة نسبيا لأداء المهارة المتطورة جدا وبسرعة فمثلا عند استخدام نظام الخدمة المستند على تخويل العاملون وزبائن مستخدمو الخدمة عن طريق الخدمة الذاتية له نتائج ايجابية ويشير على أن أنظمة الخدمة المستخدمة مصممة بشكل جيد[2].

[1] – بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 151

[2] –ردينة عثمان، بشير العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص 167

إن نظام الخدمة يعني ترتيب تعاون قيمة الناس، تقنية و أنظمة الخدمة الداخلية والخارجية التي وصلت عن طريق مقترحات القيمة الاشتراك في المعلومات وبالتالي يمكن القول بأن نظام الخدمة قد يكون نظاما نظام خدمة أصغر عن طريق شخص واحد مقدمي الخدمات في المؤسسات الخدمية الصغيرة كالحلاق السمكري التجار أو نظام خدمة أكبر وهو يتألف من مجموعة من الأفراد مثال (المصارف، المؤسسات الصحية، مؤسسات التعليم الخاصة والحكومية) في حالة نظام خدمة الأصغر وهو يتألف من اجراءات المتبعة اعتياديا في تقديم خدمة الزبون و إرضائه وبالتالي فانه يعبر عن سيرورة تنفيذ الأعمال التي يتعامل بها أما في نظام الأكبر فان نظام الخدمة يتسم بالعقيد والتأكيد لمجموعات كبيرة من القائمين على تقديم الخدمة للزبائن وهنا فالمنظمة تحتاج إلى توليفة ناجحة من التقنيات الناس العمليات المعلومات وبالتالي فانها تحتاج إلى نظام خدمة بمدخلات جيدة وعمليات منظمة تنظيما عالي المستوى وثم بمخرجات ناجحة وكفوءة وقادرة لاحداث رضا الزبائن وثم ولائهم للمنظمة الخدمية.

ثانيا– معايير تصميم نظام الخدمة

لتصميم أي نظام للخدمة ناجح لابد من أن تتوفر ثلاث معايير أساسية هي[1]:

- **اتصال الزبون:** يعتبر اتصال الزبون من المعايير الأساسية لتصنيف عمليات الخدمة وأيضا يشير إلى الحضور الشخصي للزبون في نظام الخدمة و أثناء تقديمها إن أنظمة الخدمة يمكن أن توضح مدى تواصل الزبون أثناء تقديم الخدمة .

-إن نوعية اتصال الزبون بطبيعة الخدمة المطلوبة فبعض الخدمات لايمكن تقديمها دون مشاركة أو حضور الزبون (مراجعة الطبيب يكون فيه الاتصال عالي بينما يكون مستوى الاتصال ومشاركة الزبون في الخدمة منخفض(الصيرفة التقليدية، صيرفة الهاتف، تحضير الضرائب) أما الخدمات ذات الاتصال الوطئ التي لاتتطلب بضرورة مشاركة الزبون في أثناء تقديمها (كخدمات تصليح السيارات والادوات المنزلية الكهربائية)؛

[1] – بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره** ،ص ص 154،155

-**كثافة رأس المال:** إن كثافة رأس المال الخدمة يعمل كقاعدة أساسية لتصنيف عمليات الخدمة إن كثافة رأس المال لنظام الخدمة يتراوح بين الكلفة العالية(كخدمة الطيران المستشفيات الكبرى المصارف ، الجامعات بينما هناك خدمات ذات كثافة رأس المال واطئة (كخدمة تصليح السيارات الأدوات الكهربائية الحلاقة)؛

- **مستوى مشاركة الزبون:** يعتبر مدى تدخل ومشاركة الزبون في خلق الخدمة بعد أخر من أبعاد تصنيف الخدمات وثم له أثر على نظام الخدمة ويقصد بتدخل الزبون أو المشاركة في الخدمة مدى تفاعل هذا الزبون بنظام الخدمة وكذلك المستوى الذي يمكن أن يؤثر على عملية تسليم الخدمة وتقديمها وبالتالي تأثيره على نظام الخدمة ككل فمثلا عندما يتعاقد زبون على تصميم منزله فان العلاقة تمثل مشاركة عالية المستوى بينما الزبون الذي يشتري تذكرة طيران فان تدخله أو مشاركته ذات مستوى واطئ من المشاركة أو التأثير على كيفية تقديم هذه الخدمة.

- **رضا الزبون:** تعتبر مسألة رضا الزبون من أكثر الأبعاد التي تعكس مفهوم الجودة الشاملة لنظام الخدمة فرضا الزبون يحتل الأهمية الحرجة لنظام الخدمة والخدمات المصممة لتلبية حاجات زبائن المنظمة إن أساس إقامة علاقة طويلة أو بناء الولاء للمنظمة الخدمية يتجسد في قدرة نظامها الخدمي في رضا الزبائن الذي يقود إلى الولاء وثم العلاقة الطويلة الأمد إن رضا الزبون يعكس دون شك مدى نجاح نظام الخدمة تتتصميمة وتنفيذه من خلال البرامج المعدة بأحسن إعداد إن تحقيق رضا في الوقت يمثل توجها استراتيجيا لأي نظام خدمة يهدف لتحقيق مصلحة المنظمة والزبون على حد سواء.

- **البيئة:** تعتبر البيئة التي تعمل بها المنظمة الخدمية عاملا آخر لقياس طبيعة نظام الخدمة والسبب إن لهذه البيئة من دور فعال في تحديد نظام الخدمة وتكوينه وتصميمه وكذلك نوع الخدمات المراد تصيمها وتقديمها هنا يجب على منظمة الخدمة أن تراعي عند تصميمها لنظام الخدمة والخدمات المقدمة الظروف الاجتماعية الثقافية والاقتصادية والقانونية السائد في البلد الذي تعمل فيه خاصة إذا كانت تعمل على مستوى دولي.

إن المعايير سابقة الذكر لها تأثير كبير على تصميم الخدمة والأنشطة التسويقية والعمليات والتعامل فيما بينها وذلك لتحسين نظام الخدمة وثم عمل المنظمة الخدمية.

ثالثا: تصميم نظام الخدمة

إن أنظمة الخدمية يجب أن تصمم لكي تشبع حاجات الزبون المنظمة التسويق العمليات واعتبارات بيئية وبالتالي يسمح بتدفق الخدمة ويضع الترتيب المثالي لخدمات ومستوى أداء الخدمة إن نظام الخدمة الناجح يجب أن يتضمن آلية اشتراك للخدمات ومستوى أداء الخدمة إن نظام الخدملة الناجح يجب أن يتضمن آلية اشتراك الزبون في عملية تقديم الخدمة وعليه فان هذا النظام يجب أن يتضمن الأبعاد التالية:

- الزبون: الباحث عن الخدمة ومستلمها؛

-الأهداف: المكان، الأهداف الأساسية للتصميم وعملية الخدمة؛

- المدخلات: مدى مساهمة الزبون في تقديم الخدمة في نظام الخدمة بشكل عام؛

- المخرجات: درجة الأداء المتحقق من تقديم الخدمة من وجهة نظر الزبون؛

- العمليات: مدى مساهمة الزبون في عمليات تقديم الخدمة؛

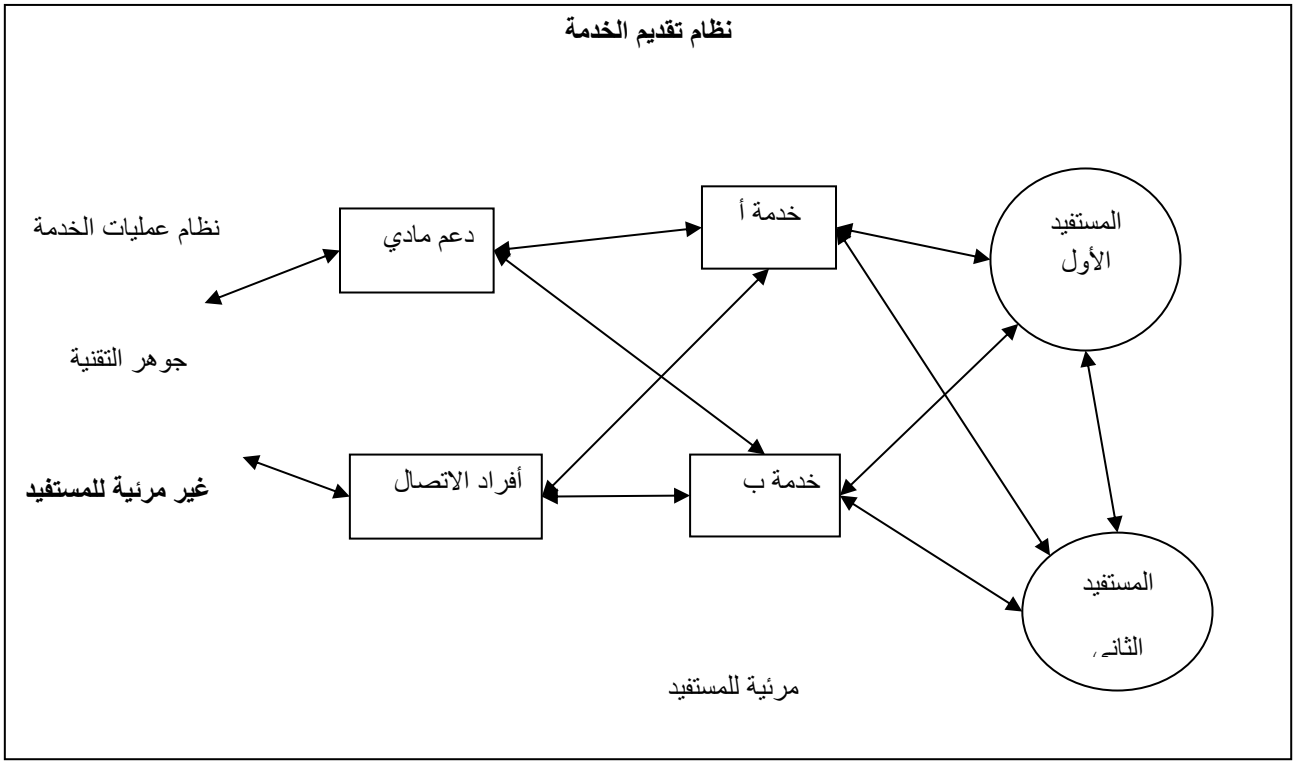
- المساعد الانساني: مدى ارتباط تقديم الخدمة بالأفراد ومساعدتهم على تقديمها؛

- المستلزمات المادية: وهي مستلزمات مساعدة على تقديم الخدمة؛

- المساعد المعلوماتي: نظام المعلومات المختلفة التي تساعد في تقديم الخدمة؛

- البيئة: كمحدد وقيود أو معايير لمستويات الخدمة المقبولة.

الشكل7: مفهوم الخدمة كنظام



المصدر: هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص80

من خلال الشكل يمكن اعتبار مؤسسة الخدمة بمنزلة نظام يضم عمليات خدمية إذ تتم عملية معالجة المدخلات للحصول على عناصر الخدمة وتقديم الخدمة أو ايصالها إذ تحصل عملية تجميع عناصر الخدمة وتسليم الخدمة للمستفيد حيث تكون بعض أجزاء المكونة لهذا النظام مرئية وأخرى غير مرئية غير واضحة للمستفيد، وتستخدم مصطلحات كالمكتب الأمامي والمكتب الخلفي للتعبير عن العناصر المرئية والغير مرئية لنظام الخدمة.

رابعا: نظام عمليات الخدمة

كما هو في المسرح يمكن تقسيم العناصر المرئية لنظام عمليات الخدمة إلى عناصر مرتبطين بالممثلين التي يتعايشون ويتفاعلون معها خلال عملية تقديم الخدمة (مزودي الخدمة) وأخرى مرتبطة بخشبة المسرح وأجواء المسرح أي المعدات والوسائل المادية إن ما يحصل خلف المسرح لا شأن للمستفدين أو رواد المسرح به.

وكأي جمهور فإن المستفيدين يقيمون الإنتاج في ضوء تلك العناصر التي يتعايشون ويتفاعلون معها خلال عملية تقديم الخدمة وأيضا في ضوء نتاج الخدمة المدركة وبالطبع إذ ما أخفق العاملون وراء المسرح في أداء مهامهم بشكل صحيح فإن هذا سوف يؤثر بشكل واضح على المستفيدين فمثلا قد يكشف القائمون على خدمة الزبائن في المطعم أنبعض الوجبات الغير منتظمة في قائمة الطعام لأن القائمين على خدمة شراء المواد الغذائية قد نسوا الذهاب إلى سوق السمك في صباح ذلك اليوم أو أن الطعام الذي تم إعداده بشكل غير مرض لأن القائمين على ضبط ضبط أفران الطبخ لم ينظموا درجات حرارة الفرن[1].

إن نسبة عمليات الخدمة المرئية من قبل المستفيد في إجمالي الخدمة تتباين طبقا لطبيعة الخدمة، فالخدمات ذات الاتصال المباشر العالي تتطلب حضور الشخص المستفيد من الخدمة بنفسه إلى موقع تقديم الخدمة، إن المستفيد في هذه الحالة يدخل مكان الخدمة إلا أنه لا يرى كل شيء فقد تكون هناك جوانب غير مرئية بالنسبة له وبالعكس فإن الخدمات ذات الاتصال المتوسط تحتاج إلى مشاركة متواضعة جدا من جانب المستفيد.

أما الخدمات ذات الاتصال المنخفض فإنها تقلص من درجة اتصال الزبون بمزود الخدمة ومنه فالجزء الأكبر من نظام الخدمة غير مرئي فالعمليات تحدث خلف أو وراء المسرح أما العناصر المرئية هنا فهي تقتصر عادة على الاتصالات البريدية والسلكية واللاسلكية الأخرى.

خامسا: نظام تقديم الخدمة

إن نظام تقديم الخدمة يتعلق أين يتم تقديم الخدمة للمستفيدين ومتى وكيف وكما هو موضح الشكل السابق، فإن هذا النظام لا يتضمن فقط العناصر المرئية لنظام تشغيل الخدمة (مثل الدعم المادي والأفراد) وإنما يستلزم أيضا التعرض لمستفيدين قد يستلزم أيضا التعرض لمستفيدين آخرين.

[1] – هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **مرجع سبق ذكره**، ص81

تقليديا فإن التفاعل ما بين مزودي الخدمة والمستفيدين هو تفاعل وثيق إلا أنه لأسباب تتعلق بفاعلية وكفاءة التشغيل وكذلك براحة المستفيد نفسه، فإن بعض الناس الذين يبحثون عن خدمة لا تتطلب حضورهم المادي يجدون أن حجم أو درجة الاتصال المباشر مع مؤسسة الخدمة بدأ يتقلص باختصار فإن العناصر المرئية في نظام عمليات الخدمة بدأت تنكمش بتغيير نظام تقديم الخدمة وتحول الخدمة من مستويات الاتصال العالي إلى مستويات الاتصال الشخصي المنخفض.

إن عملية تقديم الخدمة الكترونيا غالبا ما يوفر راحة للمستفيد بالمقارنة مع الاتصال وجها لوجه فالمعدات الذاتية للخدمة مثل محطة تعبئة الوقود أتوماتيكيا أو الصراف الآلي متوفرة اليوم على مدار الساعة في مواقع كثيرة إلا أن هناك مساوئ محتملة فالمستفيد أحيانا يجد أن التحول من الخدمات الشخصية إلى الخدمات الذاتية مربك ومقلق ولهذا فإن تنفيذ مثل هذا التحول يتطلب حملة توعية واسعة النطاق للتخفيف من ارباك وقلق المستفيدين علاوة على تقديم بعض الحوافز الترويجية لتشجيعهم على القبول بفكرة التغير من الخدمة الخاصة إلى الخدمة الذاتية.

لقد ارتبطت مسؤولية تصميم نظام تقديم الخدمة بمديري التشغيل أو العمليات لكن الضرورة تقتضي اليوم أن يدخل التسويق من أوسع أبوابه في هذا المضمار بالذات باعتبار أن الفهم الجيد لاحتياجات ومشاكل المستفيدين يعد مهما إذا ما أريد للنظام أن يكون فاعلا وكفؤا كما أن التعامل مع المستفيدين خصوصا في مجالات مثل صناعة المصارف وصناعة السياحة يتطلب دراسة متأنية لسلوك المستفيدين من خدمات هذه الصناعات وهي مسؤولية يقع جزء منها على عاتق رجل التسويق وليس على مدير عمليات الخدمة فقط.

سادسا: نظام تسويق الخدمة

توجد عناصر أخرى تساهم في عملية تكوين صورة في ذهن المستفيد عن المؤسسة المقدمة للخدمة ومن أبرزها[1]:

- الجهود الاتصالية لادارات الإعلان والمبيعات في المؤسسة؛
- النداءات الهاتفية والرسائل الصادرة من إدارة الأفراد؛ الجهة المعنية بتقديم الخدمات لجمهور المستفيدين؛
- الفواتير الصادرة عن القسم الحسابات في المؤسسة؛
- الدعاية والنشر في وسائل الاعلام المختلفة؛
- الاتصال من خلال الكلمة المنطوقة؛
- المشاركة في الدراسات بحوث التسويق والسوق حيث يتم استطلاع رأي المستفيدين.

إن هذه العناصر مجتمعة بالإضافة إلى تلك العناصر المتضمنة في نظام تقديم الخدمة التي سبق الإشارة إليها، تشكل ما يسمى بنظام تسويق الخدمة وفي جوهره فإن هذا النظام يمثل مختلف الطرق والحالات التي قد يواجهها المستفيد أو من خلالها يتم إخباره عن المؤسسة الخدمية المعنية وبما أن الخدمات في طبيعتها تجريبية فإن كل عنصر من هذه العناصر يقدم مفتاحا أو جوابا حول طبيعة وجودة الخدمة فعدم الاتساق بين عناصر النظام المختلفة قد يضعف مصداقية مؤسسة الخدمة في نظر المست

[1] – بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 156

الفصل الثامن:

الابداع في الخدمات

أولا: مفهوم الإبداع:

يعرف على أنه

" العملية التي يتم فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو الجماعة أو المنشأة أو الصناعة أو المجتمع"[1]، لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى ومن هنا تتبين بوضوح ما يلي[2]:

- أهمية التأكد من أن الأفكار ابتكاريه أو مجرد أفكار جديدة، حيث لا يكفي أن تكون الأفكار جديدة فقط.
- بغية التمكن من الوصول و اللحاق بالإبداع وجب التفكير فيما هو أكثر من مجرد ابتكار، بمعنى هل الأفكار ذات قيمة أو هي عكس و خلاف ذلك.
- ضرورة تعلم المؤسسات و الأفراد على السواء كيفية تبديل و تحويل الابتكار إلى إبداع.

و في هذا المجال، نرى من الضرورة بمكان أهمية التفرقة أو التمييز بين الإبداع و التغيير و الابتكار.

* **التغيير**: سلوك أو أفكار جديدة تعتمدها المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة و الجاري العمل بها أو استخدامها، وهي تتسم بالشمولية و الاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر و التكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع ، و بالتالي فهما مكملان لبعضهما

* **الابتكار**: يرى البعض أن الابداع هو الوصول لحل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الابداع يمثل الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين الابتكار

[1] – عبد الرؤوف حجاج ، **إدارة الابتكار والابداع**، مطبوعة بيداغوجية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016،ص 16

[2] – جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان، **مرجع سابق**، ص 201

هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج وباختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الابداع هو ابتكار له معنى.

و هناك من يعرفه بأنه:

" أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات و المعدات و طرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التكوين و الرضا عن العمل بما يضمن و يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية[1]

و جدير بالذكر في هذا الشأن، أن هناك من يركز على أهمية البيئة أو المناخ الذي يهيئ للابتكار، زيادة على العوامل و الظروف البيئية التي تساهم و تساعد على نمو و تطور الإبداع.

ثانيا: مراحل العملية الابداعية: تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، و تتضمن هذه العملية النضوج العقلي للأفكار و موضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، و حتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد و أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن للآخرين الاستفادة منه بقدر المستطاع خاصة إذا ما استند إلى أدلة تثبت حقيقته وواقعيته وصحته.

فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية وحسب دوبراين[2]:

1-ايجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئا ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطرابا أو إزعاجا لا بد من معالجته.

2- الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات دون أي تنقيح أو تقييم؛

[1] – جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان، **مرجع سابق**، ص 204

[2] -- خيري أسامة ،**إدارة الابداع والابتكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 49

3– **الحضانة:** بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند النوم عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب لتمشي أو السرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما تنضج المشكلة تنضج بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات في نمط له دلالة أو معنى؛

4– **التبصر:** و هو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل.

يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفو ي فهو نتيجة لأربعة مراحل هي[1]:

التشبع :وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من جميع أبعادها و الظروف المحيطة بها الأسباب التي دعت إلى ظهورها و كافة الأفكار التي ترتبط بها؛

التفكير العميق: وهو التفكير المركز على المشكلة و تحليلها و تفحص جميع جوانبه و دراسة الأفكار والإفتراضات المتعلقة بها و تنظيم هذه الأفكار و العلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة؛

التأمل: ويمثل إختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض؛

التحقيق : هنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام و تفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكيفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ رأيهم فيها قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها بالتتابع و التسلسل ذاته التي أشار إليها الباحثون، حيث عرض الباحث موريس شتاين مراحل العملية الإبداعية في ثلاث مراحل:

أ– **وضع الفرضيات** :وتبدأ بالإعداد و تنتهي بتكوين فكرة مختارة من بين عدد كبير من الأفكار؛

[1] - خيري أسامة، **مرجع سبق ذكره**، ص 50

ب- **فحص الفرضيات:** و ذلك لتحديد مدى صلاحية الفكرة من عدم صلاحيتها؛

ج- **عرض النتائج:**و نقلها للآخرين لتقديم الناتج الإبداعي.

كما أشار إلى مرحلة أخرى سماها الإعداد و التحضير، و إعتبر هذه المرحلة بمثابة حجر الزاوية بالنسبة للعملية الإبداعية، لأنها تمثل بداية مبكرة لها و تشمل جميع المدخلات من المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال سنوات الطفولة و الدراسة و التي قد تؤثر على اتجاهاته نحو عملية الإبداع كما تجدر الإشارة إلى أن المراحل و الخطوات المختلفة في العملية الإبداعية هي متداخلة و متشابكة في معظم الأوقات، كما أنها ليست دائما بالعملية العقلانية التي توجهها أهداف المؤسسة، ففي حالات كثيرة تتوالد أفكار جديدة قبل الشعور بالمشكلة.

2.1.أنواع الإبداع:

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها و قد يكون في اعتقادنا الأهم ألا وهو:

✓ **الإبداع التكنولوجي:** حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال ، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحدا من أهم أشكال الإبداع ، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي و الجزئي، و من ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، و من ضمن تعاريفه:

الإبداع التكنولوجي عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة؛

✓ **الإبداع التنظيمي:** المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير و الخبرة لدى المسيرين. إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.

ثالثا: الإبداع في الخدمات

1- تصميم و تطوير الخدمات: يقصد بتصميم و تطوير الخدمات الجديدة إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات،إن تصميم و تطوير الخدمات الجديدة يختلف عما هو في السلع المادية بسبب خصائص الخدمة و خاصة عدم الملموسية، و يتحقق التميز في الخدمات عندما تستطيع المؤسسة الخدمية إقناع زبائنها بأنها مؤسسة فريدة و متميزة في نوعية و كمية الخدمات المقدمة أو المزيج الفريد للخدمات المقدمة، و أن أهمية تصميم و تطوير الخدمات الجديدة تتجلى من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة الخدمية لتحقيقها من وراء هذه العملية:

- محاولة جذب و إستمالة زبائن جدد للمؤسسة الخدمية؛
- زيادة حجم التعامل للخدمات المقدمة من قبل المؤسسة للسوق؛

تخفيض تكلفة تقديم الخدمات المتشابهة التي تقدمها المؤسسات الخدمية المنافسة الأخرى؛

-خلق صورة إيجابية عن المؤسسة الخدمية و منتجاتها الخدمية في ذهن الزبائن و السوق؛

- خلق قاعدة تنافسية تمكن المؤسسة الخدمية من الصمود أمام المنافسين داخل الأسواق؛
- التنوع في تقديم حزمة الخدمات المبدعة.

2 **– أنواع إبداع الخدمات:** يمكن أن يتخذ إبداع الخدمة شكل منتج خدمي جديد أو عبارة عن إجراء جديد لإنتاج و تقديم الخدمة أو تقديم تقنية جديدة، وبما أن الخدمات لا يمكن تخزينها في معظم الحالات فإنها يجب أن يتم إنتاجها و إستهلاكها في نفس لحظة إستهلاكها وهذا يعني أن العملية لا يمكن فصلها تماما عن المنتج، و هذا يؤدي إلى إستنتاج صعوبة تغيير المنتج بدون تغيير عمليته، و منه فإن إبداعات الخدمات واسعة النطاق بمعنى آخر تتضمن تغييرا في الكثير من عناصر عملية الإبداع و المنتج في نفس

الوقت و إن للعملاء و حل مشكلاتهم أهمية كبيرة لدرجة أن إبداعات المؤسسات الخدمية لابد أن يتم تأسيسها بناء على أراء العملاء؛ و هو ما يسمى بأسلوب **الجذب الموجه** فإبداع الخدمة هو إبداع موجه من قبل العميل و مع ذلك فهو غالبا ما يتطور من خلال أفكار المؤسسة؛ وبناء على خصائص الخدمة التي تمت مناقشتها يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إل أربع أنواع:

•**إبداع الخدمة** : إضافة خدمات جديدة كليا، و هي خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة؛

•**إبداع المعالجة(العمليات)** : تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج و توصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين و هما إبداع في العمليات الإجرائية ؛الواجهة الخلفية أو الإبداع في عملية التوصيل الواجهة الأمامية؛

إبداع السوق: إبتكار الإبداع في التسويق و التجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة؛

إبداع نموذج العمل: إبتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة أو سوق جديدة بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل.

أما في مجال خدمات الأعمال المعرفية المكثفة، يمكن أن نضع في الإعتبار" إبداع المرة الواحدة" هذا النوع من الإبداع يمثل إبتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة محددة يطرحها العميل، و يتم إنتاجها من قبل كل من العميل و الشركة الموزعة، و هو إبداع لا يمكن إعادة إنتاجه، و مع ذلك يمكن إعادة إنتاج مجموعة قوانين أو صياغة جزء من خبرته و إبتكار إبداع مشابه.

يمكن تعديل منظومة أنواع الإبداع السابقة على سبيل المثال يمكن أن ينقسم إبداع السوق إلى أربعة أنواع فرعية كما يلي:

1-إبداع الصنف كيف يمكن توصيل فائدة العروض إلى العملاء

2-إبداع خبرة العميل :كيف يمكن توفير خبرات عامة العملاء.

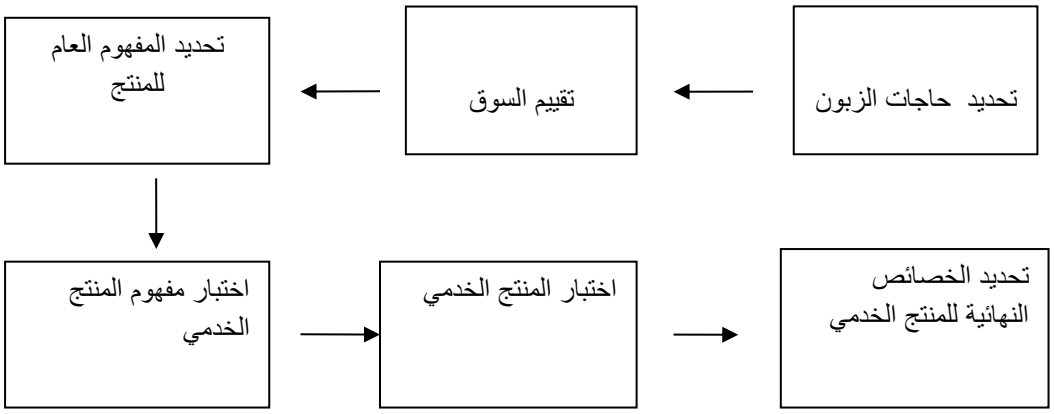
3-إبداع الاتصال كيف يمكن الربط بين عروض الشركة و العملاء

4-الإبداع التجزيئي: كيف تدخل الشركة مجال صناعة أخرى و تسويقها.

رابعا: تحديد طبيعة المنتج الجديد

الشكل8: تحديد حاجات الزبون وخصائص المنتج الجديد

المصدر:



استنادا لما جاء أعلاه فإن تحديد حاجات الزبون يعتبر نقطة الانطلاق لتحديد طبيعة المنتج الجديد وخصائصه، لذلك فإن عملية تطوير المنتجات الخدمية الجديدة ترتبط بشكل أساسي بالتعرف الدقيق على حاجات الزبائن والتي تنعكس على تحديد ماهية المنتج الخدمي الجديد وخصائصه التي تشبع هذه الحاجات لذلك يتم اعتماد حاجات الزبون لوصف كل خاصية من خصائص المنتج ومعرفة مدى رغبة الزبون بها، وقدرتها على إشباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا لدى الزبون، على الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يجب أن لا يهمل عوامل أخرى ذات تأثير كبير تطوير المنتجات الخدمية الجديدة كتطور التكنولوجي الاجتماعي، الاقتصادي إضافة لما تعرضه المنافسة من منتجات خدمية جديدة في الأسواق.

خامسا : مراحل تطوير الخدمات الجديدة

إن مراحل تطوير خدمات جديدة تمر بعدة مراحل وهذه الخطوات يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية تضمن تلبية حاجات الزبون؛

مرحلة غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية؛

مرحلة تطوير مفهوم الخدمة: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون؛

مرحلة اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات الزبائن المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة؛

- **مرحلة التحليل التجاري:** ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمنظمة الخدمية وانسجامها معها؛

- **مرحلة التطوير النهائي للخدمة:** وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفة منتجا فعليا؛

- **مرحلة الاختبار التسويقي للخدمة:** بهدف اختبار قدرة الخدمة على ايجاد موطئ قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج؛

- **مرحلة تقديم الخدمة الجديدة للسوق:** على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة؛.

سادسا: استراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة

[1] - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 218-222

تقوم عملية تطوير الخدمات الجديدة أساسا على دراسة تحليلية واقعية لسوق الخدمة ومعرفة التغييرات ذات العلاقة بها؛ في الواقع هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناه لتطوير خدماتها:

- **إستراتيجية تنمية وتطوير السوق:** ترتكز هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة الخدمية بتطوير برنامج لخدماتها يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال[1]:

- قيام المنظمة الخدمية بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماتها، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛

- قيام المنظمة الخدمية بزيادة جاذبية خدماتها لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛

- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.

- **إستراتيجية اختراق السوق:** وتقوم هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بزيادة حجم تعاملاتها من خدماتها الحالية في السوق الحالي؛ وهذه الاستراتيجية تتطلب من المنظمة الخدمية زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف[2]:

- تشجيع الزبائن الحاليين للمنظمة الخدمية على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المنظمة الحالية؛

- محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء خدمات المنظمة؛

- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحاليين للمنظمة

- **إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية**

وتقوم هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة الخدمية بتطوير خدمات جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنه يقوم باكتشاف باستخدامات جديدة للخدمة الحالية.

[1] -ردينة عثمان، محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**

[2] - **المرجع نفسه**

- **استراتيجية التنويع:** وتبنى هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة الخدمية بتطوير خدمات جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة كما أنها تتناول توسيع الخدمة الموجودة.

- **جدول03 يوضح مصفوفة استراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة**

العروض	الأسواق	
	زبائن حاليون	زبائن جدد
خدمات حالية	اختراق السوق	استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
خدمات جديدة	استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	استراتجية التنويع

المصدر: ردينة عثمان، محمد جاسم الصميدعي

إن أساس نجاح استراتيجية الابداع هو الامتزاج بين ثلاث محاور:

-تطوير منتجات جديدة مبتكرة ومتميزة عن الخدمات الحالية للمنافسين والمتواجدة في السوق؛

-إبداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديدة؛

-استخدام أحدث التقنيات والمستلزمات المادية الداعمة لتقديم هذه الخدمات للأسواق؛

حيث أن تكامل هذه المحاور والأبعاد الثلاث تجعل من المبدع متميزا عن المنافسين وكذلك يساعد على خلق صورة ايجابية لمنظمة الخدمية في أذهان الزبائن أو الخاصة إذا كان التكامل يأتي منسجما مع تطلعات وطموح الزبائن.

من أهم استراتيجياتها[1]:

[1] - علي فلاح الزغبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 147-149

- **إستراتيجية الرواد:** يقصد بها المنظمات الخدمية الرائدة في الأسواق والتي تتسم بالإبداع والتجدد والابتكار لمنتجات خدمية جديدة ووسائل تقدمها؛ بذلك تكون هي السابقة دائما في الابتكار والابداع وقد تكون هي القائدة في الأسواق.

- إن الابداع والابتكار يحتاج إلى استثمارات مالية عالية قد لاتستطيع أية منظمة توفيرها لهذه العملية الابداع والابتكار، لذلك فان المنظمات ذات القدرات المالية والبشرية العاليتين هي وحدها القادرة على إتباع من هذه الاستراتيجية المكلفة.

- **إستراتيجية الأتباع القريبون:** تعتمد هذه الاستراتيجية من المنظمات الخدمية القريبة من المنظمة الرائدة والتي تعمل في المجال الخدمي، وتكون في نفس أسواق المنظمة الرائدة أو القريبة منه؛ فيقوم هؤولاء الأتباع بتقليد المنتجات الخدمية التي ابتكرها الرواد وكذلك محاولة تطوير عملية تقديم هذه الخدمات عن طريق تحسين أساليب تقديمها أو التقنيات المساعدة في تقديمها، وبالتالي فإن هذا النهج يستمر من قبل المنظمات التابعة ليصبح اتجاها استراتيجيا تستمر عليه المنظمة لفترة طويلة بشكل مساير للمنظمات الرائدة.

- **إستراتيجية الأتباع الراحلون:** لايختلف جوهر هذه الاستراتيجية عما سبقها حيث يقوم هؤلاء أيضا بتقليد المنتجات الخدمية للرواد وأسلوب عملية تقديم تلك المنتجات للأسواق التي يعملون بها والتي قد تكون قريبة أو بعيدة عن أسواق المنظمة الرائدة، إن الاختلاف الأساسي عن الاستراتيجية السابقة يكمن فيما يلي:

- إن تقليد المنتجات الخدمية للمنظمة الرائدة لايمثل لهم نهجا أو اتجاها استراتيجيا بل هو أقرب إلى التوجه التكتيكي الاختباري ولذلك بانتظار مدى نجاح عملية التقليد هذه ؛

- عدم توفر الامكانيات المادية والبشرية في الاستمرار بالأداء المبدع في تقديم هذه المنتجات الخدمية المتطورة ليست المجال الرئيسي لعمل هؤلاء الأتباع؛

- عدم قدرة منتجاتهم الخدمية هذه على التنافس مع منتجات الخدمية للمنظمات الرائدة؛

- التحول إلى مجالات خدمية أو أسواق أخرى للعمل فيها بذلك أطلق عليها الأتباع الراحلون أي أنهم غير مستمرون في التعامل بنفس المنتجات الخدمية الإبداعية للرواد.

الجزء التطبيقي

للدراسة

الحالة العملية رقم 1

تكامل المزيج التسويقى ضرورة للنجاح

شركة Thor إحدى الشركات الأمريكية العاملة فى مجال إنتاج الجوارب الرياضية بكافة أنواعها، وقد تحولت هذه الشركة من مجرد شركة منتجة لجوارب من الدرجة الثانية إلى شركة ذات أصناف مميزة فى السوق.

وترجع بداية القصة إلى الهبوط الشديد فى مبيعات الشركة ونقص حصتها التسويقية فى بداية التسعينات ..

وفى الطريق إلى النجاح كانت الخطوات الآتية :

-إعداد بحث تسويقى متكامل ، توصلت الدراسة إلى أن السوق الإجمالية للجوارب الرياضية يصل إلى (500) مليون دولار وأن تصميمها لا يتعدى وجود أسم مطبوع وبعض الخطوط الملونة بشكل عرضى؛ وهى دائماً جوارب بيضاء مصنوعة من القطن بشكل رئيسى . وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن استخدام الأستك يجعل الجوارب تنزلق على القدم أثناء المباريات الرياضية ، هذا فضلا عن أن معظم الرياضيين يعانون من تسلخا والتصاق بالأصابع باستخدام الجوارب الحالية .

- تغيير مهمة الشركة من إنتاج الجوارب الرياضية إلى " إنتاج وسائل راحة القدم" وترجمة ذلك من خلال جهد متكامل بين رجال التسويق ورجال التصميم ، وقد اتخذ التطوير عدة أشكال .

-تصميم جوارب لا تنزلق على القدم ، دون استخدام الأستك التقليدى لحل مشكلة العملاء فى هذا الصدد .

-يتم تصميم جوارب ذات أصابع للقدم لمنع احتكاك والتصاق الأصابع والمحافظة على صحة القدم .

-تخفيض 20% من الأرباح للبحوث والتطوير وشراء آلات جديدة متطورة وتقديم تصميمات متعددة منخفضة التكلفة .

– تقسيم السوق إلى مجموعة الشرائح المتكاملة فى الجوارب ، وإنتاج جوارب خاصة بكل فئة مثل جوارب التنس ، وجوارب كرة القدم ، وجوارب الكرة الطائرة ، وجوارب كرة السلة ، وجوارب لرياضة التزلج .. إلخ ، مع التركيز على مجموعة من الألعاب ذات المستوى الرفيع ، باستخدام التقسيم وفقا للطبقة الاجتماعية ، والتعامل مع الفئات العالية المستوى التى تبحث عن راحة القدم .

–الاستعانة بمنافذ توزيع تتعامل مع فئات إجتماعية أعلى ، وفتح فروع صغيرة بالنوادى التى ترتادها الطبقات العالية .

– وقد أدى استخدام تلك الأفكار إلى استخدام سياسة تسعير وفقا لقدرات المستهلك على الدفع رفع أسعار الشركة لتكون ضعف الأصناف الأخرى المنافسة

– تم إستخدام الجهود الترويجية لتوضيح التطورات التى أضيفت إلى المنتجات ، وتبرير السعر المرتفع وربطه بنواحى الإحترام الموجود بالسلعة . حيث تم الربط بين جوارب التنس وبين بطلة التنس العالمية (مارتينا نافرتالوفا) ، وتم الحصول على دعم من الجمعية الطبية الأمريكية ، وعدد من كبار المؤسسات الأمريكية التى اعتمدت على جوارب الشركة بصفة أساسية لتقديمها للعاملين فيها . مع تقديم عدد من التقارير ونشرها فى المجلات الطبية المتخصصة .

وقد كانت النتيجة إرتفاع مبيعات الشركة من 30 مليون دولار سنويا إلى 150 مليون دولار فى خطة نفذتها الشركة فى ثلاثة أعوام .

مما سبق توضح هذه الحالة ما يلى :

- إعتماد أى تطوير فى المنشأة على بحوث تسويق متكاملة .
- تطوير المنتجات وفقا لمتطلبات ومشاكل العاملين ورغباتهم .
-تقسيم السوق على أسس جديدة تتوافق مع منافع العملاء .
- تغيير فلسفة التعامل مع التركيز على المنتج إلى التركيز على العملاء ومشاكلهم .

- تكوين مزيج تسويقى متكامل (تطوير المنتجات – سعر مناسب مرتبط بمفاهيم العملاء عن الجودة

– منافذ توزيع مناسبة – سياسة ترويج متكاملة).

والمطلوب : التعرف على جوانب المزيج التسويقى المتكامل فى هذه الحالة ومدى إمكانية تطبيقه فى منتجات أخرى .

الحالة العملية رقم 02

التسويق الموجه بالعميل سلاحك لمواجهة كبار المنافسين

إنها شركة كادانك والتي تشغل موقع ناجح جدا كمورد لبرامج الحاسب إلى الشركات الصناعية ولنبدأ بالنتائج فقد حققت الشركة أرباحا قدرها 115 مليون دولار في عام 2004 بزيادة بلغت 39٪ عن العام السابق .، و قد أمنت الشركة موقعها المتقدم من خلال الاعتماد على استراتيجيتين رئيسيتين :

- التزمت الشركة باستراتيجية دقيقة للمنتجات وبحيث تحقق أقصى معايير لتلبية احتياجات العميل ، على سبيل المثال قامت الشركة ببذل أقصى جهد لاستيعاب الصفات المميزة لأعمال العملاء ، و غالبا ما تكون البرامج متعلقة بمهام مثل إدارة المخزون، و تخطيط المواد ، و التنبؤ ، و إدارة النقدية ، فقد أتمت الشركة نماذج لهذه المهام و أكثر داخل نظام لا مثيل له لإدارة مصنع بأكمله .
- تميزت الشركة في المظاهر الفنية لتناول برامج الحاسب الضخمة و تقسيمها الى مهام أصغر يمكن تجميعها و إعادة تجميعها لإنتاج برامج جديدة ، هذا التميز نتج عنه البرامج المعدة حسب طلب كل عميل .

والفكرة الأساسية هي أن تحقيق التوجه بالعميل ليس مجرد مظهر سطحي في الشركة ، فالإدارة تسعى لمعرفة نشاط العميل داخليا و خارجيا ، و هذا يعني فهم كامل لأعمال المصانع. و قد أدمجت الشركة هذه المعرفة داخل منتجات برمجية و التي تدعم كل أنشطة العملاء بدون فقدان خصوصية العميل الذي سوف يستخدم البرنامج ، على سبيل المثال فإن مبرمجي الشركة يتجنبون المصطلحات الفنية و المجهولة في نشرات التعليمات .

والسؤال: ما الذي تعلمته من حالة شركة كادانك ؟

•يجب أن تحفظ في عقلك أنت و زملائك أن احتياجات العميل تأتي دائما في مقدمة إهتمامات المسئولين بالشركة ويترجمون ذلك إلى أنشطة فعلية مثل تطوير المنتج وخدمات البيع وما بعد التسليم مع الحفاظ على هذا الاقتناع أحد أجزاء معادلة النجاح

•الجزء الأهم هو لابد من وضع نظام متكامل للبحوث والتطوير للتعرف الدقيق على أعمال العملاء .

•وضعت الشركة مجموعة من المعايير والقواعد التي يمكن أن تحقق الإجابة على الأسئلة التالية :

زيادة ربحية العميل :

* ما هي الأساليب التي يمكنها تخفيض مرتجعات و شكاوى العملاء ؟

* ما هي العمليات التي يمكنها تسريع الإنتاج و التسليم لتفيد عميلك ؟ (هذا هو المجال الذي تركز عليه الشركة) .

* كيف يمكنك تحسين وضع السوق و الصورة بالنسبة للعميل ؟

* كيف يمكن أن يكون تأثير إضافة علامة تجارية على أرباح عملائك ؟

* ما هي فوائد المنتج أو الخدمة التي يمكنها تعزيز عمليات العملاء ؟

* كيف يمكنك خلق التميز الذي يمكنه منح العملاء ميزة تنافسية ؟

تخفيض التكاليف :

* ما هي الإجراءات التي يمكنها تخفيض تكاليف الشراء بالنسبة لعملائك ؟

* ما هي العمليات التي يمكنها تخفيض تكاليف الإنتاج بالنسبة لعملائك ؟

* ما هي النظم التي يمكنها تقليص زمن الإنتاج بالنسبة لعملائك ؟

* ما هي الطرق التي يمكنها تخفيض المصروفات الإدارية غير المباشرة بالنسبة لعملائك ؟

* ما هي الأساليب التي يمكنها تقليص تكاليف التسليم بالنسبة لعملائك ؟

* ما هي الاستراتيجيات التي يمكنها تعظيم رأس المال العامل بالنسبة لعملائك ؟

العديد من هذه المجالات يتجاوز الدور التقليدي للتسويق ، لذا عليك إشراك مطوري المنتجات و المديرين غير في الأنشطة غير التسويقية في تفسير نتائجك و ترجمتها إلى حلول تضيف قيمة ، و إذا أمكن أن تعمل مع رجال التمويل لتقييم هذه القيمة المضافة كعائد على المبيعات أو عائد على الاستثمار . ولن يكون سهلا أن تشرك من لا يعملون في الأنشطة التسويقية في التفكير بمجالات مثل احتياجات العميل و نمو السوق إلا إذا تمكنت بالفعل من تغيير ثقافتهم .

الحالة العملية رقم 3

لا إستسلام في سياسات التسويق .. النجاح ليس إختياري مور كورب هي شركة تصنيع الورق لأغراض طباعة المستندات لمجالات الأعمال المختلفة ، تباشر الشركة أعمالها من مئات السنين ، استمرت الشركة في الازدهار حتى عام 1990 حيث بدأت تعاني من انهيار شديد في الدخل مع انخفاض في المبيعات يقدر بنسبة 16٪ و انتهت في القاع عام 1993 ، كما انخفضت الحصة السوقية من 30٪ قبل عقدين إلى 13٪ حاليا في بداية الألفية .. و هنا يظهر سؤالان : " ما الذي أدى إلى هذا الهبوط ؟ " ، و " ما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها مور لقلب الوضع ؟ " ، دعنا نحلل كلاهما – حيث يمكنك تطبيق ما تعلمته مور على أعمالك الخاصة

المشكلة :

بدأ الكثير من عملاء شركة مور في تطبيق التكنولوجيا المتطورة حيث يتم جمع و نقل و تخزين كميات ضخمة من المعلومات الكترونيا مما أدى إلى إنخفاض إستهلاك الورق و تعرضت أعمال مور لخطر التلاشي و الابتلاع من قبل تماسيح الإليكترونيات

– **استراتيجيات مور :**

تناقصت مبيعات مور من النماذج الورقية ..إلا أن النشاط مازالت فيه بعض الحياة ، مازال الطلب موجودا على الفواتير والأوراق المكربنة ، و الطوابع ، و المستندات الأخرى المطلوبة في الحكومة و غيرها من الجهات القانونية و مختلف الاحتياجات اللازمة للعملاء ، إلا أن التوقعات الفعلية أشارت إلى أن بيع هذه النوعية من الصناعات الورقية سينخفض على مستوى الصناعة كلها من 8 مليار دولار في عام 1993 الى6.6 مليار دولار بحلول عام 1998 ، تذكر أن مور استطاعت أن تتحول سريعا لتكوين أحد تماسيح سوق الورق ، حيث كونت سياسة من خلال ثلاثة محاور :

1) تغيير الموقع السوقي : فقد كانت المهمة الأولى هي إعادة التوجيه و اتخاذ وضعية جديدة لمور من مجرد مطبعة للنماذج التقليدية إلى منظمة متطورة قادرة على تصميم جداول المعلومات المكتبية سواء ورقيا أو رقميا ، وقد أدى ذلك إلى نقلة نوعية لمور نحو إدارة قواعد البيانات و المزج بين برامج الحاسب والطباعة التي حولت منتجاتها إلى أشكال الكترونية ، و تتوقع الإدارة معدل نمو سنوي يصل إلى 25٪ لهذا النوع من الأعمال .

2) تطوير مزيج المنتجات : على أمل تحقيق التوازن بين النماذج الورقية و الوسائط الالكترونية ، تفاوضت الشركة على شراء و الدخول في شراكة مع شركات يمكنها المساعدة في إعادة صياغة مزيج المنتجات ، و سريعا قامت مور بإقامة العلاقات التالية : شراء شركة جيت فورم و هي مورد كبير للبرمجيات الالكترونية المكتبية ، و الاتحاد مع شركة الكترونيك داتا سيستمزو هي شركة استشارية في مجال الحاسب الآلي و التي سوف تسمح لمور بتقديم حلول لتساؤلات العملاء حول إدارة التدفق المتسارع للمعلومات ، و الدخول في شراكة مع شركة زيروكس و هذا سوف يسمح لعملاء مور باختيار أشكال الوثائق في مكاتبهم الخاصة ثم نقل التصميمات فورا لأقرب مصانع مور لطباعتها .

3) إعادة طرح بعض المنتجات : قامت مجموعات مور بدعم خطوط منتجات البريد المباشر و أدوات تنشيط المبيعات كالكتالوجات والطوابع (أكشط وأربح) والكوبونات المصاحبة للمنتجات الغير قابلة للتزوير .. ومن هذه الكوبونات والطوابع من المتوقع ارتفاع المبيعات بنحو 30٪ كنتيجة لابتكار أنواع جديدة منها

وتقدم مور درسا أساسيا للجميع فلا تتهور بإعلان أن نشاطك قد تقادم و لابد من إنهائه ، فمن خلال التزاوج بين تطوير المنتجات الجديدة و بين التكنولوجيا يمكن للشركة أن تستعيد حصتها السوقية المفقودة ، فإذا كنت تقوم بعملية نقل صورة منتجك إلى موقع سوقي جديد ، اتبع ما يلي :

- تأكد أن موقعك متميز و لا يسبب ارتباك أو سوء فهم حيث يختلط معك المنافسون.

- تخير الموقع الذي يتطابق مع قدرات شركتك الأساسية و المتميزة ، حتى لا يمكن المنافسون لك من تقليدك بسهولة في العناصر المختلفة و التي تدعى التفوق فيها .
- كن قادرا على نقل و توصيل وضعك الجديد بكلمات دقيقة من خلال استخدام إستخدام مزيج تسويقي متكامل يدعم ذلك، على سبيل المثال تحديد مكونات وضعك ، و هل تقدم منتجك على أنه أحادي المنفعة ، مثل التكلفة الأقل ، هل تجمع بين ميزتين من حيث أقل تكلفة و أفضل دعم فني ، أم تختار تعدد الفوائد مثل التكلفة الأقل و أفضل دعم فني و أيضا التكنولوجيا الإبداعية ؟.

الحالة العملية رقم 4

كيف تضافر التليفزيون مع الإنترنت في إنجاح حملة Nike الجديدة ؟

0عندما أرادت Nike طرح حذائها الجديد Swoosh الي السوق.. أكدت الدراسة أنها تطرح شيئاً جديداً بفكر جديد في سوق الرياضة فهي تقدم حذاء له مواصفات جديدة لأول مرة .. وقد قامت Nike بتقديم الحملة مستخدمة ليس فقط شبكة الإنترنت بل جعلت من الإعلانات التليفزيونية البراقة رابطاً يدعم حملة الشبكة .. وقد صدقت التوقعات وكان النجاح الكبير .. حيث أكد إعلان التليفزيون علي دعوة المشاهد لرؤية الكثير عن الحذاء علي الشبكة .. استمر علي whatever.nike.com

وبالفعل مع تعدد وسائل الإعلان فقد اندفع المشاهدين لمتابعة الإعلان علي الشبكة .. وبالتالي كان التعميم مقصوداً في دفع العملاء الذين يشاهدون التليفزيون الي التحول الفوري لمتابعة التفاصيل علي الشبكة .. وقد واجهت الحملة عدة عوائق في مقدمتها التهديد المباشر من شبكات التليفزيون بايقاف الحملة إذا لم تحذف كلمة " تابع علي الشبكة " حيث يري خبراء التليفزيون أن ذلك يبعد العملاء عن متابعة البرامج والإعلانات الأخري علي الششاشة .. واضطرت الشركة بالفعل الي الغاء ذلك في بعض المحطات التليفزيونية تحب الإنترنت أم لا فقد أمنت Nike من البداية أن هذه هي وسيلتها المثلي .

أهداف الحملة

مثل أي تاجر قدمت الشركة حذائها للسوق باسم Air Cross Trainer , وقد بأت الشركة في تقديم المنتج علي الشبكة في يونيو 1999 , وقد وضعت في حسبانها أن تقدم رسالة مبتكرة لبيع هذه القطعة من الأحذية .. ولذلك فإنه لم يقتصر دورهم بارسال الناس الي الموقع فقط بقدر ما تم تسويق فكرة التدريب الجديدة Cross Trainer حيث يمكن أن تفعل الكثير باستخدام هذا الحذاء . وبالتالي فإن التركيز علي التكنولوجيا الجديدة في الحذاء ودعمها للتدريب متعدد الأغراض كانت الهدف الرئيسي للحملة .

الاستراتيجية الإبداعية

لجأت Nike الي احدي وكالات الإعلان الكبري ذات الإبداعات الذكية , والتي صممت حملات إعلانية احدهما تليفزيونية والثانية للبث علي الشبكة .. حيث استخدمت بشكل فعال بعض الوسائل المتقدمة للميكروميديا Micro media .. ولم يكن هناك حقيقة إعلان تليفزيوني , بل أن الاعلان علي الشبكة .. وقد صممم الاعلان التليفزيوني بمدة 30 ثانية منتهياً بدعوة شيقة للإعلان التفصيلي علي الشبكة وقد تم دعم الحملة بدراسات قوية تضمنت ما يلي :-

1) أن هناك مليون شخص علي الأقل في الولايات المتحدة وحدها يمارسون هواية المشي والجري من غير الرياضيين حيث أن 63% منهم تحت سن 35 سنة

2) قدرت وكالة NPD للبحوث أن مبيعات الأحذية الخاصة بالمشي والجري تصل سنوياً الي 2.3 بليون دولار .

3) أن الفرد الواحد يمكن أن ينفق نحو 236 دولار علي شراء أحذية رياضية من هذا النوع وأن متوسط استخام الأحذية من هذا النوع 3.2 حذاء سنويا .

وحتي يكون الإعلان قوياً فقد تم الإعتماد علي بطل العالم في الوثب Marin Jones ولاعب البيسبول الأمريكي Mark McGuire وبطل الزحلق Rob King will في اعلانات علي التليفزيون مع عمل سبعة نهايات منفصلة بها شكل الرمز الذي يتابعة علي الإنترنت . ومع التجربة الفعلية تم تقصير وقت الإعلان ليكون 20 ثانية فقط للمزيد من اثارة المستهلك لمتابعة الأمور علي الشبكة .

وللمزيد من التطوير وبث مجموع من الإعلانات الحقيقة ثم تزويد الموقع بمجموعة من برامج Microsoft المبسطة التي تمكن المشاهد من اضافتها للتعامل المباشر مع الإعلان علي الإنترنت بجودة فائقة

الوسائل الإعلانية

كان من المتوقع أن تبدأ الحملة في 15 يناير وتستمر حتي منتصف فبراير 2000 ولكن رأت الشركة أن تتحيز موعدا يمكن من مشاهدة الشباب للتليفزيون ووجود الوقت الكافي لديهم لمتابعة الإعلان علي الشبكة .. وقد اعتمدت الحملة علي:

- ❖ اعلانات تليفزيونية علي الشبكات القومية العادية .
- ❖ الأوقات الممتازة علي التليفزيون المشفر .
- ❖ مجموعة من المحطات التليفزيونية التي يقبل الشباب علي برامجها مثل MTV . وعلي الشبكة كان المستهدف الشباب تحت سن 35 سنة ذو الحماس للتجديد وقد تم اختبار الشبكات الآتية :

Bolt.com, Alloy.com, ESPN.com, MTVs web Riot.

ماذا نستفيد من هذه الحالة ؟

- ❖ الربط بين عدة وسائل اعلانية يجب أن يكو ن علي مستوي الوعي الذي لايجعلنا نفقد أي أموال لمجرد زيادة عدد المشاهدين , ولا يكون تكراراً لإعلان سبق تقديمه .
- ❖ الإستخدام الذكي لتقسيم السوق , وتقديم المنج الي الشريحة التسويقية المناسبة من خلال الرسالة المبدعة التي تستعين بالأدوات ذات الشعبية لدي الفئات المعنية بالتسويق , وكذا استخام مجموعة وسائل وأوقات اعلانية تتناسب مع فئات السوق المتعامل معها .
- ❖ التقليل من التكاليف الاعلانية الي الثلث تقريباً مع تحقيق نفس النتائج .
- ❖ الا تقوم بالإعلان المباشر عن سلعك وخدماتك بقدر ما تعلن عن منافعك .. والجديد دائماً يمثل التفوق والتميز .

الحالة العملية رقم 5

هل تبيع سلعة ضرورية أم رفاهية ؟

فالتسويق مختلف

المنتجات و الخدمات عبارة عن حقيبة مختلطة ، بعضها يعد من الضروريات ، فإذا حدث طفح في المرحاض فأنت تحتاج إلى سباك ، و إذا أصاب طفلك حمى شديدة تحتاج لطبيب ، و أيضا وجع الأسنان ، و الدعاوى القضائية جميعها يتطلب خدمات تعد ضرورية .

و لكن معظم المنتجات و الخدمات تعد سلع رفاهية أكثر منها ضرورية ، عادة أقوم بتوظيف شاب لجز الحشائش و لكن إذا تغيب لمدة أسبوع فإنني سوف أقوم بذلك بنفسي .

فالشركات تشتري 90٪ من مشترياتها ضروريات ، بينما المستهلكين يرون أن الشراء للضروريات يكون بنسبة 30٪ ، في حالات كثيرة يمكن للمستهلك أن يقوم بأداء الأمر بنفسه و لكنهم غالبا يرغبون في توفير الوقت و المجهود .

من الضروري أن تفكر كيف يرى العميل المنتج أو الخدمة التي تقدمها ، هل يعتبرك البعض من الضروريات بينما يراك الآخرون رفاهيات ؟

يتضح ذلك من كيفية الترويج لأعمالك و تصميم إعلاناتك ، الضروريات لابد من الترويج لها على أنها حلول لا يمكن الحياة بدونها لمواجهة المشكلات .

أما تعزيز الرفاهيات فيتم من خلال توضيح كيف تكون حياة العميل أفضل بعد شراء المنتج ، مع التأكيد على مدى توفير المنتج أو الخدمة لوقت العميل و أمواله و مجهوده ، هناك مقولة قديمة تتردد بين رجال الإعلان : " عندما يشدد الإعلان على كل شيء ، فأنت لا تشدد على شيء " .

على سبيل المثال الكثير من المواقع الالكترونية تسجل كل المنافع التي يحققها منتجها لمن يستخدمه مما يجعلك في مواجهة قائمة من الأشياء المشتتة .

من السهل على هذه المواقع أن تضع قائمة بكل السمات و المميزات التي تنفجر في وجه المتصفح ، و لكن الأفضل أن يتم التركيز على أهم المميزات و تكون محدودة العدد .

فالناس تتخطى النسخ التي تحاول أن تؤكد على كل المظاهر الخاصة بالمنتج، و الأسوأ أن الناس تقوم بكل بساطة بتخطي النسخة التي تحاول أن تقدم معلومات إضافية.

لذلك عليك أن تصنع قائمة بأهم ثلاثة نقاط تخص منتجك و تبدو أكثر اقناعا و تأثيرا على العملاء.

ضع عنوان لنسختك و الذي يتغنى بسمات إحدى مميزاتك، ثم دع نسختك تستعرض النقطتين الأخرتين، هذا يحافظ على نسختك من الثقل الذي قد يشعر به العميل ، بالتأكيد هناك العديد من العملاء المحتملين الراغبين في كل المعلومات ، و لكن يمكنك أن تضع كل المميزات و السمات لهؤلاء في الصفحة الالكترونية ، و لكنه طريقه هامة جدا عند تصميم إعلانات الإذاعة و التليفزيون .

الإذاعة و التليفزيون يمثلان وسيلة ممتازة للشراء بالنسبة للشركات الصغيرة، فهو أمر رائع و لا مفر منه أن تستخدم تلك الوسائط كمنافذ ، و جدير بالذكر أنها تمنحك السبيل لتوجيه إعلانك إلى فئة محددة من المشاهدين .

حيث تصيغ محطات الإذاعة برامجها لمراحل عمرية معينة أو فئات اجتماعية، سواء كنت ترغب في الإعلان لعمال ما بين 25–35 عام، أو موظفات فوق الخمسين فهناك محطة إذاعة متاحة لك .

كما أن أنظمة القنوات التليفزيونية الخاصة يرفع من عدد القنوات المتاحة ، فالمحطات التليفزيونية الجديدة تنتشر في كل مكان ، و بفضل التكنولوجيا الرقمية يمكن للمحطات المنتظمة أن تتوسع في أعمالها من مجرد قناة إلى عدة قنوات ، كل هذه القنوات تحتاج للإعلانات حتى تبقى .

الكثير يقدم معدلات مقبولة يمكن تحقيقها بالنسبة للشركات الصغيرة، البداية تكون بالاتصال بأقسام المبيعات في محطات الإذاعة و التليفزيون و السؤال عن معدلات الأسعار للإعلان على مختلف أوقات

اليوم، و كذلك السؤال حول الاتفاقات التي تمنح خصومات عند شراء أكثر من فاصل على مدار الوقت ، كن واعيا لطبيعة الجمهور الذي سوف تحدثه .

بعد الحصول على كافة المعلومات يمكن النظر إلى العوامل السكانية لجمهورك و تقرير ما إذا كنت ستطرح منتجك على أنه من الأساسيات أم الرفاهيات، و تذكر التركيز على أكثر النقاط أهمية لتحقيق استجابة أفضل.

الحالة العملية رقم 6

كيف يمكنك المناورة داخل شريحة يشغلها فعلا رواد السوق

نيو– كوت هولدنج انك (شركة نيو– كوت القابضة)

و هي شركة تبيع العبوات البديلة لحبارات الطابعات الليزر و طابعات الحبر الأسود ، و لكن هذا ليس كل شيء ، فقد بدأت نيو– كوت في متابعة شركات مثل هوليت – بكارد ، و كانون ، و ايبسون و التي تسيطر على السوق من حيث بيع عبوات الحبر البديلة و قررت الذهاب نحوهم .

الذي يجعل من الحالة ذات جدوى هو الأسلوب التسويقي الذي أظهرته إدارة نيو– كوت في ابتكار استراتيجية المناورة .

البداية كانت من سرعة تعيين الإدارة الاستراتيجية الخاصة بشركة جيلليت صانعة ماكينات و شفرات الحلاقة و تطبيقها على طابعات الحاسب و عبوات الحبر البديلة .

– مقارنة الأرباح : كمثال إحدى طابعات الألوان المنتجة بواسطة هوليت– بكارد تباع أقل من 300 دولار ، و تباع عبوات الحبر الألوان ، و الأسود بسعر 29 دولار ، هامش الربح على عبوة الحبر يصل إلى 60 ٪ مقابل 40٪ أو أقل للطابعة نفسها ، و تركز استراتيجية اتس– بي على بيع الطابعة بربح منخفض لتحقيق الأرباح الأكبر من عبوات الحبر البديلة .

تلك كانت الصورة عند دخول نيو– كوت إلى السوق و تحيد الشريحة الخاصة بها ، فمن خلال بيع عبوات حبر مجددة لطابعات الألوان و الليزر و بذلك استطاعت الشركة تخفيض الأسعار من كبار السوق بمقدار الثلث .

فيما يلي كيفية عمل النظام : تشتري نيو– كوت عبوات حبر اتش – بي الجديدة من الموزع و تقوم بفصل رأس التحبير و تعديلها يمكن توصيلها ببساطة على كل عبوات الحبر الأخرى ، أول عبوة حبر من إنتاج نيو– كوت تتكلف نفس تكلفة العبوة التي تنتجها اتش– بي ، و لكن بعد ذلك يمكن للعميل أن يشتري

قطعة التحبير فقط من نيو– كوت بسعر 21 دولار فقط لكل عملية ملو كاملة في مقابل 29 دولار قيمة عبوة التحبير الجديدة من اتش– بي .

كما تقوم نيو– كوت بالحصول على عبوات الليزر القديمة من المتاجر و مراكز الصيانة ثم تستبدل اسطوانة التصوير الكهربية و تضيف مسحوق حبر جديد و المطلوب لإنتاج الصورة ، هذه العبوات المعاد تصنيعها تباع في مقابل 50 دولار بدلا من 85 دولار سعر العبوة الجديدة .

النتيجة : وصلت مبيعات نيو– كوت في عام 1995 إلى نحو 470 دولار و هو ليس سيئا على مجرد مناورة داخل شريحة من قطاع للأعمال .

– الاستراتيجية التطبيقية :

القليل من الخطط التسويقية يكون أكثر صعوبة في التنفيذ من استراتيجية المناورة ، أولا هي تدعو لتحديد الطرق غير المباشرة للوصول إلى العميل بدلا من جلب توابع مواجهة كبار قادة السوق مباشرة .

بعد ذلك تتطلب المناورة تقييم مواردك و تقييم ظروف السوق قبل رسم طريقك نحو الشريحة .

و أخيرا لا تنفذ المناورة بصورة عريضة ، كن حريصا على إتباع القواعد لتحقيق النجاح :

* اعرف السوق : حدد النقاط الاستراتيجية الحاسمة لدخول السوق ، ما هي نقاط الدخول التي تحقق أفضل فرص المناورة ؟

* تقدير نوايا المنافسين و استراتيجياتهم : تقيم مدى قوة منافسيك في تحدي اقتحامك لمجال السوق الخاص بهم ؟

* تحديد مستوى التكنولوجيا المطلوب : مازال هناك العديد من المواقع منخفضة التكنولوجيا تناسب الشركات الصغيرة ، لاحظ الضربة الموفقة من نيو– كوت ، ما هي الشريحة التكنولوجية المناسبة لك ؟

* اعرف قدراتك و كفاءاتك الداخلية : أحد أحجار الزاوية لاستراتيجية المناورة في السوق اليوم هو القدرة على تقديم منتج جيد يكافيء أو يفوق منتجات المنافسين ، ما هي القدرات المالية لشركتك ؟

* تأمين الموارد المالية : دعم الإدارة العليا وحده هو القادر على توفير التعهدات المالية المطلوبة للحفاظ على استمرارية النشاط .

* طرح و تسويق المنتجات ذات المزيج الأفضل : تقديم المزيج التسويقي الذي يضم منتج جيد ، و توزيع مناسب ، ز كذلك دعاية كافية ، و أيضا سعر موجه بالسوق لجذب المشتري ، بالنسبة لنيو– كوت كان التميز من خلال انخفاض السعر بمقدار الثلث الجزء الأهم من المزيج التسويقي الخاص بها أي جزء من المزيج ترى أنه يمثل رأس الحربة بالنسبة لك ؟

* اعرف كيفية استجابة العملاء لعروض منتجاتك البديلة : باستخدام بحوث التسويق يمكنك التوصل إلى ما يحفز الجماعات المختلفة لشراء منتجك، بالنسبة لنيو– كوت فقد قدمت منتج معاد تصنيعه بسعر منخفض بدرجة كافية لجذب عدد كافي من المشترين ، ما هو التحرك الفوري الذي يمكنك القيام به لاستهداف شريحة من السوق

العديد من الشركات متوسطة الحجم تكافح لتعزيز أعمالها بطرق فعالة , حيث تحتاج لبناء وجودها في السوق , وخلق هوية أكثر تميزا , والوصول إلى أسواق جديدة, ولكن جهود التعزيز قد تواجه التحدي بعدة طرق.

احد اكبر العوائق أمام شركات متوسطة الحجم هو بناء صورة تساعد على تمييزها على المنافسين , هكذا قال جيفرى سوسمان وهو يمتلك إحدى شركات التسويق والعلاقات العامة نيويورك , كما أنة مؤلف كتاب " قوة الترويج : كيف تسوق شركتك حتى القمة " (جون ويلى و أولاده , 1997) , ويقول " وبعدة طرق فان كل شركة تبدو وكأنها صورة منعكسة لأقرب منافسيها ".

وهناك تحدى آخر يتمثل في تجنب الالتصاق بأساليب ترويجية معينة دون غيرها , ويحدث ذلك عندما تستخدم الشركة نماذج ترويجية بعينها على مدار سنوات واستطاعت تحقيق نتائج مقبولة فإنها تكون مترددة في استعمال أساليب أخرى والتي يمكن بدورها إن تحقق نتائج أفضل , عموما يعد هذا خوف من

الفشل يمنع الشركات من تحمل هذه المخاطرة , ويلاحظ سوسمان إن " تفكيرهم يتمثل في البقاء مع الشيطان الذي اعرفة بدلا من الشيطان الذي لا اعرفة "

- بناء الصورة :

يمكن للشركات العاملة في ميادين الأعمال المزدحمة أن تواجة أوقات عصيبة لبناء صورة مميزة , احد المبادئ كما يقول سوسمان هي خلق صورة شخصية للمنتج إذا قام المنافسون بالتركيز على بناء هوية للشركة , وعلى العكس حيث يمكن للشركة إن تروج لصورة إجمالية في حالة قيام الشركات الأخرى بوضع سمة شخصية لمنتجاتهم .

في الحالة الأولى على سبيل المثال يمكن لمصنع منتجات غذائية إن يسوق ويروج منتجة على أنة ابتداع فردى وليسس مؤسس ," ويعد هذا أمر شديد الفعالية لربط المنتج بالمستهلكين لأنة في هذة الحالة يتحدث شخص واحد إلى مستهلك واحد في كل مرة " وذلك وفقا لرأى سوسمان , وهناك طريقة أخرى لتشخيص المنتج من خلال توظيف خبير في المجال للعمل كمتحدث .

عند خلق حملة ترويجية معينة فان نصف المعركة تدور حول التفكير بإبداع حول الجهود التي يمكنها أن تبعد الشركة عن منافسيها , فالأسلوب الرصين لن يجذب انتباه الناس وتأثيره لتقوية هوية الشركة سيكون ضعيفا , إما الإبداع فيتمثل على حسب رأى سوسمان في " الرجل الذي عض الكلب " كوسيلة للترويج , فعندما يعض الكلب رجلا فليس جديدا ولكن عندما يعض الرجل كلبا فهذا يكون الخبر .

بواسطة انعكاس منطق الأشياء فهذا المبدأ يمكن أن يحول حملة صحفية أو مسابقة أو حتى حملة شعبية إلى وسيلة لجذب الانتباه , مثلا : في إحدى المرات كان هناك عميل لدى سوسمان باع خط منتجات عناية بالقدمين بواسطة البريد وكلب بناء هوية له لدى العامة حتى يمكنة الدخول إلى سلاسل تجارة التجزئة , لذلك قرر إجراء مسابقة " أجمل أقدام في أمريكا ", واعتمادا على الفكرة السابقة فان الإقدام ليست أكثر الأجزاء جاذبية في جسم الإنسان وقررت 400 امرأة الاشتراك في المسابقة والتي قامت الصحف المحلية

بتغطيتها وكذلك محطات التليفزيون ومحطة سى . إن . إن , إلى جانب التغطية الدولية على سى . إن . إن والتي تمت بمعدل كل ساعة وطوال 24 ساعة مما رفع من صورة الشركة في الأسواق الأمريكية ودعم الجهود الأخرى لبيع منتجات الشركة في متاجر التجزئة , ولكنة أيضا جذب انتباه شركة يابانية وأدي إلى تكوين شراكة استطاعت الاستحواذ على 15٪ من العناية بالإقدام في اليابان

وكما يوضح سوسمان حتى الجهود الترويجية الموجودة للشركة يمكن ان تمنح تلاعب ابداعى أكثر , من خلال النظر من وجهه نظر مبتكرة يمكن للشركة أن تكون قادرة على الوصول إلى أسواق جديدة وبناء هوية للنشاط , ويقول سوسمان " ابحث عن سبل لتحويل الترويج التقليدي الذي استخدمته طوال السنوات إلى ترويج غير تقليدي ".

وعندما تم توظيفه للترويج لكتاب " تقويم العالم وسجل الحقائق " في علم 1984 , كان الكتاب ينشر لمدة 105 سنة ولكنة لم يحقق أفضل مبيعات أبدا , ولكن كان يجرى مسابقة سنوية تسمى " أبطال أمريكا الشابة " للقيام بالترويج , كل عام كان النشر يجرى اقتراع بين طلبة المدارس الثانوية ويقع الاختيار على نجم غنائي أو سينمائي وتستحوذ المسابقة على بعض الشعبية في مجلات السينما وعروض التليفزيون .

لترويج التقويم لدى فئات جديدة من العملاء قام سوسمان بالبحث في القائمة ووجد أن رونالد ريجان , والبابا يوحنا بولس الثاني من ضمن الأبطال لدى الشباب الامريكى وهى مفاجئة أخرى ترجع إلى الفارق العمرى , حيث قام بترتيب لناشر الكتب أن يقدم جائزة لروبالد ريجان وجائزة أخرى للبابا , الحملة الصحفية الناتجة وصور رونالد ريجان تم تداولها بواسطة 1200 صحيفة بطول البلاد , بينما تم إرسال الحملة الصحفية وصور البابا إلى النشرات الكاثوليكية والكليات والمدارس الثانوية بطول البلاد , وفى النهاية فان الكتاب لم يكتفي بالانضمام لقائمة الأفضل مبيعا ولكنة احتل المرتبة الأولى

- تحطيم القوالب :

الفلسفة الأساسية لسوسمان الخاصة بجهود الترويج هي : بدون مخاطرة لا يوجد ربح , فالشركات التي تقوم بعمل جيد للترويج لأعمالها تكون أكثر استعداد للخروج من القوالب المحفوظة وتجربة مبادىء جديدة , حيث يحددون أهدافهم ثم يقولون " إذا كانت تلك هي النهاية نريد أن نصل لها , ثم سنكون مبدعين بقدر الامكان للوصول إلى هذة النهاية , ولن نرفض أن نأخذ في اعتبارنا مجموعة من الاحتمالات " وهكذا قال سوسمان .

وذلك لا يعنى أن المبدأ التقليدي لابد من تنحيتة جانبا , فشركة منتجات العناية بالقدمين اهتمت بعملاء متاجر التجزئة من جانب باستخدام المنافذ الإعلامية لبناء مصداقيتها مع توثيق النمو المصاحب لفئة منتجها , ولكن بدلا من التزامن مع جهود منافسيها كان عليها السعي لاستخدام طرق جديدة .

يقول سوسمان " ربما نصل لشيء لم يحققه غيرنا وربما نفشل , ولكن على الأقل يكفينا شرف المحاولة "," وإذا خضنا التجربة ونجحنا ربما ننجح فى تحقيق شيء عظيم .

المشكلة : كيف يمكنك لن تنجح في تحقيق موقع متميز إذا واجه منتجك منافسة عدوانية ؟

مثال :.

تمركز المنتج في موقع يمكنة من تحقيق زيادة في الحصة السوقية مع التصدي للهجمات التنافسية مازال واحد من أكبر تحديات التسويق اليوم ، و تجسد شركة ماكافي أسوسيت و هي شركة مصنعة للبرمجيات نموذج ذكي لكيفية تنفيذ استراتيجية التمركز و الذي تلبي كلا المهمتين .

تعمل ماكافي في صناعة متقلبة و عدوانية حيث تتولى المنتجات الجديدة يوميا سواء من الشركات الراسخة أو حديثة العهد ، و قد وجدت الشركة أن عليها تحطيم بعض المعايير التسويقية للبقاء و النمو ثم تقوم ببناء استراتيجية تسكين كجزء هام من إجمالي جهودها التسويقية ، فيما يلي كيف قامت ماكافي بتنفيذ استراتيجية التسكين :

- قامت ماكافي بترخيص برنامج إدارة و تأمين شبكات الحاسب الخاص بها لمدة عامين ، و على العكس يتبع منافسوها الأسلوب التقليدي للصناعة ببيع برامجهم ، النتيجة : خفضت ماكافي من التكاليف على عملائها و وضعت نفسها في موقع متميز لمدة طويلة .
- دورة المنتج في الصناعة تبلغ في المتوسط 18 شهر و تقوم الشركات ببيع التحديات للعملاء ، بينما تصدر ماكافي تحديثات بسيطة كل ثلاث أشهر و تمنحها لعملائها بدون رسوم ، هذه التحديثات المتكررة تخلق صورة متميزة لماكافي بين عملائها ، النتيجة : ترجمة ولاء العميل إلى مستوى إعادة شراء ملحوظ يصل لأكثر من 85٪ .
- تستخدم ماكافي التطورات التكنولوجية لترسل بسرعة تحديثات المنتجات إلى العملاء عبر الإنترنت، النتيجة: تنتفع ماكافي من التوزيع منخفض التكلفة و تستخدم التكاليف الموفرة لتخفيض سعرها عن منافسيها بأكثر من 50٪ و بذلك تكتسب حصة سوقية .
- مع زيادة الحصة السوقية لماكافي باستخدام استراتيجية التمكين ،إلا أن الإدارة أدركت بعد ذلك أن برامجها المضادة للفيروسات معرضة لهجمات المنافسين، لذلك قررت أن تحمي الميزة التي حققتها بعد عناء من خلال طرح برنامج لتحقيق إدارة و أمن الشبكات ووضع عوائق أمام دخول المنافسين .

النتيجة الكلية : في العام الماضي حققت ماكافي إجمالي أرباح يقدر بنسبة 95٪ من 90 مليون دولار أرباح حتى مع نفقاتها الضخمة في توسعة خط إنتاجها .

– الاستراتيجية التطبيقية :

تقدم حالة ماكافي دروس قيمة حول المبادي الحالية الخاصة بالتسكين و التي تتكون من مهمتين أساسيتين :

* العلاقات مع العميل :

أمر أساسي لا خلاف عليه هو قوة العلاقة مع العميل و التي تمثل العامل الأساسي في عملية التسكين ، فالإدارة لابد أن تضع كل شخص داخل المنظمة بالمبادئ التي تقوي العلاقات مع العملاء ، كما يجب على الشركة أيضا أن تستخدم التعاملات المباشرة مع العملاء للبحث حول طرق قيامها بالأعمال ، ما هي أهم احتياجاتهم ؟ و ماهي المشكلات الخاصة التي تواجههم للبقاء على القدرة التنافسية؟ و الأساس هو حل مشكلات العملاء من خلال منتجات و خدمات مبتكرة .

للقيام بذلك عليك الذهاب مباشرة إلى الميدان و التحدث مباشرة مع العملاء بصورة منتظمة ، بدلا من قصر هذه الزيادات على موظفي المبيعات و التسويق يمكن إجراء تواصل دوري من الإدارة العليا و الإدارة الفنية ، و بصورة زائدة تقوم شركة دبير و شركاه بإرسال موظفين تصنيع و فنيين للقيام بمكالمات روتينية مع العملاء و جمع معلومات حول أداء المنتج و المشكلات الفنية ، يرى العملاء أن هذا الاتصال يساعد و غير متطفل و لا يشكل تهديد.

و المعلومات التي يتم الحصول عليها من هذه الزيادات بدورها لابد أن تكون موثقة من خلال أبحاث سوق رسمية لتفسير و تقدير المعلومات التي حصلت عليها، هذه العملية تضع معايير لقياس أداء المنتج ، و خدمة العملاء ، و كفاءة التوزيع ، و أيضا استراتيجية التوزيع ، و كذلك فعالية الدعاية .

* الوضع التنافسي

بمجرد تفعيلة الروابط مع العميل و إجراءات بحوث السوق يمكنك استخدام المعايير الجديدة لتحديد كيفية مقارنة وضعك في السوق مع منافسيك، و الأساس في المقارنة يتمثل في مدركات العملاء حول شركتك و منتجاتها و كيف تقف في مواجهة المنافسين .

مخرجات هذه العملية لها العديد من الاستخدامات الهامة: حيث تقود تطوير المنتجات ، و توثيق الحقائق و الأرقام و الانطباعات ، أيضا إنتاج مقياس للابتكارات التي تظهر من خلال استراتيجية التسكين

متعددة الوجوه الخاصة بماكافي، و أخيرا تؤدي إلى تحسن استراتيجيات التسويق التي تقوي موقعك بالسوق

.

الحالة العملية رقم 7

ما هي الاستراتيجيات الحديثة التي يمكن للموزعين استخدامها لمواجهة تحديات السوق الحالية ؟

شركة مايكرودج

أستمر الموزعون لعقود في لعب الدور التقليدي في السوق و القيام بدور الوسيط بين الصانع و تاجر التجزئة (أو المستخدم النهائي) ، الآن هذه الوظيفة الأساسية تشهد تحولا .

الدور الجديد للموزع يمكن تبسيطه من خلال التحركات الرائدة لشركة مايكرودج ، و هي شركة توزيع أجهزة حاسب آلي اتجهت لما هو مجرد نقل للصناديق من موقع لآخر و الاتجاه للمهمة الأكبر و هي التجميع النهائي .

الخلفية : البداية في الثمانينات حيث كان الموزع يرضخ لضغوط المصنع الذي كان يعاني من منافسة سعرية شرسة و انخفاض في الأرباح و تهديدات بخسارة الحصة السوقية ، و هناك عدد كبير من المصنعين تجاوزا الموزعين و اتجهوا للبيع المباشر للتجار و المستخدمين مع تجميد الموزعين .

في صناعة الحواسب على سبيل المثال هناك شركات مثل ديل للحاسب و أيضا جيت واى 2000 استطاعا السيطرة على قناة التسويق المباشرة و الوصول إلى مستوى مبيعات بمليارات الدولارات من خلال البيع المباشر للمستخدم النهائي باستخدام الهاتف في الأساس .

وضع حالة عدم الاستقرار المستمر في قنوات التوزيع ، ما هي استراتيجية البقاء التي يجب على الموزع إنتاجها ؟ استطاعت مايكرو دج تقديم إجابة شافية ، فمن متابعة نجاحات الباعة المباشرين وضعت الشركة استراتيجية جديدة تركز على تجميع الحواسب .

حيث بدأت بشراء المكونات مثل وحدات المعالجة و لوحات المفاتيح من آي بي ام ، و الشاشات من فيو سونيك ، و الأقراص الصلبة من سيجيت ، ثم يقوم موظفي الشركة بتجميع المكونات على حسب الاحتياجات الخاصة بالعملاء و تقديم الأجهزة كاملة خلال 48 ساعة من الطلب .

عملية التجميع هذه أصبحت هي الخيار الاستراتيجي للموزعين في صناعة الحواسب ، فبالتحديد تقوم مايكرو دج الآن بحملة كبيرة حيث توفر اختيارات أكثر من ديل حيث تمتلك في مخازنها أكثر من 30.000 قطعة من مكونات الحاسب .

و لكن هذه الاستراتيجية التوزيعية لا تقتصر على صناعة الحواسب ، فعلى مدى كل الأنشطة التجارية يضيف الموزعين و تجار الجملة قدرات إنتاجية (و في بعض الأحيان تصميمات للمنتجات) ، و في نفس الوقت يرحب المصنعون بهذا التحول في الأدوار لأنه يعفيهم من تكاليف المواد و العمالة المرتبطة بالتوزيع .

– الاستراتيجية التطبيقية

أي موزع يرغب في التحرك بعيدا عن الدور التقليدي القاصر على التخزين والشحن ، فان التعليمات الإدارية التالية ستساعده على هذا التحول :

- السرعة: كما يتضح من مايكرو دج فان سرعة تلبية الطلبات هو مكمل ضروري للعمليات المربحة، و بالتأكيد فان سرعة التسليم ليست فكرة جديدة على الموزعين ، فهي تؤثر على الجهود التسويقية نتيجة لتعقيدات تجميع المنتج النهائي لإرضاء العميل ، و لزيادة السرعة في عملياتك عليك بتقليص سلسلة الأوامر لزيادة سرعة الاتصالات من العميل للموزع حتى القائم بالتجميع .
- الأسلوب غير المباشر : الفكرة المركزية هنا هي تجنب المواجهة القوية مع كبار المنافسين ، بدلا من ذلك البحث عن فرص لاستهداف القطاعات الناشئة أو المهملة أو الفقيرة خدميا ، مع الاستمرار في

بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على المنتجات المتميزة التي يمكنها إضافة قيمة ، أو التميز في السعر ، أو بالدعاية المبتكرة ، و كذلك بالكفاءة المستمرة في التوزيع .

- التركيز: هذه القاعدة لها استخدامات من الناحية التسويقية ، الأول أنها تعني توجيه الموارد نحو تلبية الاحتياجات الخاصة بالعملاء أو المشكلات ، و في ظل التطبيقات التسويقية التنافسية فان التركيز يتطلب منك استهداف قطاع أو شريحة من السوق ثم بعد ذلك استخدام أنظمة إنتاج مرنة لإشباع احتياجات القطاع ، و من الناحية الاستراتيجية فان التركيز يعني أيضا تركيز نقاط القوة في مقابل نقاط ضعف منافسيك .
- الأهداف البديلة: تصميم العديد من الأهداف الإنتاجية و التسويقية يمكنك من استغلال الفرص عند ظهورها، هذا المبدأ يسمح أيضا بتنفيذ هدف عند فشل الآخر ، و الأهم هو أن الأهداف البديلة تجعلك دائما واضع منافسيك في حالة قلق دون اكتشاف لنواياك الحقيقية .
- المنافسة غير المتوازنة: النجاح في السوق ليس بالضرورة عائد لذكائك و لكن عادة لأخطاء منافسيك ، لذلك عليك بخلق المواقف التي تحول دون استقرار المنافسة من خلال استخدام كل المباديء السابقة .

لوضع منافسك في حالة من عدم التوازن، حدد المجال حيث لا تقدر المنافسة (أو لا ترغب) عن إضافة خدمات أو تعزيزات للمنتج أو دعم فني جديد ، مما يجعلهم يتدافعون للحاق بك .

تمارين لتعزيز المعارف

التمرين الأول

سم نوعين من أنواع الخدمات أحدهما من الخدمات ذات التفاعل العالي والتي تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري؛ والأخرى من الخدمات ذات التفاعل المنخفض والتي لا تعتمد بصورة كبيرة على العنصر البشري وأوضح أهم الفروقات بين هذين النوعين من الخدمات وكيف برأيك يمكن لهذه الفروق بينهما أن تستلزم اختلافا في طريقة تسويق كل منهما.

التمرين الثاني

1-ناقش خاصية التغاير أو عدم التجانس كواحدة من خصائص الخدمات وما هي المضامين التسويقية لهذه الخاصية سواء بالنسبة للمستهلك أو المسوق؟

2-اختر الإجابة الصحيحة

يترتب على تغير أو عدم تجانس الخدمة

- عدم ملموسية العرض الخدمي؛
- مستوى عال من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة؛
- عد تما ثل مخرجات الخدمة أو اختلافها من تفاعل لأخر؛
- لا شيء مما سبق؛

من الخدمات التي ترتبط بكثافة العنصر البشري

-خدمات الصرف الآلي؛

-خدمات رعاية الأطفال؛

-كل ما سبق؛

-لا شيء مما سبق

التمرين الثالث:

بافتراض أنك مدير لأحد المطاعم المصنفة على أنها من المطاعم الراقية وطلب منك تصميم حزمة من التكميلية الملحقة بالخدمة الجوهر فما هي الخدمات التكميلية التي تقترح أن يتم إضافتها على الخدمة الأساسية وكيف ستقوم باستخدام العناصر الإضافية في المزيج التسويقي المخصص للخدمات لايصال خدمات ذات مستوى عال من الجودة لزبائن هذا المطعم.

التمرين الرابع:

اختر الإجابة الصحيحة

-من العوامل التصميمية المكونة للبيئة المادية المرافقة للخدمة:

-النظام؛

-التجهيزات؛

-أسلوب البناء

-التجهيزات وأسلوب البناء.

التمرين الخامس:

1-اختر الإجابة الصحيحة

عدم دقة التشخيص الطبي من قبل الطبيب المعالج هو خلل في:

-بعد الاعتمادية؛

-بعد الاستجابة؛

-بعد الثقة؛

-الأشياء الملموسة.

من مسببات فجوة الأداء:

-عيوب في سياسات الموارد البشرية؛

-عدم معرفة العملاء لأدوارهم؛

-مشكلات مع وسطاء الخدمة؛

-كل ما سبق.

2-ناقش العوامل المؤثرة على حدود منطقة التسامح.

التمرين السادس

لديك عينة عملاء مجموعة مختلفة من شركات الطيران بعضهم من ركاب درجة الأعمال أو ركاب الدرجة الأولى وحاول مناقشة كيف تدرك كل شريحة مفهوم القيمة ومن ثم برط هذه الادركات لكل شريحة من العملاء مع السياسات التسعيرية التي تطبقها شركة الطيران التي يطيرون على متن خطوطها.

التمرين السابع

اختر الإجابة الصحيحة

من أهم طرق التسعير المتبعة عندما يدرك العملاء القيمة بالسعر المنخفض

-أسعار البريستيج؛

-التسعير بناء على المخرجات؛

-أسعار الاختراق؛

-لا شيء مما سبق.

هي من أحد الاستراتيجيات السعرية المتبعة عندما يرى العميل القيمة في الجودة التي يتلقاها مقابل السعر الذي يدفعه:

-التسعير بناء على الشرائح السوقية؛

-أسعار الاختراق؛

-أسعار البريستيج؛

-كل ما سبق.

التمرين الثامن

-ما هي أهم أسس التسويق التفاعلي؟

-ناقش مفهوم التسويق الداخلي وأهميته في المنشآت الخدمية.

حدد الإجابة الصحيحة:

تتم الاتصالات التسويقية المتكاملة على:

-الشركة والعملاء؛

-الشركة والموظفين؛

-موظفي الشركة وعملائها؛

-كل الأطراف السابقة.

-ليس من مزايا العلاقات العامة:

-منخفضة التكلفة؛

-محددة الجمهور؛

-سهلة التصديق؛

-لا شيء مما سبق.

التمرين التاسع

قم باجراء تقييم لسياسات الموارد البشرية لأحد المؤسسات الخدمية من خلال اجراء مقابلة مع مسؤول الموارد البشرية للوقوف على حقيقة السياسات المتبعة، وكيف تصب في توصيل خدمات ذات جودة عالية إلى المستفيد النهائي وهل تقوم المؤسسة باجراءات التسويق الداخلي مع العاملين فيه أو لا.

التمرين العاشر

اختر الإجابة الصحيحة

تعد حفلات التعارف التي تقوم بها الجامعات للتعريف بالطلاب الجدد بمثابة.

-اختيار العملاء بناء على قدرتهم على التفاعل إيجابا مع باقي العملاء؛

-تحديد القواعد السلوكية الواجب على العملاء اتباعها؛

-تسهيل التفاعل الايجابي مع العملاء .

تعبر عن التعارض بين الشخصية الموظف ومعتقداته وما يتطلبه العمل:

-الضغوط الناجمة عن التعارض بين الشخصية والدور؛

-الضغوطات الناجمة عن التعارض بين العميل والمنظمة؛

-الضغوطات الناجمة عن الصراع بين العملاء في مكان تقديم الخدمة.

أسئلة امتحانات سابقة في المقياس

الامتحان الأول

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

السنة الأولى ماستر

تخصص تسويق خدمي وتسويق مصرفي

امتحان السداسي الأول

مقياس: مدخل للخدمات

السؤال الأول(03نقاط): حدد الفرق بين المصطلحات الأتية

سياسة قشط السوق وسياسة اختراق السوق

.....

.....

استراتيجية التنويع واستراتيجية اختراق السوق

.....

.....

الاتصال مع الزبون ومشاركة الزبون

.....

استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة واستراتيجية تنمية السوق وتوسبعه

.....

.....

السؤال الثاني: (05 نقاط): أجب باختصار على ما يلي:

– كيف تتحول الخدمة التكملية إلى خدمة جوهر؟

.....

.....

.....

– ينصب تركيز المنظمة الخدمية لتحسين الأداء من خلال الموائمة بين المجاميع الثلاث(الزبون، العامل، المالكين وضح كيف يتم ذلك

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث(7 نقاط) : جاء في مقولة لفليب كوتلر" التسويق ليس هو فن ايجاد طرق مبتكرة لعرض ما تفعله بل هو فن خلق القيمة الحقيقية أمام عملائك لتحقيق الاستمرارية والربح"

على ضوء ما درست حلل العبارة موضحا الأسس التي تمكن المنظمة الخدمية من ذلك.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع(05 نقاط): خلال السنوات الستين الماضية ركز التسويق على الخدمة وتمحور حول الزبون نلاحظ الآن كيف يتم تحويل التسويق استجابة للديناميكية نحو التركيز على الزبون. حلل العبارة مبينا كيف يتم ذلك وفق ما درست.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الإجابة النموذجية لامتحان مقياس مدخل للخدمات

السؤال الأول(03نقاط): حدد الفرق بين المصطلحات الأتية

سياسة قشط السوق وسياسة اختراق السوق

تعتمد الأولى على الأسعار المرتفعة وحجم مبيعات اقل جودة عالية، الثانية حجم مبيعات عالي أقل جودة أقل سعر)0.75(

استراتيجية التنويع واستراتيجية اختراق السوق

الأولى تعتمد على منتجات جديدة موجهة لزبائن جدد والثانية تعتمد على منتجات قديمة موجهة للزبائن الحاليين)0.75(

الاتصال مع الزبون ومشاركة الزبون

الأول تواجد الزبون اثناء تقديم الخدمة والثاني مشاركة وتفاعل الزبون في انجاز الخدمة)0.75(

استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة واستراتيجية تنمية السوق وتوسبعه

الأولى تعتمد على منتجات حالية موجهة لزبائن جدد والثانية منتجات جديدة لزبائن الحاليين).0.75(

السؤال الثاني: (05 نقاط): أجب باختصار على ما يلي:

-كيف تتحول الخدمة التكملية إلى خدمة جوهر؟

تتحول الخدمة التكملية إلى خدمة جوهرة عندما يتم إنجازها خارج المؤسسة01) تحت نطاق المناولة من الباطن.0.5)من خلال مؤسسة مختصة ومستقلة في انجاز الخدمات التكميلية0.5) للمؤسسة الأولى.

-ينصب تركيز المنظمة الخدمية لتحسين الأداء من خلال الموائمة بين المجاميع الثلاث(الزبون، العامل، المالكين وضح كيف يتم ذلك

يتم تركيز المؤسسة على العاملين(01) من خلال التمكين(0.25)والتكوين(0.25) والتحفيز (0.25)بدرجة أولى مما يحقق رضا العامل(0.25) فيقدم خدمة ذات جودة (0.25)ترضي الزبون(0.25) فيتحول الرضا إلى ولاء(0.25) مما يحقق الربحية والاستمرارية للمالكين)0.25(

السؤال الثالث(7 نقاط) : جاء في مقولة لفليب كوتلر" التسويق ليس هو فن ايجاد طرق مبتكرة لعرض ما تفعله بل هو فن خلق القيمة الحقيقية أمام عملائك لتحقيق الاستمرارية والربح"

على ضوء ما درست حلل العبارة موضحا الأسس التي تمكن المنظمة الخدمية من ذلك.

لتحقيق المؤسسة الربح والاستمرارية ورضا العميل لابد من انتهاج نهج التسويق الحديث من خلال:

-(02)التوجه نحو الزبون(01): ومعرفة رغباته واحتياجاته(0.5) في حدود دخله(0.25) ودراسة تطورها باستمرار)0.25(،

-(02)التكامل الرئسي والأفقي(01): داخل المؤسسة من خلال مختلف اداراتها في نفس المستوى(0.25) وبين مستوياتها(0.25) ادارتها المختلفة لتوحيد نشاطات المؤسسة (0.25)حول هدف واحد ارضا الزبون وكسب ولائه،)0.25(

-(1.5)الربح:(0.5) من خلال تحقيق التوليفة بين رضا الزبون(0.25) وربحية المؤسسة(0.25) بالتركيز على الجودة(0.25) وحسن تقديم الخدمة) 0.25(

-(1.5)المسؤولية الاجتماعية(0.5) من خلال تحقيق رفاهية المجتمع (0.25) رضا الزبون وولائه(0.25) وربحية المؤسسة واستمراريتها(0.25) في نفس الوقت)0.25(.

السؤال الرابع(05 نقاط): خلال السنوات الستين الماضية ركز التسويق على الخدمة وتمحور حول الزبون نلاحظ الآن كيف يتم تحويل التسويق استجابة للديناميكية نحو التركيز على الزبون. حلل العبارة مبينا كيف يتم ذلك وفق ما درست.

يتم من خلال التفاعل مع الزبون:

-(1.5)فهم الزبون ومتابعته: من خلال بناء قاعدة بيانات واسعة للمعلومات يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالزبون(أنماط الشراء، الأنشطة الديمغرافية ، المؤشرات الشخصية، المؤشرات الخاصة بطبيعة التعامل معه.

-(1.5)تحليل محفظة الزبون: من خلال معرفة الربحية المتوقعة لكل زبون وولائه المتوقع للمنظمة.

-(02)التفاعل مع الزبون: باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة وخاصة الالكترونية منها بالامكان المنظمة الخدمية أن تتصل بالزبائن للتعرف التغيرات في حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم وعدم الاعتماد ماهو موجود من معلومات في السابق.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1 –بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007؛

2–بشير بودية، طارق قندوز، **أصول ومضامين تسويق الخدمات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2016،

3– خالد الراوي، حمود السند، **مبادئ التسويق الحديث**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،الأردن،2001،

4– خيري أسامة ، **إدارة الابداع والابتكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012

5– ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010،

6– رانيا المجني، **تسويق الخدمات**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، متوفر على الموقع الإلكتروني،

تاريخ الاطلاع 15– 09– 2021https://www.svuonline.org/pedia/

7–زاهر عبد الرحيم عاطف، **تسويق الخدمات**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016–

8–زكي الخليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005،

9– زكي خليل المساعد، **التسويق في المفهوم الشامل** ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن،2000

10–علي فلاح الزغبي، **التسويق السياحي والفندقي، مدخل صناعة السياحة والضيافة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2013

11-عمر وصفي عقيلي و آخرون، **مبادئ التسويق متكامل**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن 2002

12-محمد فريد الصحن، **التسويق ، المفاهيم والاستراتيجيات**، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر 1998

13-محمد عبد الله عبد الرحيم ، **التسويق المعاصر**، مطبعة جامعة القاهرة، مصر، 1998

14 -هاني حامد الضمور، بشير عباس العلاق، **تسويق الخدمات**،الشركة العربية المتحدة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013

المجلات العلمية

15- بوثلجة ناصر، بوصالح سفيان، دور قطاع الخدمات في التمية المستدامة، **مجلة البديل الاقتصادي**، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2015

16- عبد الرؤوف حجاج ، **إدارة الابتكار والابداع**، مطبوعة بيداغوجية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016

تقارير دولية

17- بيانات البنك الدولي متوفر على الموقع الإلكتروني:

https://data.albankaldawli.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?view=map

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1-Christian Gronroos , **Service Management andMarketing,**chichster,UK,1990

2- Lovelocke, christopher, Wirtz Jochen, **Service Marketing, People, Technology**, **Strategy**, 5nd Edition, Pearson Education international,Prentice-hall, New Jersey, USA,2004,04

3-Lovelocke, Christopher.H. and Wright, lauren K, **Principles of Service Marketing and Management**,.Prentice- Hall, New York,2000

4-Philip Kotler, **Marketing Management**, Analysis, Planning Implementation and control,Prontic-Hall,Inc,2004

5-Philip Kotler; **Marketing For Non Profit Organizations**, Englle Wookd Cliffs Printce-Hall Inc,1975

فهرس الأشكال والجداول

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل1	تصنيف الخدمات وفق عرض السوق	19
الشكل 2	الخدمة /السلعة ومشاركة الزبون	21
الشكل 3	اختلاف الخدمات والسلع في التقييم والخصائص	22
الشكل4	تصنيف المنتجات حسب الملموسية واللاملموسية	23
الشكل5	نموذج زهرة الخدمة	33
الشكل6	مثلث تسويق الخدمات	44
الشكل7	مفهوم نظام الخدمات	61
الشكل 8	تحديد حاجات الزبون	72

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول1	مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي نسبة مئوية	15
الجدول2	المشاكل المترتبة عن تسويق الخدمات	54
الجدول3	يوضح مصفوفة استراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة	75

فهرس المحتويات

المقدمة		أ- ب
الجزء النظري للدراسة		3- 76
الفصل الأول	طبيعة الخدمة	5- 9
تمهيد		5
أولا	مفهوم الخدمة	5-7
ثانيا	أهم الانتقادات الموجهة للخدمة	8-9
الفصل الثاني	مكانة الخدمات في الاقتصاد	10-16
تمهيد		10
أولا	العوامل المساعدة على تنامي قطاع الخدمات	11-13
ثانيا	مساهمة قطاع الخدمات في الاقتصاد	14-16
الفصل الثالث	تصنيف الخدمات	17-23
الفصل الرابع	خصائص الخدمات	24-27
الفصل الخامس	الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية	28-37
تمهيد		28
أولا	التميز ما بين الخدمة الجوهر والخدمة التكميلية	28-29
ثانيا	مفهوم حزمة الخدمة	30-34
ثالثا	إضافة قيمة للخدمة الجوهر من خلال الخدمة التكميلية	35-36
رابعا	كيف تتحول الخدمة التكميلية إلى خدمة جوهر	36-37

الفصل السادس	المزيج التسويقي للخدمات	55-38
	تمهيد	38
أولا	مفهوم التسويق الخدمي	38
ثانيا	تطور مفهوم تسويق الخدمات	40-39
ثالثا	تبني قطاع الخدمات للمفهوم التسويقي الحديث	43-41
رابعا	مثلث تسويق الخدمات	45-44
خامسا	المزيج التسويقي للخدمات	52-46
سادسا	المشاكل المترتبة عن تسويق الخدمات	55-53
الفصل السابع	نظم الخدمات	64-56
	تمهيد	56
أولا	تعريف نظام الخدمة	57-56
ثانيا	معايير تصنيف الخدمات	58-57
ثالثا	تصميم نظام الخدمة	60-59
رابعا	نظام عمليات الخدمة	61
خامسا	نظام تقديم الخدمة	62
سادسا	نظام تسويق الخدمة	64-63
الفصل الثامن	الابداع في الخدمات	76-65
أولا	مفهوم الابداع	66-65
ثانيا	مراحل العملية الابداعية	68-66
ثالثا	الابداع في الخدمات	70-69

رابعا	تحديد طبيعة المنتج الجديد	71-70
خامسا	مراحل تطور الخدمات الجديدة	72
سادسا	استراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة	76-73
الجزء التطبيقي		115-77
حالات عملية	من1 -7	104-78
تمارين لتعزيز المعارف	من1-10	109-105
أسئلة امتحانات سابقة		115-110
فهرس الأشكال		116
فهرس الجداول		116
قائمة المراجع		122-120