



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في مدخل لتسويق الخدمات

تخصص: تسويق الخدمات

موجعة لطلبة: السنة الثالثة ليسانس

قسم : العلوم التجارية

من إعداد الدكتور: صفيان حمادوش



السنة الجامعية : 2020/2019

1	فهرس المحتويات.....
4	قائمة الأشكال.....
5	قائمة الجداول.....
6	المقدمة العامة.....
9	المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات.....
10	المطلب الأول: أهمية و مفهوم الخدمة.....
10	أولا. أهمية قطاع الخدمات.....
11	ثانيا. مفهوم الخدمة.....
12	ثالثا. المبادئ الأساسية للخدمة.....
13	المطلب الثاني: أصناف و خصائص الخدمات.....
13	أولا. أصناف العروض الخدمية.....
14	ثانيا. خصائص الخدمات.....
18	المطلب الثالث: جودة الخدمة.....
18	أولا. مفهوم جودة الخدمة.....

.....ثانيا. المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة.....

20

23.....المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات.....

24المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي.....

24..... أولا. مدخل إلى التسويق المتكامل (Integrated Marketing).....

26.....المطلب الثاني: المزيج التسويقي الحديث.....

26.....أولا. ضرورة تحديث أدوات المزيج التسويقي (Updating The Four Ps).....

28.....ثانيا. أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري (Four Cs).....

30.....المطلب الثالث: مدخل إلى المزيج التسويقي للخدمات.....

30أولا. أهمية التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالخدمات.....

31.....ثانيا. المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات.....

34.....المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات.....

35.....المطلب الثاني: التسويق الداخلي للخدمة.....

35.....أولا. ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي للخدمة.....

38.....ثانيا. تحقيق فعالية التسويق الداخلي أساس نجاح التسويق الخارجي للخدمة.....

- 40.....المطلب الثاني: التسويق التفاعلي
- 40.....أولا. مفهوم التسويق التفاعلي (Interactive Marketing)
- 43.....ثانيا. أسس نجاح التسويق التفاعلي للخدمة
- 49.....المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات
- 50.....المطلب الأول: نشأة و مفهوم تسويق العلاقات
- 50.....أولا. نشأة تسويق العلاقات
- 52.....ثانيا. مفهوم تسويق العلاقات
- 54.....المطلب الثاني: متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات
- 54.....أولا. تنمية ثقافة التوجه بالزبون
- 55.....ثانيا. أهمية التركيز على الثقة والالتزام في تسويق العلاقات
- 56.....ثالثا. ضرورة التركيز على الموارد في تسويق الخدمات من وجهة نظر تسويق العلاقات
- 60.....المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات
- 63.....المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة
- 63.....أولا. كيفية قراءة الحالة (The Case Method of Learning)
- 62.....ثانيا. كيفية حل دراسة الحالة (How To Solve a Case Study)
- المطلب الثاني: أهمية التركيز على التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي لتحقيق النجاح
- 64.....في المؤسسات الخدمية

65.....	دراسة حالة: مجمّع Mayo Clinic
77.....	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة لتحقيق التفوق في مجال الخدمات
78.....	دراسة حالة: سلسلة فنادق Ritz-Carlton
86.....	المطلب الرابع: أهمية التركيز على تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات
86.....	دراسة حالة: مركز خدمات الرعاية و التجميل Chriman
95.....	الخاتمة العامة
98.....	المراجع
105.....	قائمة المصطلحات

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	بعض آثار لالموسية الخدمات	1
16	بعض آثار تلازمية الخدمات	2
17	الخصائص الأربعة للخدمة	3
20	السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة	4
25	استراتيجية المزيج التسويقي	5
26	الأدوات الأربعة المكونة للمزيج التسويقي	6
28	تطور إدارة التسويق	7
36	أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية	8
39	سلسلة ربح الخدمة	9

43	استهدافات جهود تحسين جودة الخدمة	10
47	المفتاح الاستراتيجي للتفاعل المزدوج للرجبة	11
51	تسويق العلاقات: منحى التحول	12
53	إرضاء الزبائن بتقديم قيمة متفوقة للزبون بهدف بناء علاقات مربحة	13
57	منظور التسويق المتوجه بالمنتج: مقارنة التسويق بالصفقات	14
57	منظور التسويق المتوجه بالموارد: مقارنة التسويق بالعلاقات	15
72	أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية	16
73	الربط بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي	17
83	السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة	18
85	سلسلة ربح الخدمة	19
91	إرضاء الزبائن بتقديم قيمة متفوقة للزبون بهدف بناء علاقات مربحة	20

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	تصنيف الخدمات	1
29	المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون مقابل وجهة نظر البائع	2

المقدمة العامة

مقدمة عامة

يذكر العديد من الباحثين أنّ مجال تسويق الخدمات كفروع متميّز من فروع التسويق جلب اهتمامات ومساهمات أكاديمية معتبرة منذ ثمانينيات القرن المنصرم ولا يزال إلى غاية اليوم، لما له من تأثير بالغ في النهوض باقتصاد العديد من الدول المتطورة على غرار تلك التي في طور النمو، وذلك نظراً للتحوّل البارز من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة.

حيث يمثل قطاع الخدمات العام والخاص في الدول المتطورة ما يقارب 75 % من الناتج المحلي الإجمالي وتشكل الخدمات ربع قيمة التجارة الدولية، كما تشير العديد من التقارير الحديثة بأن قطاع الخدمات سيظل المهيم في توليد الوظائف في مجال الاقتصاد.

إلا أنّ إدارة تسويق الخدمات يُعدّ أمراً صعباً للغاية، لما يمتاز به قطاع الخدمات من خصائص تميزه عن بقية القطاعات، فالفرق الأساسي بين السلعة والخدمة هو أن السلعة بمثابة شيء ملموس والخدمة عبارة عن أداء أين يكون الأداء قائماً على الأشخاص، حيث يتوقف نجاح مؤسسات الخدمات على مدى قدرتها على تحسين جودة وأداء الموظف الذي يُديم التفوق في تقديم الخدمات.

وعلى الرغم من أنه يوجد العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح مؤسسة الخدمة، إلا أن أحد أبرز هذه العوامل والذي يُعدّ حاسماً هو درجة التوجه بالتسويق، أي مدى احتضان الجميع في المؤسسة لفلسفة تقوم على حاجة الزبون إلى الرضا المستمر والدائم، بهدف بناء علاقات مربحة، متبادلة و طويلة المدى مع الزبون.

الأمر الذي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة الخدمية في تحقيق التوجه نحو مفهوم التسويق الحديث الذي يقوم على أساس خلق القيمة (Value Creation)، والتوجه الحديث لتسويق الخدمات نحو المشاركة في خلق القيمة (Value Co-Creation).

حيث يُعد الإدراك الجيد و التمكّن من المصطلحات الحديثة الخاصة بمجال تسويق الخدمات أمراً بالغ الأهمية في تحقيق نجاح مستقبل الطلبة، خصوصاً وأنّ قطاع الخدمات يُعدّ وجهة العديد من الطلبة نظراً لما يحظى به من هيمنة في توليد الوظائف في مجال الاقتصاد.

لذلك تعتبر هذه المطبوعة مبادرة جادة من حيث اعتمادنا في تحضيرها على استخلاص المصطلحات من المصادر الأصلية باللغة الإنجليزية ما أمكن ذلك، حرصاً ممّا على تعريف الطالب بالمصطلحات الحديثة من جهة؛ و توجيهه إلى المصادر الأساسية الأصلية لرواد الفن في مجال التسويق الحديث عموماً و تسويق الخدمات على وجه الخصوص.

مقدمة عامة

كما خصصنا مبحثاً كاملاً لدراسة بعض الحالات الواقعية لمؤسسات خدمية مقتبسةً من مراجعها الأصلية باللغة الإنجليزية، ومن ثمَّ محاولة شرحها للطلبة قصد توضيح و مناقشة وضعية الحالة و التوصل بعد ذلك و بمشاركة الطلبة إلى إبراز المشكلة الرئيسة للحالة و محاولة تقديم الحلول. وهذه الطريقة أثبتت فعاليتها و ثناء العديد من الطلبة عليها كونها مكنتهم من العديد من المصطلحات باللغة الإنجليزية و كذا أهَّلَهُمْ إلى التَّعَرُّف على العديد من رُؤَاد الفن من الباحثين في مجال إدارة التسويق، وهو ما سهَّل عليهم و فَتَح لهم آفاق للبحث. فضلاً على إدراك كيفية التفكير البناء من خلال العمل الجماعي.

الأمر الذي يعود بالنفع على الطالب خصوصاً من خلال فهم المصطلحات الأساسية باللغة الإنجليزية، و البحث العلمي عموماً من خلال تحفيز الطالب إلى التوجه نحو إعداد أطروحات دكتوراه أو مذكرات تخرج ماستر باللغة الإنجليزية، وهذا تماشياً مع توجهات البحث العلمي الدولي و توصيات وزارة التعليم العالي و البحث العلمي في التوجه أكثر في إعداد الأبحاث باللغة الإنجليزية.

لذلك خصصنا قائمة بحد ذاتها في نهاية المطبوعة تحتوي على جميع المصطلحات التي اعتمدها في إعداد هذه المحاضرات باللغتين العربية و الإنجليزية، بهدف التسهيل على الطالب و الباحث الرجوع إليها في وقت الحاجة قصد معرفة المصطلح باللغة العربية و ما يقابله باللغة الأصلية، أو قصد اعتمادها كمصادر للأبحاث مستقبلية.

علماً أنَّ هذه المطبوعة موجَّهة بالدرجة الأولى إلى طلبة الليسانس تخصص تسويق الخدمات باعتبارها مقياس ضمن البرنامج المقرر من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. و عليه فيمكن أن يستفيد منها أيضاً طلبة ماستر تخصص تسويق الخدمات لكونها مدخلا إلى تسويق الخدمات، كما يمكن أن يستفيد منها بقية الطلبة و الباحثين في اختصاص التسويق أو الاختصاصات الأخرى ذات الصِّلة.

و على أساس ذلك؛ قمنا بتقسيم المحاضرات الواردة في هذه المطبوعة إلى خمسة مباحث حيث يُعنى المبحث الأول بإبراز أهمية ومفهوم الخدمة وكذا أصناف والخصائص التي تقوم عليها الخدمة، أمَّا المبحث الثاني فتطرقتنا من خلاله إلى المزيج التسويقي للخدمات من خلال عرض المزيج

مقدمة عامة

التسويقي التقليدي، و تسليط الضوء على المزيج التسويقي الحديث، و أخيرا استنتاج المزيج التسويقي للخدمات و إبراز أهمية التوجه نحو مزيج تسويق خاص بالخدمات.

وفي المبحث الثالث قمنا بإبراز كيفية تحقيق التفوق في مجال التسويق الخدمات، وذلك بإبراز أهمية و مفهوم المرتكزات الثلاث التي تقوم عليها فلسفة تسويق الخدمات التي تتجلى في مفهوم التسويق الداخلي، التفاعلي و التسويق الخارجي.

و تطرقنا في المبحث الرابع إلى أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات، من خلال تسليط الضوء عل مفهوم و نشأة تسويق العلاقات وذلك بالوقوف عند كلِّ من مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون و إدارة العلاقة مع الشركاء، بالإضافة إلى إبراز متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات.

و أخيراً؛ تطرقنا في المبحث الأخير إلى دراسة حالات واقعية لمؤسسات خدماتية، و ذلك قصد تمكين الطالب من تجسيد المصطلحات و المفاهيم العلمية في أرض الواقع، من خلال عرض بعض الحالات الشاملة التي تخص بالدراسة كل مبحث من مباحث الجانب النظري على حدة.

ومن خلال مشاركة الطلبة نحاول تقديم حل نموذجي شامل لحالات المؤسسات المعروضة، وهو ما يجعل الطلبة يدركون كيفية التفكير البناء من خلال العمل الجماعي.

حيث تطرقنا في المقام الأول إلى عرض كيفية قراءة الحالة وإبراز مدى أهميتها في الوصول إلى تقديم حل للحالة المعنية بالدراسة، وتوضيح كيفية حل الحالة من خلال انتهاج مقاربة تكون أكثر واقعية.

و انتقلنا بعدها إلى دراسة ثلاث حالات واقعية لمؤسسات رائدة في مجال الخدمات، حيث تطرقنا من خلال الحالتين الأوليتين إلى أسباب النجاح الباهر الذي حققته المؤسستين من خلال تركيزها على أسس تسويق الخدمات التي تتجلى في التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي و جودة الخدمة.

أما الحالة الثالثة فتطرقنا إلى محاولة إيجاد الحل الناجع و الجذري لمعالجة مشكلة المؤسسة الخدمية في فقدان الزبائن، وذلك من خلال إبراز أهمية توجيهها نحو تبني نهج تسويق العلاقات.

المبحث الأول:

أساسيات حول تسويق الخدمات

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

تمهيد:

يُعدُّ تسويق الخدمات أحد أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، لما له من تأثير بالغ في النهوض باقتصاد العديد من الدول المتطورة على غرار تلك التي في طور النمو. إلا أنّ إدارة تسويق الخدمات يُعدُّ أمراً صعباً للغاية، لما يمتاز به قطاع الخدمات من خصائص تميزه عن بقية القطاعات.

لذلك سوف نحاول في المطلب الأول من هذا المبحث إبراز أهمية ومفهوم الخدمة، و ذلك بالتطرق إلى أهمية قطاع الخدمات في اقتصاديات الدول، بالإضافة إلى مفهوم الخدمة و أخيراً المبادئ الأساسية للخدمة. وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى أصناف العروض الخدمية وكذا الخصائص التي تقوم عليها الخدمة. و أخيراً في المطلب الثالث سنتطرق إلى مفهوم جودة الخدمة باعتبارها أساس تحقيق نجاح المؤسسة الخدمية على المدى البعيد من خلال تحقيق ولاء الزبون، بالإضافة إلى إبراز أهمية مفهوم الجودة المدركة للخدمة من خلال التركيز على المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة.

المطلب الأول: أهمية و مفهوم الخدمة

تتضح أهمية الخدمات من خلال ما شهدته من نمو هائل خلال السنوات الماضية وذلك بسبب الارتفاع الملحوظ في نسبة اليد العاملة في هذا القطاع، وهذا تماشياً مع التطورات التكنولوجية في مجال الأعمال والتوجهات الحديثة التي تتجلى في التحول من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة.

أولاً. أهمية قطاع الخدمات: يذكر العديد من الباحثين أن النفاش الأكاديمي حول موضوع تسويق الخدمات زاد في العديد من المجالات والذي يتجلى في التحول من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة (Kujala, Ahola & Huikuri, 2013).

شهدت العديد من البلدان المتقدمة نمواً هائلاً في قطاع الخدمات، حيث يُمثِّلُ هذا الأخير أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني والفردى للمستهلك، ففي البلدان الأوروبية الكبرى والولايات المتحدة واليابان، يعمل معظم الأشخاص في قطاع الخدمات. حيث يمثل قطاع الخدمات العام والخاص في هذه البلدان

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

ما بين 60 % إلى 75 % من الناتج المحلي الإجمالي، كما تشكل الخدمات ربع قيمة التجارة الدولية (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2005).

و قدّم مكتب إحصاءات العمل تقريراً يؤكد بأن قطاع خدمات الإنتاج سيظل المهيم في توليد الوظائف في مجال الاقتصاد، مضيفاً حوالي 18 مليون وظيفة خلال عام ما بين 2010 إلى غاية عام 2018، أو 88 % من الزيادة المتوقعة في إجمالي العمالة بحلول عام 2020، و من المتوقع أن قطاع إنتاج السلع سيُنشِئ 11.9 % من إجمالي الوظائف عام 2018، و الذي سجّل انخفاضاً يقدر بـ 12.4 % عام 2010 و 16.8% في عام 2000. و بذلك فقدَ قطاع التصنيع 5.7 مليون وظيفة في الفترة الممتدة ما بين عام 2000 إلى غاية عام 2010، فهذه الأرقام و غيرها أدت إلى الاهتمام المتزايد بالمزايا الخاصة بمجال تسويق الخدمات (Kotler & Keller, 2016).

كما أنّ قطاع الخدمات شهد نمواً متزايداً كمّاً و نوعاً في العالم العربي كذلك وذلك لعدة أسباب (كورتل، 2009):

- توجه نسبة كبيرة من الموظفين في العالم العربي نحو العمل في قطاع الخدمات؛
 - زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كأجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأنظمة السلامة، وهي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة مرافقة، خصوصاً أن أكثر مثل هذه السلع يتم استيرادها ولا يتم انتاجها في العالم العربي؛
 - التوجه أكثر نحو قطاع خدمات السياحة والاستجمام بسبب زيادة أوقات الفراغ للاعتماد أكثر على التشغيل الآلي؛
 - استقطاب قطاع الخدمات في العالم العربي للعديد من الاستثمارات، لأنّه يُعدُّ أكثر ربحية قياساً بقطاع السلع و المنتجات.
- ثانياً. مفهوم الخدمة: تم تعريف الخدمة على أنها "أي نشاط أو فائدة التي يمكن أن يقدمها أحد الأطراف لطرف آخر والتي تكون بالأساس غير ملموسة ولا ينتج عنها ملكية أي شيء. وقد يكون إنتاجها مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي" (Mok, Sparks & Kadampully, 2013).

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

كما عُرِّفت أيضا بأنها بمثابة " مهنة أو نشاط أدائي يُنْفَذُ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك مثل الاستخدام و ليس التملك لتسهيلات أو منتجات المنظمة " (الحاج احمد، محمود عوده، 2011).

و على أساس ذلك يؤكد كلاً من Zeithaml، Parasuraman و Berry (1990) على أربعة خصائص رئيسة للخدمة تتمثل في : اللاملموسية، التلفية، عدم التجانس و التلازمية (Lee, Kim, Ko & Sagas, 2011).

ووفقاً لـ Zeithaml و آخرون فالخدمة هي عبارة عن " أفعال، مسار عملي و أداء " Lee, Kim, (Ko & Sagas, 2011).

فيشير هذا التعريف من جهة إلى أن الخدمة عموماً ليست شيئاً ملموساً يمكن الشعور به أو حتى لمسها، وهو ما يميز الخدمة عن المنتجات الملموسة، ويشير من جهة أخرى إلى المشاركين، المسار العملي والموارد التي تتفاعل من أجل خلق قيمة في أنظمة الخدمة. لذلك فإن مسألة القيمة وخلق القيمة هما في صميم الخدمة وهو أمر مهم لفهم ديناميكيات أنظمة الخدمة وتعزيز علم و فنّ الخدمة. و ارتباط مسألة خلق القيمة بالمسار العملي أو الأداء للمنظمة الخدمية هو ما أشارت إليه العديد من الأبحاث الحديثة لرواد الفن في مجال خلق القيمة من منطلق الخدمة، حيث يرى كلاً من Vargo و Lusch أن: " الخدمة هي تطبيق للكفاءات (المعرفة والمهارات) من قبل كيان واحد لصالح آخر " (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). فيوفر هذا التعريف منظوراً جديداً لفهم الظواهر الاقتصادية، من خلال الإشارة إلى أن القيمة يتم إنشاؤها بشكل تعاوني ضمن التفاعل المتبادل (تفاعل لتحقيق منفعة متبادلة) و تُسمى هذه القيمة التي تمّ إنشاؤها بأنظمة الخدمة (Service Systems). وبالتالي فمجال وعلم الخدمة يُعنى بالدرجة الأولى بدراسة أنظمة الخدمة و خلق القيمة المشتركة (Value Co-Creation) ضمن كوكبة معقدة من الموارد المتكاملة.

ثالثاً. المبادئ الأساسية للخدمة: هناك عدة مبادئ تقوم عليها الخدمة، حيث يمكن تلخيصها فيمايلي (Paulin, 2008):

- الخدمة هي الأساس لجميع التبادلات؛
- التبادل في حد تعريفه قائم على العلاقات وموجه نحو الزبون؛
- الزبون والشركة يخلقون قيمة من خلال الخدمات المتبادلة؛
- يمكن للشركة اقتراح القيمة، ولكنّ الزبون هو من يقوم بتحديثها؛
- يتم تحديد القيمة من قبل الزبون فقط من خلال تجربة الخدمة؛

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

- الأشخاص والمعرفة بمثابة استثمارات من المرجح نموها، بدلا من نفقات للاستغلال أو الاستخدام أو الاستهلاك.

المطلب الثاني: أصناف و خصائص الخدمات

أولاً. أصناف العروض الخدمية: لقد أكد العالم (Hunt, 1976) على منافع و فوائد خطط التصنيف في التسويق، كما أجريت عدة محاولات من قِبَل العديد من مفكرين التسويق حول تصنيف السلع إلى فئات مختلفة و إحدى التصنيفات الأكثر شهرة هو تصنيف (Copeland, 1923) الذي صنّف السلع إلى سلع ميسرة و سلع تسويقية و سلع خاصة، وذلك بناءً على مدى تكرار شرائها من قبل المستهلك و مقدار الجهد الذي يبذله في المقارنة بين البدائل المتاحة و اختيار البديل الذي يتلاءم و احتياجاته (الضمور، 2005).

أما في مجال تسويق الخدمات فقد طرحت العديد من الدراسات المتصلة بتصنيف الخدمات عدداً من الأطر التصنيفية، فمنها التصنيف المبسط (Simplified) و التصنيف المتعمق (Deep-Rooted)، فالتصنيف الأول يعطينا صورة عامة عن الأنواع الشائعة للخدمات، بينما يتغلغل التصنيف الثاني في نسيج الخدمات موضحاً معالمها، خصائصها و طبيعتها (الطائي و العلاق، 2009).

كما قام (Gronroos, 1979) بتلخيص العروض الخدمية على شكل مصفوفة وذلك من حيث نوع بيعها أو من حيث مقدم الخدمة، وهو ما يُظهره الجدول الموالي.

الجدول رقم (1): تصنيف الخدمات

مستهلك الخدمات	منتج الخدمات	
2	1	محترفي (مستشاري) الخدمات
4	3	خدمات أخرى

Source: Grönroos, C. (1979). An applied theory for marketing industrial services. Industrial Marketing Management, 8(1), p 46.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

فمن خلال المصنوفة نلاحظ أن كل نوع من أنواع الخدمة يصنف في خانة محددة، حيث أن (Grönroos, 1979):

الخانة الأولى: يمكن أن نضع فيها الخدمات التي تقدمها شركات الكمبيوتر، الاستشارة في مجال الإدارة، وكالات الدعاية والإعلان، فتشمل كل من تسويق محترفي الخدمات التقليدية نحو المشتريين الصناعيين.

الخانة الثانية: يمكن أن نرى نفس الشركات الاستشارية تعمل إما في القطاع الصناعي لتقديم الخدمات المنتجة أو في كل من القطاع الصناعي والاستهلاكي، ممّا يَنبُج عنه إما مُنتج أو مستهلك للخدمات.

الخانة الثالثة: التسويق لخدمات أخرى هو عبارة عن مُنتج لخدمات.

الخانة الرابعة: بعض الخدمات تنتمي إلى البيع فقط كخدمات قص الشعر، السيارات الشخصية، وعلى الجانب الآخر فبعضها هي منتجة للخدمة فقط مثل خدمة الأمن.

فعلى العموم و كما يقرره رواد الفن فيمكن أن يكون عنصر الخدمة له دور رئيسي أو ثانوي في مجمل العروض، ونُمَيِّزُ خمس أصناف من العروض (Kotler & Keller, 2016):

1. السلع الملموسة الخالصة: مثل معجون الأسنان و الملح مع عدم وجود خدمات مرافقة؛
2. سلع ملموسة مع خدمات مرافقة: مثل السيارة، جهاز الكمبيوتر أو الهاتف الخليوي التي ترافقها خدمة واحدة أو أكثر، وعادة فإن التكنولوجيا الأكثر تقدماً للمنتج تزداد معها الحاجة إلى جودة عالية لخدمات الدعم؛
3. العروض الهجينة: مثل تناول وجبة في مطعم فهي نسبة متساوية للسلعة والخدمة، والأشخاص يترددون على المطاعم من أجل الطعام وطريقة إعداده؛
4. الخدمات الرئيسية التي ترافقها سلع أو خدمات ضئيلة، مثل السفر بالطائرة المدعومة بسلع أو خدمات إضافية مثل وجبات خفيفة أو مشروبات؛
5. الخدمة الخالصة: خدمة غير ملموسة في المقام الأول مثل خدمات مجالسة الأطفال، العلاج النفسي أو التدليك.

ثانياً. خصائص الخدمات: هناك أربعة خصائص مميزة للخدمة تؤثر بشكل مباشر على تصميم برامج تسويق الخدمات، و التي تتجلى فيما يلي:

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

1-اللاملموسية (Intangibility): الخدمات هي غير مادية وغير ملموسة فلا يمكن للزبون رؤيتها، الشعور بها أو تذوقها، وبالتالي ستكون له مشاكل كبيرة في تقييمها، فضلا عن قدرته على تقييم الخدمة المجردة تماما (Grönroos, 1980).

ويمكن لأي شخص الحصول على جراحات التجميل لكنه لا يرى النتائج قبل شراء هذه الخدمة، وكذلك المريض في مكتب الطبيب النفسي لا يمكن أن يعرف بالضبط نتائج العلاج (Kotler & Keller, 2016).

وللحد من عدم اليقين؛ يبحث المشتريين عن دليل على الجودة من خلال رسم استدلالات عن المكان، الأشخاص، المعدات، مواد الاتصال، الرموز والسعر. ولذلك، فإن مهمة مقدم الخدمة " the Service Provider" هو إدارة الأدلة " Manage the Evidence" أو العمل على تحويل اللاملموس إلى ملموس "tangibilize the intangible" (Kotler & Keller, 2016).

و يمكن تلخيص خاصية اللاملموسية (لا مادية الخدمات) و الآثار الناتجة عنها في الشكل الموالي. الشكل رقم (1): بعض آثار لامللموسية الخدمات

لاملموسية الخدمات

تؤدي بالزبائن إلى:

1. مواجهة صعوبة في تقييم الخدمات المتنافسة؛
2. إدراك وجود مستويات مرتفعة للمخاطر (عدم اليقين)؛
3. التركيز بشدة على مصادر المعلومات الشخصية؛
4. اتخاذ السعر أساسا لتقييم الجودة.

ينتج عنها استجابة الإدارة من خلال:

1. تقليل تعقيد الخدمات؛
2. التشديد على الدلائل المادية؛
3. تسهيل التزكية (التوصية) الشفهية؛
4. التركيز على جودة الخدمات.

المصدر: بالمر أديان. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة: شاهين بهاء وآخرون. الطبعة الأولى.

مجموعة النيل العربية، ص 46.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

فيجب على مسوقي الخدمة أن يكونوا قادرين على تحويل الخدمات الغير ملموسة إلى فوائد ملموسة وتحديد التجربة بشكل جيد، من خلال محاولة إثبات جودة الخدمة عبر الأدلة المادية والعروض.

2-التلازمية (Inseparability): بينما يتم تصنيع السلع المادية ثم جردها، توزيعها واستهلاكها في وقت لاحق، فإنه يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها في آن واحد. كما يعتبر مقدم الخدمة جزءا من الخدمة، ولأن الزبون هو أيضا غالبا ما يكون متواجدا، فتفاعل "مقدم الخدمة - الزبون" هي ميزة خاصة بتسويق الخدمات (Kotler & Keller, 2016).

و يمكن تلخيص بعض الآثار الناتجة عن خاصية التلازمية (عدم إمكانية فصل الخدمة) في الشكل الموالي.

الشكل رقم (2): بعض آثار تلازمية الخدمات

تلازمية الخدمات

تؤدي بالزبائن إلى:

1. الاشتراك في إنتاج الخدمة؛
2. الاشتراك في استهلاك الخدمة مع مستهلكين آخرين؛
3. الاضطرار غالبا للانتقال إلى نقطة إنتاج الخدمة.

ينتج عنها استجابة الإدارة من خلال:

1. محاولات فصل الإنتاج عن الاستهلاك؛
2. إدارة التفاعل بين المنتج و المستهلك؛
3. تحسين نظم تقديم الخدمات.

المصدر: بالمر أدريان. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة: شاهين بهاء وآخرون. الطبعة الأولى.

مجموعة النيل العربية، ص 49.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

3-التَّعْيِيرِيَّة (Variability): لأن جودة الخدمات متعلقة بمن يقدم، متى، أين ولمن يقدمها، فبذلك فإن الخدمات تختلف اختلافا كبيرا. فبعض الأطباء لديهم طريقة ممتازة للتعامل مع المرضى والبعض الآخر يكونون أقل تعاطفا (Kotler & Keller, 2016).

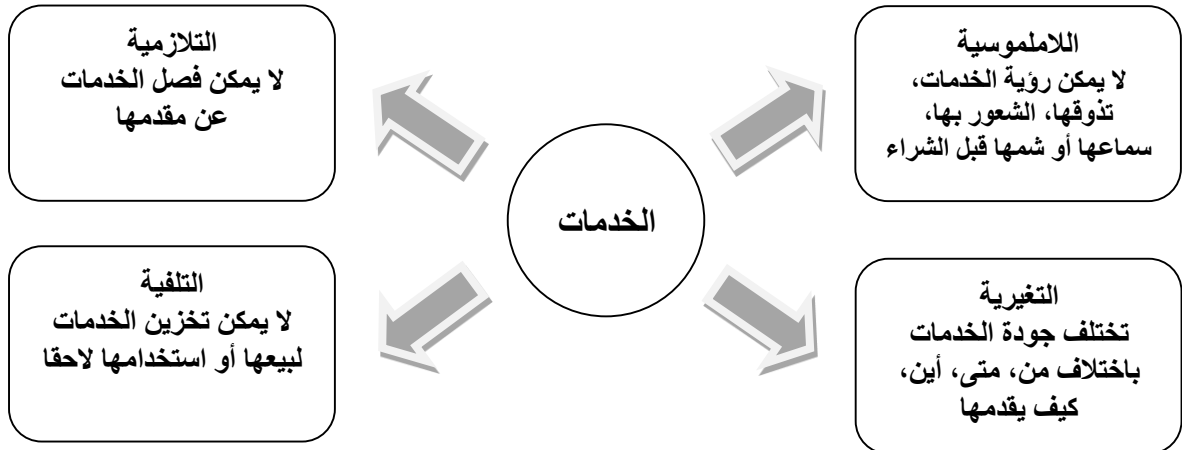
فينبغي على مسوقي الخدمة أن يأخذوا هذه الخاصية بعين الاعتبار، لأن مشتري الخدمة يدركون تماما هذا الاختلاف ويتحدثون مع الغير قبل اختيار مقدم الخدمة.

4-التلفية (Perishability): لا يمكن أن يتم تخزين الخدمات لذلك فتلف الخدمة يمكن أن يكون مشكلة حين يحدث تذبذبا في الطلب، فيجب على الشركات الخدمية وشركات النقل العام خصوصا امتلاك معدات أخرى أكثر من غيرها للاستجابة إلى الطلب في ساعة الذروة (Kotler & Keller, 2016).

ولمثل هذه الشركات يُعد إدارة نسبة الناتج (Yield Management) أمراً حاسماً، فالخدمات الحقيقية يجب أن تكون متاحة للزبائن الحقيقيين، في الأماكن الصحيحة، في الأوقات الصحيحة، بالسعر الصحيح مع تعظيم الربحية. لذلك نجد الباحثين يذكرون أنه من المُستَمَّ به على الدوام أن الخطوط الجوية السنغافورية "Singapore Airlines" هي "أفضل" شركة طيران في العالم، فقد فازت بالعديد من الجوائز لأنها تقوم بتحديث موقعها على شبكة الإنترنت شهريا لتواكب التطور على جزء كبير من خدماتها (Kotler & Keller, 2016).

و يمكن تلخيص خصائص الخدمة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (3): الخصائص الأربعة للخدمة



Source: Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Principles of marketing 14th edition. New Jearsey:

Pearson Education Inc, p 237.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

ويضيف علماء إدارة التسويق خاصية أخرى للخدمة تتمثل في الافتقار إلى الملكية (Lack of ownership)، حيث إنه عندما يقوم الزبائن بشراء السلع المادية مثل السيارات وأجهزة الكمبيوتر، يُتاح لهم الوصول الشخصي للمنتج لمدة غير محددة، كما أنهم يمتلكون المنتج في الواقع ويمكنهم بيعه عندما لم يعودوا راغبين في امتلاكه، بخلاف المنتجات الخدمية فإنها تفنقر إلى نوعية الملكية. فعلى سبيل المثال بوليصة التأمين تكون لك فقط، عندما تكون قد دفعت قسط التأمين والاستمرار في تجديد العمل به (Kotler et al., 2005).

وبسبب الافتقار إلى الملكية يجب على مقدمي الخدمة بذل المزيد من الجهد، خصوصاً لتعزيز هوية علامتهم التجارية والتقارب أكثر من المستهلك (Kotler et al., 2005).

إن خصائص الخدمات التي نوقشت أعلاه تؤدي إلى بعض الاستنتاجات الهامة حول ما هو في الواقع خدمة في رأي المستهلك، فتقييمه حول مدى قدرة خدمة معينة على تلبية احتياجاته سوف يعتمد على عدة عناصر في سياق الخدمة (Grönroos, 1980):

فبادئ ذي بدء؛ فإن وسائل الإنتاج، الموارد التكنولوجية والموارد البشرية للمنظمة هي مهمة جداً. ثانياً؛ رأي الزبون حول الخدمة يعتمد على مسار الإنتاج، والذي يعتمد على الطريقة التي يتم من خلالها استخدام الموارد الإنتاجية لإنتاج الخدمة.

ثالثاً؛ فالأشخاص الآخرين الذين يقومون بشراء أو استهلاك الخدمة في وقت واحد يمكنهم التأثير على تفضيلات زبون معين.

المطلب الثالث: جودة الخدمة

أولاً. مفهوم جودة الخدمة: يتم اختبار جودة الخدمة لدى الشركة في كل مواجهة مع الخدمة، فإذا شعر الموظف بالملل فلا يمكن الإجابة حتى على الأسئلة البسيطة أوحين قيام زيارة الموظفين بعضهم البعض، بينما يبقى الزبائن منتظرين، الأمر الذي يدفعهم إلى التفكير مرتين قبل ممارسة الأعمال مرة أخرى معهم (Kotler & Keller, 2016). وهو ما يستوجب على شركة الخدمة إدارة توقعات الزبون للاستجابة المثلى لمتطلباته وتوقعاته.

1- مفهوم الجودة: إن مسألة الجودة في المنتجات عموماً وفي الخدمة على وجه الخصوص، ذات

أهمية بالغة لأنها تعمل على تقليص الفجوة بين توقعات وإدراكات الزبون للخدمة، كما يقوم رضا

هذا الأخير أيضاً على الجودة، لذلك تُعدُّ مسألة الجودة ذات أهمية بالغة في مجال الخدمات.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

ف نجد العديد من الخبراء يعرفونها على أنها " اللياقة في الاستخدام "، " المطابقة للمتطلبات "، و " التحرر عبر الاختلاف " (Kotler & Keller, 2016).

وهو ما يتوافق مع تعريف Philip Crosby حيث يرى أن الجودة هي المطابقة للمواصفات (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985).

و تُعرّفها الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for Quality) كما يلي: " الجودة هي مجمل السمات والخصائص لمنتج أو خدمة، التي تحمل قدرة على تلبية احتياجات صريحة أو ضمنية " (Kotler & Keller, 2016).

فهو بوضوح تعريف مرتكز على الزبون، حيث يمكننا القول أنّ البائع قدم جودة كلما كانت منتجاته أو خدماته تلبّي أو تتجاوز توقعات الزبون.

فالجودة هي المطابقة لمواصفات الزبائن فهو بذلك تعريف الزبون للجودة، وليس إحصاء الإدارة لها (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1988).

كما يُميّز Gronroos بين " الجودة التقنية " (ما يتم تسليم) و " الجودة الفنية " (كيفية عرضه) ويعتقد أنّ "كيف" يتم تقديم الخدمات، أمر بالغ الأهمية لبناء تصورات عن جودة الخدمة، وعلى سبيل المثال مظهر وسلوك النادل في المطعم (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985).

لذلك فإنه يتم تعريف شركة الخدمة من خلال جودة الخدمة (Berry & Parasuraman, 1992).

2- أثر الجودة على الخدمة: إن جودة الخدمة، رضا الزبائن وربحية الشركة ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا، فمستوى أعلى للجودة ينتج عن مستوى أعلى لرضا الزبون، والذي يُدعمُ بارتفاع الأسعار وانخفاض التكاليف.

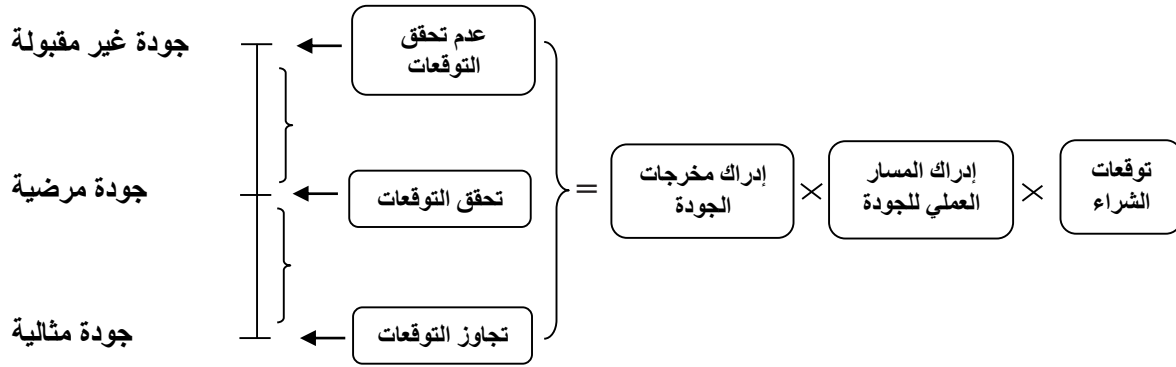
فشركات الخدمات الأفضل تدرك أن الجودة الفائقة تعطيها ميزة تنافسية قوية والتي تؤدي إلى مبيعات متفوقة وأداء مريح (Kotler et al., 2005).

فالمفتاح الوحيد هو تجاوز توقعات الزبون حول جودة الخدمة، وكما يقول الرئيس التنفيذي لـ American Express: " لا تُعدّ إلا بما أنت قادر على تسليمه، و فمّ بتسليم أكثر ممّا وعدتّ به " (Kotler et al., 2005).

وفي الممارسة العملية فمقدم الخدمة يعمل على إدراك جود الخدمة، لذلك تشير الدراسات إلى أنّ عمليات تقييم الزبائن لجودة الخدمة هي نتيجة المقارنة بين ما يتوقعونه وما يجربونه. ويوضح الشكل الموالي كيفية تشكيل الجودة المدركة لدى الزبون.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

الشكل رقم (4): السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة



Source: Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. N. A. N. T. H. A. N. A. R. A. Y. A.

N. A. N. (1985). Quality counts in services, too. *Business horizons*, 28(3), p 47.

فبوضوح فالجودة هي مفتاح خلق القيمة ورضا الزبون، الذي هو أساس نجاح التسويق الحديث. ثانياً. المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة: اعتماداً على نموذج جودة الخدمة عرّف الباحثون المحددات الأساسية (الأبعاد الأساسية) لقياس جودة الخدمة، والتي تتمثل في (Kotler et al., 2005):

1. الوصول (Access) : هل الوصول إلى الخدمة سهل و هل يتم تسليمها في الوقت المحدد؟؛
2. المصداقية (Credibility): هل الشركة ذات مصداقية وجديرة بالثقة؟؛
3. المعرفة (Knowledge) : هل فهم حقا مُقدّم الخدمة احتياجات الزبائن؟؛
4. الموثوقية (Credibility): ما مدى إمكانية الاعتماد على الخدمة و ما مدى اتساقها؟؛ أو بعبارة أخرى تشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة الموعودة بدقة وبثقة (Ladhari, Pons, Bressolles & Zins, 2011).
5. الأمن (Security): هل الخدمة منخفضة المخاطر وخالية من الخطر؟؛ أي مدى امتلاك الموظف للمعرفة وما مدى قدرته على الإلهام بالثقة (Ladhari, Pons, Bressolles & Zins, 2011).
6. الكفاءة (Competence): هل الموظفين ذوي معرفة ويمتلكون المهارات المطلوبة لتقديم خدمة جيدة؟؛
7. الاتصالات (Communication): ما مدى توضيح الشركة لخدماتها؟؛
8. المجاملة (Courtesy): هل الموظفين مهذبين، مراعيين ولديهم إحساس بالزبائن؟؛

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

فتشير إلى مستوى من الاهتمام الفردي الذي تقدمه الشركة لزملائها (Ladhari, Pons, Bressolles & Zins, 2011).

9. الاستجابة (Responsiveness): هل الموظفين على استعداد و يملكون السرعة في تقديم الخدمة؟؛

يعني توفير خدمة سريعة وإبداء استعدادا لمساعدة الزبائن.

10. الملموسية (Tangibles): هل مظهر الموظفين، البيئة المادية والأشياء المادية الأخرى تعكس الجودة العالية للخدمة؟، أي تشير إلى مظاهر الأفراد، المعدات والمرافق المادية، (Ladhari, Pons, Bressolles & Zins, 2011).

فالنقاط الخمسة الأولى تتعلق بجودة الخدمة المقدمة، أما الخمسة الأخيرة فتتعلق بجودة مقدمي الخدمات. فالتركيز على هذه الأبعاد أمر هام جدا للزبائن، كما يمكن لشركة الخدمة ضمان الاستجابة لتوقعات الزبائن من خلالها.

المبحث الأول: أساسيات حول تسويق الخدمات

الخاتمة:

تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى معالجة أساسيات تسويق الخدمات، ففي المطلب الأول قمنا بتسليط الضوء على أهمية قطاع الخدمات في اقتصاديات الدول، بالإضافة إلى إبراز مفهوم الخدمة وأنها عبارة عن أداء، أين يتّم ارتباط مسألة خلق القيمة بالمسار العملي أو الأداء للمنظمة الخدمية، كما قمنا بإبراز المبادئ الأساسية للخدمة التي تُعد ضرورية لفهم فلسفة الخدمة.

أما في المطلب الثاني فقد قمنا بتسليط الضوء على أهم التصنيفات المتعلقة بالخدمة، ثم تطرقنا إلى أهم الخصائص المميّزة للخدمة والتي تؤثر بشكل مباشر على تصميم برامج تسويق الخدمات. وأخيراً؛ وفي المطلب الثالث فقد تطرقنا إلى مفهوم جودة الخدمة حيث قمنا بإبراز الأثر البالغ لجودة الخدمة على تحقيق نجاح المؤسسات الخدمية على المدى البعيد وذلك بكسب ولاء الزبون من خلال السعي نحو تجاوز توقعات الزبون، كما تطرقنا كذلك بتسليط الضوء على أهمية مفهوم الجودة المدركة للخدمة من خلال إبراز المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

تمهيد:

يُعد المزيج التسويقي أحد أبرز وأهم العناصر التي تقوم عليها الاستراتيجية التسويقية، حيث يمثل و يُجسّد المزيج التسويقي الاستراتيجية التسويقية الشاملة على أرض الواقع، وبذلك فأى استراتيجية تسويقية مهما كانت فعّالة في صياغتها تبقى حبرا على ورق ما لم يتم تجسيدها فعلا من خلال السياسات و البرامج التسويقية التي تتجلى في المزيج التسويقي.

ونظرا لما يتصف به قطاع الخدمات من خصائص تميزه عن قطاع السلع المادية الملموسة، فإننا نجد أن لهذه الخصائص تأثيرا بالغ الأهمية في إعادة صياغة مزيج تسويقي خاص بقطاع الخدمات. لذلك سنتطرق في المطلب الأول إلى إبراز مفهوم المزيج التسويقي والوقوف عند أهميته البالغة في تجسيد الاستراتيجية التسويقية.

أما في المطلب الثاني فسنحاول إبراز ضرورة تحديث أدوات المزيج التسويقي ليعكس مفهوم التسويق الشامل، وأخيرا نتطرق في المطلب الثالث إلى إبراز أهمية و ضرورة التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالخدمات.

المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي

أولا. مدخل إلى التسويق المتكامل (Integrated Marketing): من خلال مفهوم التسويق المتكامل يجب على المُسوّق بناء برامج تسويقية متكاملة كلية بهدف خلق وتسليم قيمة أكبر للزبون. فيتواجد التسويق المتكامل عندما يقوم المسوق بتجزئة الأنشطة التسويقية، ومن ثمّ تجميع البرامج التسويقية لخلق، إيصال وتسليم القيمة للمستهلكين وذلك لأنّ " الكل أكبر من مجموع أجزائه " (Kotler & Keller, 2016).

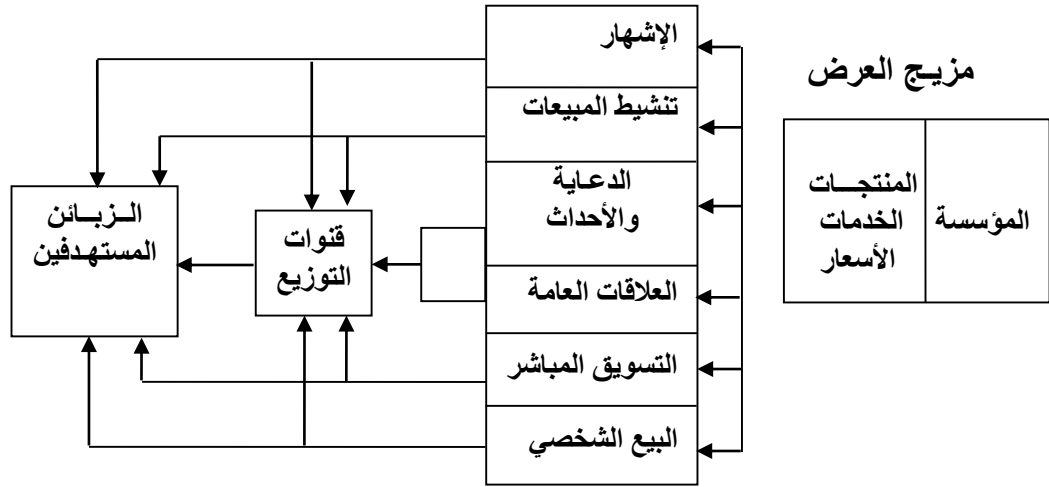
ويُعرّف البرنامج التسويقي بأنه " مجموعة من القرارات حول الأنشطة التسويقية المراد استخدامها". فبعد تصميم البرنامج التسويقي تصبح المؤسسة مستعدة لبدء تخطيط تفاصيل المزيج التسويقي، وهو أحد المفاهيم الرئيسية في التسويق الحديث.

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

والمتحكم فيها (السعر، المُنتَج، المكان والترويج)، والتي تخططها الشركة لنتج الاستجابة التي تريدها في السوق المستهدف.

وسنوضح من خلال الشكل الموالي كيف أن المؤسسة تقوم بتصميم مزيج العرض (منتجات، خدمات، أسعار) ومن ثم تستعمل مزيج الاتصال (إشهار، ترويج، دعاية، علاقات عامة، تسويق مباشر، قوى البيع) بغية إعلام وإقناع وسطاء التوزيع والزبائن المستهدفين.

الشكل رقم (5): استراتيجية المزيج التسويقي



Source: Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing Management Twelve Edition, p 19.

إن نظرية المزيج التسويقي أصبحت تحظى بشعبية كبيرة في العالم الأكاديمي منذ عام 1964، بعد أن قام Neil Borden بنشر مقال تحت عنوان " مفهوم المزيج التسويقي "، وأما الإصدار الأول الذي ضمّ عدة مكونات تمّ تجميعها ضمن أربعة عناصر رئيسة كان لاحقاً من قِبَل McCarthy (Filip, 2012).

كما تُعرف عناصر المزيج التسويقي اليوم عالمياً باسم 4Ps التسويقية، وهي بمثابة معالم يمكن لمدير التسويق أن يسيطر عليها، كما تخضع للقيود الداخلية والخارجية لبيئة الأعمال. والهدف من ذلك هو اتخاذ القرارات التي تُركّز على المزيج التسويقي للزبائن المستهدفين من أجل خلق قيمة مُدركة وتوليد استجابة ملائمة (Filip, 2012).

وكل القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المراد استخدامها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار جميع وسطاء التوزيع والمستهلكين النهائيين.

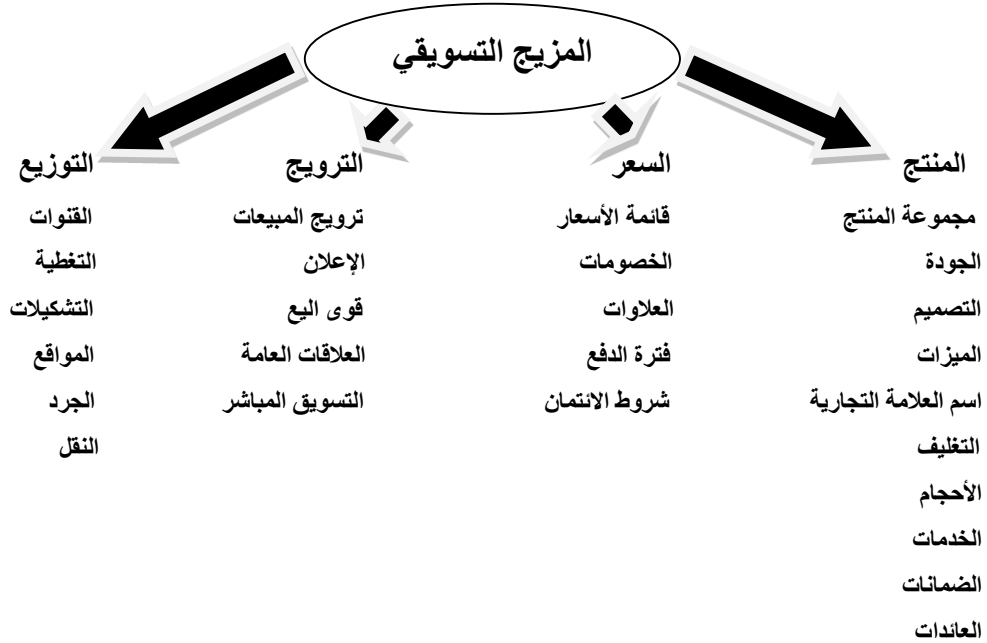
المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

فمما سبق يمكن القول أنّ التسويق المتكامل يقوم على أساس خلط عمليات كثيرة ومتنوعة لخلق وتسليم قيمة أكبر للزبون عن طريق التنسيق الجيد والمحكم الذي يسمح بتعظيم التعاضد.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الحديث

أولاً. ضرورة تحديث أدوات المزيج التسويقي (*Updating The Four Ps*): يصنف McCarthy الأنشطة المتنوعة للتسويق إلى أدوات المزيج التسويقي أو إلى أربعة أنواع واسعة، و التي سماها بـ **Four Ps** التسويقية، و التي تبدأ بحرف P في اللغة الإنجليزية و تتمثل في: المنتج، السعر و التوزيع و الترويج (Kotler & Keller, 2016).

الشكل رقم (6): الأدوات الأربعة المكونة للمزيج التسويقي



Source: Kotler, P., & Keller, N. (2016). Marketing management, 15th Global edition. England:

Person Education limited, p 47.

و نظراً لاتساع التسويق و تعقيده و ثراءه -وهو ما يتجسد بوضوح من خلال التسويق الشامل-، فالمزيج التسويقي التقليدي (**Four Ps**) لم يعد شاملاً و كاملاً بعد الآن، لذلك يتعين القيام بتحديثه (*Updating The Four Ps*) ليعكس التوجه الفعلي بمفهوم التسويق الشامل، حيث نصل بذلك إلى مجموعة أكثر تمثيلاً و التي تشمل حقائق التسويق الحديثة، حيث تتجلى هذه المجموعة

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

في الأشخاص، المسار العملي، البرامج والأداء (*People, Processes, Programs, and Performance*) (Kotler & Keller, 2016).

1. الأشخاص: ويعكسون من جهة؛ التسويق الداخلي وحقيقة أن الموظفين في المؤسسة يلعبون دوراً حاسماً لنجاح التسويق، فالتسويق سوف يكون جيداً فقط بالعاملين داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى؛ يعكس الأشخاص حقيقة أن المسوقين يجب أن ينظروا إلى المستهلكين باعتبارهم كأشخاص يجب فهم حياتهم بشكل أوسع، وليس فقط لأنهم يشترون ويستهلكون المنتجات والخدمات.

2. المسار العملي: تعكس الإبداع، النظام والهيكل التي تعرضها إدارة التسويق، فالمسوقين يجب أن يتجنبوا التخطيط وصنع القرار لغرض محدد، ويجب أن يضمنوا أن يلعب إبداع الأفكار والمفاهيم التسويقية دوراً ملائماً في كل ما يقومون به.

فلا يمكن للشركة الدخول في علاقات تعود عليها بالنفع المتبادل على المدى البعيد، إلا من خلال تأسيس مجموعة لائقة من العمليات بغرض توجيه مختلف الأنشطة والبرامج. كما تعتبر مجموعات العمليات هامة لتوليد الأفكار المبدعة والرؤية العميقة للمنتجات، الخدمات وأنشطة التسويق.

3. البرامج: تعكس جميع الأنشطة المباشرة للشركة الموجهة للمستهلك، وهي تشتمل على الأدوات التسويقية التقليدية الأربعة، ومجموعة أخرى من الأنشطة التسويقية التي لا تتفق تماماً مع النظرة التقليدية للتسويق.

فبعض النظر عما إذا كانت موصولة بالإنترنت أو غير موصولة بها، تقليدية أو حديثة، فهذه الأنشطة يجب أن تدمج بأكثر قدر ممكن إنجاز أهداف متعددة للشركة.

4. الأداء: يمكن تعريفه من وجهة نظر التسويق الشامل أنه التقاط أكبر قدر ممكن من التدابير التي تنتج عنها آثار مالية وغير مالية (فالربحية تتجلى في العلامات التجارية وحقوق ملكية الزبائن)،

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

وهذه الآثار تتجاوز الشركة نفسها (المسؤولية الاجتماعية، القانونية، الأخلاقية والمتعلقة بالمجتمع)

(Kotler & Keller, 2016).

وسنعرض المزيج التسويقي الحديث للإدارة التسويقية.

الشكل رقم (7): تطور إدارة التسويق



Source: Kotler, P., & Keller, N. (2016). Marketing management, 15th Global edition. England:

Person Education limited, p 48.

ثانيا. أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري (Four Cs): إن المزيج التسويقي التقليدي (Four Ps) يعرض وجهة نظر البائعين من خلال أدوات التسويق المتاحة للتأثير على المشتريين. لكن؛ ومن وجهة نظر المشتري يجب تصميم كل أداة تسويقية بغرض تسليم المنافع للزبون. وقد تم اقتراح أنشطة تسويقية مفصلة و متكاملة تُركّز على الزبائن، وهي تقوم على أساس أربعة أبعاد (SIVA) تهدف إلى الرّد على أسئلة و انشغالات الزبائن، تتمثل فيما يلي (Kotler & Keller, 2009):

1- الحل (Solution): كيف يمكنني حل مشكلتي؟؛

2- المعلومات (Information): أين يُمكنني معرفة المزيد عن ذلك الحل؟؛

3- القيمة (Value): ما هي تضحيتي الكاملة للحصول على هذا الحل؟؛

4- الوصول (Access): أين يمكن العثور عليه (الحل)؟.

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

فملاحظ أنه من وجهة نظر التسويق الشامل و خلافاً للنظرة التقليدية، يجب أن يسعى التسويق

المتكامل إلى توجيه المزيج التسويقي أكثر نحو تقديم المنافع للزبون، فيقترح أحد الخبراء أنه

يستوجب الأمر على المؤسسة أن تنظر إلى المزيج التسويقي و لكن من وجهة نظر الزبون

(**Four Cs**)، والتي تتمثل فيما يلي (Kotler et al., 2005):

- تقديم حل للزبون من خلال الإدراك الجيد لحاجيات الزبائن و رغباتهم (Customer needs)

؛(and wants

- تقديم أفضل حل مع مراعاة تكلفة الزبون (Cost to the customer)؛

- التركيز على راحة الزبون (Convenience)؛

- التركيز على الاتصال بالزبون (Communication).

ويعرض الجدول التالي المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون.

الجدول رقم (2): المزيج التسويقي من وجهة نظر الزبون مقابل وجهة نظر البائع

Four Ps	Four Cs
Product	Customer needs and wants
Price	Cost to the customer
Place	Convenience
Promotion	Communication

Source: Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). Principles of Marketing, fourth European edition. Harlow: Pearson Education Limited, p 35.

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

المطلب الثالث: مدخل إلى المزيج التسويقي للخدمات

أولاً. أهمية التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالخدمات: يرى العديد من الباحثين المجددين في مجال الخدمات أن المزيج التسويقي بصيغته التقليدية الموروثة عن أيام ما بعد الثورة الصناعية لا يصلح لقطاع الخدمات وهذا لعدة أسباب يمكن إيجازها فيما يلي (الطائي و العلق، 2009):

1- أن المزيج التسويقي قد تم تطويره أصلاً للشركات الصناعية؛
2- أن ممارسي النشاط التسويقي في قطاع الخدمات يجدون أن المزيج التسويقي التقليدي الموروث لا يلبي معظم احتياجاتهم؛

3- أن أبعاد المزيج التسويقي التقليدي ضيقة حيث لا تصلح تماماً في مجال تسويق الخدمات. و علاوة على الأسباب السالفة الذكر، فإن الباحث (Neil Borden) عندما طور فكرة المزيج التسويقي في الستينيات من القرن المنصرم أوضح منذ البداية أن العناصر الأربعة للمزيج التسويقي إنما تختص بالقطاع الصناعي حصرياً، بدليل أنه تحدث عن المزيج التسويقي للسلع الملموسة (Tangible)، ولم يتطرق تماماً لقطاع الخدمات الذي يتصف بدرجة عالية من اللاملوسية (Intangible).

كما أن الباحث (Borden) ذكر صراحة أن المزيج التسويقي التقليدي يصلح فقط للمؤسسات الربحية، بينما نجد العديد من المؤسسات الخدمية الغير هادفة للربح. كما أن المزيج التسويقي التقليدي لا يأخذ بعين الاعتبار الأشخاص (People) باعتبارهم أساس تقديم الخدمة (Service Provider)، ويهمل تماماً البيئة المادية (Physical Environmen) التي تقدم الخدمة من خلالها، ولا يتطرق إلى المسار العملي الذي يتم تقديم الخدمة من خلاله (Process).

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

و الجدير بالذكر أنّ هذه العناصر الثلاثة الهامة 3Ps يمكن أن تُحدث تميّزاً في طريقة خلق وتسليم الخدمة.

ثانياً. **المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات:** يمكن لشركة الخدمة أن تُميّز تقديم خدماتها عبر ثلاث طرق: من خلال الأشخاص، البيئة المادية والمسار العملي، فغالبا ما يشار إليها باسم Three Ps الإضافية في تسويق الخدمات، والتي تتمثل في (Kotler et al., 2005) :

1-الأشخاص (People): بما أن العديد من الخدمات تقدم من خلال الأشخاص فهؤلاء هم الذين بإمكانهم صنع الفرق الكبير في رضا الزبائن، فيمكن للشركة أن تميز نفسها عن غيرها من خلال تواجد اتصال وموثوقية أكثر بين الزبون والأشخاص لتسليم الخدمة.

والجدير بالذكر أن قطاع الأعمال الخدماتي يتعيّن عليه اختيار الأشخاص المناسبين الذين يؤكدون على التسويق الداخلي وذلك بالتنسيق مع الزبون، من خلال التركيز على تدريب الموظفين وتعليمهم، وهو ما يحقق النجاح في تحسين جودة وأداء الموظف، والذي بدوره يديم التفوق في تقديم الخدمات.

2-البيئة المادية (Physical Environment): يمكن للشركة تطوير بيئة مادية متفوقة من خلال كيفية عرض وتقديم المنتج الخدمي.

3-المسار العملي (Process): أو يمكن لشركة الخدمة تمييز نفسها من خلال تصميم مسار متفوق لتسليم الخدمة، فبعض مقدمي الخدمات قاموا بالتعلم لاستكشاف التكنولوجيا الجديدة قصد إضفاء التميز على طريقة تقديم خدماتهم.

فمما سبق؛ يمكن القول أنّ هذه العناصر الثلاثة الهامة يمكن أن تُحدث تميّزاً في طريقة خلق وتسليم الخدمة، وعلى أساس ذلك يمكن بذلك استنتاج المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات والمتمثل في:

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

Product Service	- المنتج الخدمي
Price	- السعر
Place	- التوزيع
Promotion	- الترويج
People	- الأشخاص
Physical Environment	- البيئة المادية
Process	- المسار العملي

المبحث الثاني. المزيج التسويقي للخدمات

الخاتمة:

لقد تطرقنا من خلال المطلب الأول من هذا المبحث إلى إبراز مفهوم المزيج التسويقي والوقوف عند أهميته البالغة في تجسيد الاستراتيجية التسويقية، حيث يجب على المُسَوِّق بناء برامج تسويقية متكاملة كلية بهدف خلق وتسليم قيمة أكبر للزبون، وهذا من خلال عرض مفهوم التسويق المتكامل. وتطرقنا في المطلب الثاني إلى ضرورة تحديث أدوات المزيج التسويقي ليعكس مفهوم التسويق الشامل نصل إلى مجموعة أكثر تمثيلاً والتي تشمل حقائق التسويق الحديثة.

كما قمنا بعرض أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري والتي على أساسها يتعين تصميم كل أداة تسويقية بغرض تسليم المنافع للزبون.

وأخيراً في المطلب الثالث قمنا بإبراز أهمية و ضرورة التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالخدمات لما يمتاز به هذا القطاع بخصائص ينفرد بها عن قطاع السلع المادية الملموسة، وعلى أساس ذلك استنتجنا المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات الذي يختلف عن المزيج التسويقي للسلع المادية في مفاهيم ثلاثة جوهرية تتجلى في الأشخاص، البيئة المادية والمسار العملي، و التي من شأنها أن تصنع فروقاً و تميّزاً في طريقة خلق وتسليم الخدمة.

المبحث الثالث:

أسس تسويق الخدمات

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

تمهيد

يذكر العديد من الباحثين أن النقاش الأكاديمي حول موضوع تسويق الخدمات زاد في العديد من المجالات والذي يتجلى في التحول من الشركة المتوجهة بالمنتج نحو الشركة المتوجهة بالخدمة، وهو ما انعكس على زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع، الأمر الذي استوجب اتخاذ إجراءات فعالة لتحقيق التفوق في مجال تسويق الخدمات، وذلك من خلال ضرورة السعي نحو تحقيق التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي، والتي تُعدُّ بمثابة أسس تسويق الخدمات. لذلك سنتطرق في المطلب الأول من هذا المبحث إلى تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي من خلال إبراز ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي وتوضيح أن التسويق الخارجي قائم على أساس نجاح تحقيق التوجه بالتسويق الداخلي.

أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى أهمية مفهوم التسويق التفاعلي من خلال إبراز مفهوم التسويق التفاعلي و تأثيره البالغ في تحقيق نجاح تسويق الخدمات، بالإضافة إلى التطرق للأسس التي يجب اتباعها لتحقيق نجاح التسويق التفاعلي.

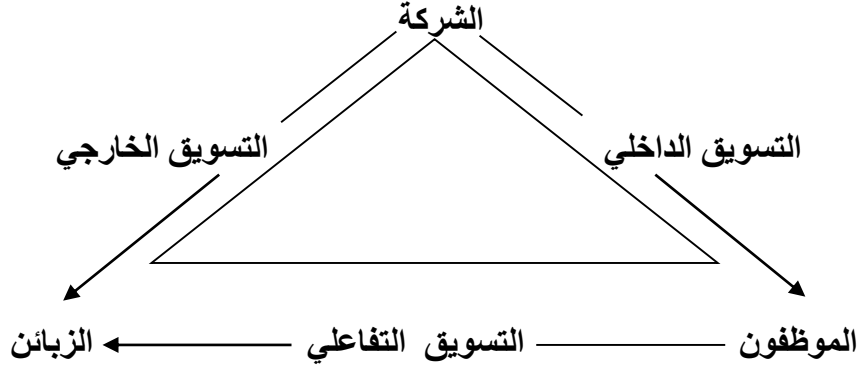
المطلب الأول: التسويق الداخلي للخدمة

أولاً. ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي للخدمة: يؤكد الخبراء على أن التفوق في تسويق الخدمات يتطلب التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي (Kotler & Keller, 2016).

والشكل الموالي يظهر أنواع التسويق الثلاث التي يقوم عليها قطاع الخدمات.

الشكل رقم (8): أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات



Source: Kotler, P., & Keller, N. (2016). Marketing management, 15th Global edition. England: Person Education limited, p 432.

1. مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing): بادئ ذي بدء؛ فالتسويق الداخلي هو فلسفة إدارية، أي أن الإدارة " ينبغي أن تنشئ، تشجع باستمرار وتعزز فهم، وثقافة دور الموظفين في المنظمة. فينبغي أن يكون الموظفون لديهم نظرة شاملة عن وظائفهم " (Gronroos, 1990). كما يصف التسويق الداخلي مهمة تدريب وتحفيز الموظفين لخدمة الزبائن بشكل جيد، فأهم إسهام في قسم التسويق يمكن القول أنه " الجلب الذكي و بشكل استثنائي لكل شخص آخر في المنظمة لممارسة التسويق " (Kotler & Keller, 2016).

فهو " يعني أن شركة الخدمة يجب أن تستثمر بكثافة في جودة الموظفين والأداء، كما يجب أن تقوم بالتدريب الفعال وتحفيز التفاعل بين موظفيها وزبائنها و جميع خدمات الدعم للعمل كفريق واحد، من أجل تقديم الرضا للزبائن " (Kotler et al., 2005).

ففي الواقع؛ يجب أن يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي، فمن غير المنطقي الإعلان عن خدمة ممتازة قبل أن يكون موظفي الشركة مستعدون وراغبون وقادرون على توفير ذلك. لذلك يجب أن تكون " وظيفة التسويق للشركات الخدمية منتشرة عبر كامل الشركة " (Gronroos, 1979).

وهذا لن يتحقق إلا من خلال سعي إدارة التسويق نحو تشجيع كل شخص آخر في المنظمة لأن يكون الزبون محور اهتمامه، وذلك من خلال خلق ثقافة التوجه بالتسويق داخل المنظمة. والمقصود بالتوجه بالتسويق هو أن الشركة أو المنظمة يجب أن تخطط عملياتها وفقاً لاحتياجات السوق " (Gronroos, 1980).

2. أهمية التوجه نحو التسويق الداخلي للمؤسسة الخدمية: هناك عدد متزايد من الشركات قد اعترفت بالحاجة إلى برامج التسويق الداخلي، وربما مسار التسويق الداخلي الأكثر إثارة هو الذي

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

ينفذه نظام شركة الطيران الإسكندنافية *Scandinavian Airline*، فاليوم يعتبر التسويق الداخلي شرطاً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي (Gronroos, 1990).

ونظراً لأهمية المواقف الإيجابية للموظف قصد تحقيق رضا الزبائن، فيتعيّن على شركات الخدمات أن تعمل على اجتذاب أفضل الموظفين أينما أمكنها العثور عليهم.

فهي تحتاج إلى تسويق حياة مهنية بدلاً من مجرد وظيفة، فيجب لذلك أن تقوم بتصميم برنامج سليم للتدريب وتقديم الدعم والمكافآت على الأداء الجيد. فيمكنهم استخدام الشبكة الداخلية، النشرات الإخبارية الداخلية، التذكير اليومي والموائد المستديرة للموظف، من أجل تعزيز المواقف التي تركز على الزبائن. وأخيراً؛ يجب مراجعة الرضا الوظيفي بشكل منتظم (Kotler & Keller, 2016).

فبالنسبة لشركة الخدمة ولتقديم خدمة ذات جودة عالية على الدوام، يجب على الجميع ممارسة التوجه بالزبون، فلا يكفي أن يكون هناك قسم للتسويق للقيام بمهام التسويق التقليدية في حين أن بقية الأقسام في الشركة تذهب بطريقتها الخاصة (Kotler et al., 2005).

فعلى الرغم من أن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح الشركة، إلا أن أحد العوامل الحاسمة هو درجة التوجه بالتسويق، أي إلى مدى يتم احتضان فلسفة الشركة التي تقوم على حاجة الزبون إلى الرضا والذي يُعرّف باسم " مفهوم التسويق " (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1983).

فكل منظمة تمتلك سوقاً داخلية من الموظفين، ولنجاح فيها يستوجب عليها توخي الحذر من ألاّ يتم كل شيء بشكل صحيح، فهو يؤثر على نجاح العمليات في نهاية المطاف، لأن الأسواق الخارجية ستعرض للخطر (Gronroos, 1990).

فيجب التحقق من أن الأنشطة التسويقية هي المفتاح الرئيسي لقطاع الخدمات، لذلك فمسؤولية الأنشطة التسويقية يجب أن تُتخذ من طرف أي واحد معني بالأداء الكامل للتسويق في المنظمة (Gronroos, 1980).

فشركات الخدمات الممتازة تعلم أن المواقف الإيجابية للموظف سوف تعزز قوة ولاء الزبائن (Kotler & Keller, 2016).

فمحور التسويق الداخلي كما يقرره Gronroos هو كيفية الحصول والاحتفاظ بالموظفين المتوجهين نحو الزبون، بل هو أيضاً وسيلة لتطوير والحفاظ على ثقافة الخدمة، على الرغم من أنّ

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

التسويق الداخلي وحده لا يكفي، لذلك " فالخدمة الفعالة تتطلب الناس الذين يفهمون الفكرة (Gronroos, 1990).

ثانياً. تحقيق فعالية التسويق الداخلي أساس نجاح التسويق الخارجي للخدمة: إن التسويق الخارجي يصف العمل العادي والذي يتمثل في إعداد التسعير، التوزيع وترويج الخدمات للزبائن (Kotler & Keller, 2016).

وهذا لا يقلل من أهمية التسويق الخارجي لأنه المرآة التي تعكس صورة المؤسسة في الخارج وهو أمر هام لدوامها واستمراريتها، فلتحقيق صورة إيجابية عن المؤسسة في الخارج يجدر بالإدارة العليا أن تقدم صورة داخلية جيدة تقوم على أساس تحقيق رضا الموظفين في الداخل (حمادوش، 2019).

خاصة وأن مفهوم التسويق الحديث يشير إلى أنه من أجل تحقيق نتائج مواتية للخدمة، يتطلب تسويق الخدمات أكثر من مجرد التسويق الخارجي التقليدي الذي يقتصر على استخدام المزيج التسويقي (Kotler et al., 2005).

حيث يركز مفهوم التسويق الحديث على أهمية خلق القيمة والتي تقوم أساساً على مدى توجه الموظفين نحو المساهمة في سلسلة خلق القيمة، لذلك يُعدّ التسويق الداخلي شرطاً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي (Gronroos, 1990).

فالأعمال الخدمية هي واحدة من بين التي تخلق القيمة للزبائن من خلال الأداء، إلا أن الشركات تصبح ناجحة وتحافظ على نجاحها من خلال خلق قيمة متفوقة للزبائن. وبالتالي فخلق القيمة هي مسألة حيوية للمدراء والسؤال الذي يطرحونه هو: " كيف نحصل على الأشخاص الذين يؤدون الخدمات على مستوى عالٍ من الأداء ويمكنهم الاستمرار في ممارسته " والسخاء هو جزء من الحل (Berry, 2007).

لذلك نجد أن الشركات التي يمكنها خلق قيمة فائقة للزبائن والاستمرار في ذلك هي " الشركات السخية Corporate Generosity "، حيث أدركت أن السخاء يأتي قبل النجاح، بل هو ما يساعد الشركات على أن تصبح قادرة على البقاء ناجحة (Berry, 2007).

فتحقيق فعالية التسويق الخارجي يتوقف على مدى فعالية التسويق الداخلي، إذ أنّ الأداء العالي خارج المؤسسة يعكس الأداء العالي داخلها (حمادوش، 2019).

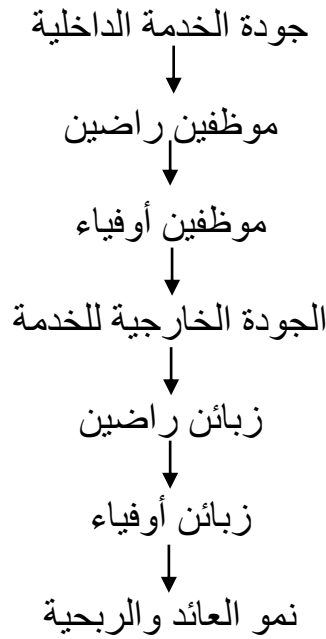
المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

لذلك يجدر بإدارة التسويق إعارة الموظفين أهمية بالغة إذا أرادت أن يكون أداءهم في المستوى الذي تطمح إليه، لأنهم الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة وهو ما يُمكنها من تحقيق الفعالية في خلق القيمة، وينتج عنه خلق تموقع فريد لدى الزبائن، والذي يعتبر أساس نجاح المؤسسة على المدى البعيد (حمادوش، 2019).

ولذلك؛ ف للوصول إلى أرباح الخدمة ونمو الأهداف يجب البدء بالاعتناء بأولئك الذين يعتنون بالزبائن، فكل ما سبق يشير إلى أنه من أجل تحقيق نتائج مواتية للخدمة، يتطلب من تسويق الخدمات جهداً أكثر من مجرد التسويق الخارجي التقليدي الذي يقتصر على استخدام المزيج التسويقي (حمادوش، 2019).

ويوضح الشكل التالي كيفية تحقيق ذلك.

الشكل رقم (9): سلسلة ربح الخدمة



Source: Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to Create an internal Marketing Strategy*. Kogan Page Publishers, p 11.

و بالتالي فتحقيق النجاح في التسويق الداخلي يعد أمراً حاسماً وهو بمثابة أساس ولاء الزبائن، وهو كما يقرّره أب الإدارة الحديثة P. Drucker فكل " ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة و ما يفكرون به هو قيمة بالنسبة إليهم و الذي يُعدّ حاسماً لأي عمل تجاري " (Gronroos, 2011).

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

لذلك نجد أن أفضل الشركات الخدمية تُكرّس المزيد من الجهد الإضافي لخلق قيمة مضافة متفوقة لزبائنها، أين يأتي دور الشركات السخية والتي تستوحي ذلك من الموظفين الذين يتخذون أفضل وجه من التطوع والأعمال الكريمة المُهمّة بالقوة (Berry, 2007).

فسلوك الخدمة الذي هو فوق المعيار الأدنى هو سلوك طوعي، فالموظفين الذين هم أفضل المتطوعين ليسوا أولئك الذين يجب أن يفعلوا الأكثر، لكنهم أولئك الذين يختارون أن يفعلوا أكثر (Berry, 2007).

المطلب الثاني: التسويق التفاعلي

أولاً. مفهوم التسويق التفاعلي (Interactive Marketing) : يعني التسويق التفاعلي أن جودة الخدمة المدركة تعتمد بشكل كبير على جودة التفاعل بين المشتري والبائع، ففي مجال تسويق الخدمات وخصوصاً في الاتصالات العالية والخدمات المهنية، فجودة الخدمة تعتمد على كُلي من مقدّم الخدمة وجودة التسليم.

وبعبارة عامة فالتفاعل هو النشاط المتبادل أين يكون طرفين أو أكثر لهما تأثير على بعضها البعض (Gronroos, 2011).

فهناك وظيفتين للتسويق الصناعي في مجال الخدمات: فالوظيفة الأولى تسمى بالوظيفة التقليدية للتسويق، والتي تتكون أساساً من أنشطة التسويق الغزير، الإعلان، العلاقات العامة، إلخ... .
و الوظيفة الثانية تسمى **وظيفة التسويق التفاعلي**؛ حيث أنّ كل مكون من مكونات الخدمة - بشرية أو غير بشرية - المستعملة في سياق الإنتاج و جميع المراحل في مسار الترويج للخدمة يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار في التسويق (Gronroos, 1979).

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

فالفرق الأساسي بين السلعة والخدمة هو أنّ السلعة بمثابة شيء ملموس والخدمة عبارة عن أداء، أين يكون الأداء قائماً على الأشخاص، فجودة الخدمة المقدمة لا تنفصل عن جودة مقدم الخدمة (George & Berry, 1981).

كما أنّ فعالية التفاعل بين مقدم الخدمة والزبون هامة جداً لتحقيق معاملة مرضية، فلا يمكن لمسوقي الخدمات افتراض أنه يمكن إرضاء الزبون ببساطة من خلال تقديم خدمة ذات جودة تقنية، لأنّ الزبون لا يحكم على جودة الخدمة من خلال الجودة التقنية فحسب (نجاح العملية الجراحية، المذاق الجيد للطعام في المطعم)، بل من خلال جودتها الوظيفية كذلك (ما إذا كان الجراح يقدم اهتماماً ويوحي بالثقة، عما إذا كان النادل في المطعم ودوداً ومهذباً). فالمحترفين لا يمكنهم افتراض أنه يمكنهم إرضاء الزبون ببساطة من خلال الجودة التقنية الجيدة للخدمة، بل يتعين عليهم إتقان مهارات التسويق التفاعلي أو المهارات الوظيفية أيضاً (Kotler et al., 2005).

لذلك يصف التسويق التفاعلي " مهارة الموظفين في خدمة الزبون"، فالزبائن لا يحكمون على الخدمة من حيث جودتها التقنية فحسب، بل ومن حيث جودتها الوظيفية (Kotler & Keller, 2016).

والموظفون يزدهرون في مواقع الاتصال بالزبائن عندما تكون هناك حملة داخلية نحو (Kotler & Keller, 2016):

- تدليل الزبون؛
- قراءة دقيقة لاحتياجات الزبائن؛
- تطوير علاقة شخصية مع الزبائن؛
- تقديم جودة الخدمة لحل مشاكل الزبائن.

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

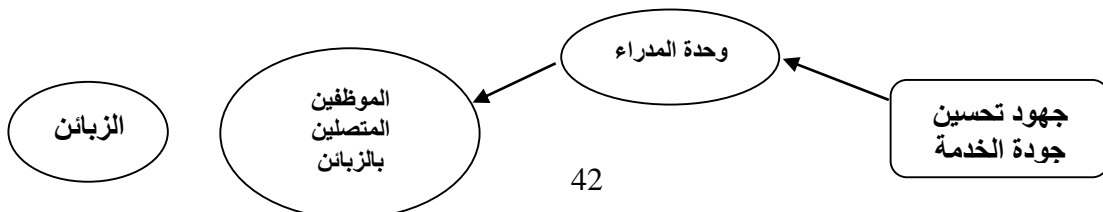
والجدير بالذكر هنا أنه لا يجب لجهود تحسين الجودة أن تعمل على زيادة استعداد الموظفين للأداء، ولكن أيضا قدرتهم على الأداء. فينبغي أن تركز الجهود على تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم، وذلك لأن كل من الموثوقية والضمان لها علاقة مباشرة بكفاءة الموظف (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985).

ولتحسين جودة الخدمة يجب التأكيد على مسؤولية كل موظف، فكبار المدراء ينبغي أن ينتهزوا كل فرصة لتأكيد المسؤولية الشخصية لكل موظف لتحسين الجودة، لذلك يوصي بعض الباحثين بأن جميع الموظفين (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1983):

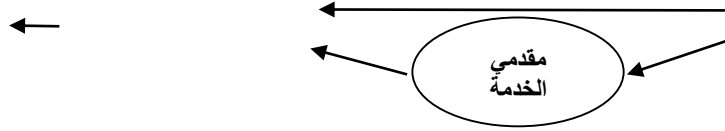
- يجب أن يتم استدعاءهم للمشاركة في فرقة تحسين الجودة للشركة في الوقت المحدد؛
 - يجب أن يتم تشجيعهم على تقديم الاقتراحات لتحسين الجودة؛
 - يجب أن يحضروا دورة تحسين الجودة في غضون الأشهر القليلة الأولى من العمل؛
 - يجب أن يتم تخصيص نسبة محددة سلفا من إجمالي وقت العمل في كل عام للتدريب والتعليم؛
 - كما يجب أن يتم تقييم جودة الخدمة من خلال تقييم الأداء.
- فالمشاركة الشخصية في تحسين الخدمات تعزز الرؤية العميقة والالتزام.
- كما لا ينبغي كذلك أن تركز جهود التحسين على الموظفين الذين هم في اتصال مباشر مع الزبائن أو مقدمي الدعم الداخلي للخدمة فقط، بل ويجب أن تشمل المدراء كذلك (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1985).

والشكل الموالي يبرز الأشخاص الذين تشملهم جهود تحسين الجودة.

الشكل رقم (10): استهدافات جهود تحسين جودة الخدمة



المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات



Source: Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The service-quality puzzle. *Business horizons*, 31(5), p 43.

ثانيا. أسس نجاح التسويق التفاعلي للخدمة:

1- أهمية تبني ثقافة الخدمة: لقد وجد كل من Bowen و Schneider " أنه عندما يتم تحديد

الموظفين على أساس معايير وقيم المنظمة، فإنهم أقل ميلا إلى الاستقالة، وعلاوة على ذلك؛ نجد

الزبائن أكثر ارتياحا مع الخدمة " (Schneider & Bowen, 1985).

ف تطوير ثقافة الخدمة هو بوضوح وسيلة لخلق وتعزيز حسن أداء التسويق التفاعلي المطلوب لتنفيذ استراتيجية تسويق العلاقات، لتصبح الخدمة بذلك "حتمية تنظيمية" والجهود يجب أن تتم لتأمين التوجه بالخدمة، وتأمين المواقف المتوجهة بالتسويق والمهارات المطابقة بين الأفراد (Gronroos, 1990).

وفي سياق الخدمة فإنّ الترسخ الجيد والقوي لثقافة الشركة الذي يُعزّزُ التقدير الجيد للخدمة والتوجه نحو الزبون مهم للغاية، فتميز ثقافة متوجهة بالخدمة أمر مطلوب، خاصة وأن بعض الموظفين يتحدثون عن كيفية الاستجابة لحالات جديدة وغير متوقعة وحتى محرجة. فمسألة ثقافة الشركة ترتبط ارتباطا وثيقا بقضية مرتبطة بأشخاص آخرين، وهذا ما أبرزته البحوث في مجال تسويق الخدمات وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي (Gronroos, 1990).

فالثقافة لها تأثير حيوي على كيفية توجيه العاملين نحو الخدمة ومدى نجاح دور المسوقين لبعض

الوقت (Gronroos, 1990).

2- أهمية تحقيق التوجه بتسويق العلاقات: إن نهج المزيج التسويقي (4Ps) الذي عرضه

McCarthy لا يُعطي في العديد من الأحيان، وخاصة في مجال تسويق الخدمات جميع الموارد والأنشطة التي تظهر في العلاقات مع الزبائن. حيث أن مختلف مراحل دورة حياة العلاقات هي

مع الزبائن وخصوصا خلال مسار الاستهلاك، حيث نجد هناك مجموعة من الاتصالات بين شركة

الخدمة وزبائنها والتي هي خارج الوظيفة التقليدية للتسويق المحددة بعناصر المزيج

التسويقي (Gronroos, 1990).

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

لذلك؛ فإن إدارة العلاقات مع الزبائن أمر بالغ الأهمية في تسويق الخدمات وذلك لثلاثة أسباب (Bendapudi & Berry, 1997):

أولاً؛ نظراً إلى أن العديد من الخدمات بحكم طبيعتها تتطلب العضوية المستمرة، ثانياً؛ حتى عندما لا تشترط العضوية، يمكن للزبائن السعي نحو العلاقات المستمرة مع مقدمي الخدمات للحد من المخاطر المتوقعة في تقييم الخدمات التي تتميز باللاملموسية وخاصة المصادقية.

ثالثاً؛ فبحكم أن الخدمات هي بمثابة أداء حيث يلعب الموظف دوراً رئيسياً في تشكيل تجربة الخدمة، فإن تحديد الخدمة للزبائن على وجه الخصوص تفضي إلى تشكيل علاقات فردية مع مقدمي الخدمات والمنظمات التي يمثلونها.

وكنتيجة لذلك؛ كان هناك المزيد من الدعوات إلى الاهتمام بدور العلاقات في مجال الخدمات (Bendapudi & Berry, 1997).

إن مسألة تعزيز العلاقات تُشير إلى توسيع وتعميق أو اصر العلاقات مع مقدم الخدمة، حيث تذهب استثمارات الزبون في تعزيز العلاقات إلى أبعد من الوضع الراهن، فقد تشمل هذه الاستثمارات شراء خدمات إضافية، توفير رأس المال، توفير المعلومات والأيدي العاملة أو غيرها من الموارد أو حتى المشاركة في أحداث الشركة (Bendapudi & Berry, 1997).

فهذه التفاعلات أو اللقاءات أثناء تقديم الخدمة بين المشتري والبائع، سيكون لها تأثير كبير على سلوك الشراء المستقبلي للزبائن وكذلك على كلمة الفم، لذلك ينبغي إعاة الاهتمام البالغ للموارد والأنشطة التسويقية (Gronroos, 1990).

ولتحقيق خدمة جيدة فمن الضروري الإبقاء على هذه العلاقة، لأنه في فكر التسويق فمسألة جذب زبائن جدد هي خطوة وسيطة في مسار التسويق. فبناء العلاقات و تحويل الزبائن الغير مبالين إلى زبائن أوفياء، هو الذي يعتبر تسويقاً (Berry & Gresham, 1986).

فمن هذا الاعتبار فمفهوم التسويق " هو إقامة، صيانة، تعزيز وتسويق العلاقات مع الزبائن (غالبا ولكن ليس دائما بالضرورة علاقات طويلة الأجل) بحيث يتم تحقيق أهداف الأطراف المعنية، ويتم ذلك من خلال التبادل المشترك والوفاء بالوعد " (Gronroos, 1990).

3-أهمية إشراك الزبون في مسار الخدمة "المشاركة في خلق القيمة": إن التفاعل الجيد بين

الزبون ومقدم الخدمة يساعد على تأمين رضا الزبون، ومع ذلك فلاحفاظ بالزبائن على المدى

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

الطويل يضطر العديد من مقدمي الخدمات إلى تطوير مهارات تسويق العلاقات لحسن إدارة العلاقات مع الزبائن.

والحقيقة هي أن الزبائن لا يقومون بمجرد شراء واستخدام الخدمة، بل يلعبون دوراً فعالاً في تسليمها. فأقوالهم وأفعالهم تؤثر على جودة الخدمة الخاصة بهم أو بالآخرين، كما تؤثر على إنتاجية الموظفين في الخطوط الأمامية، وغالباً ما يشعر الزبائن أنهم يستمدون المزيد من القيمة ويشعرون باتصال أقوى مع مقدم الخدمة في حالة ما إذا كانوا يشاركون بنشاط في المسار العملي للخدمة. فمن وجهة نظر التسويق ففرص المشاركة في خلق القيمة يعني أنه خلال التفاعل في مسار خلق القيمة المشتركة مع الزبون، فالمُقَدِّم - مقدِّم الخدمة - يمثل جزءاً من مسار الزبائن و جزءاً من خلق القيمة لها.

وهذا يعني أنه لا يقتصر دور المُقَدِّم في تقديم الوعود عن القيمة المحتملة للزبائن فقط. لذلك نجد جهودها لتحديث تعريف التسويق، اتخذت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) موقفاً جديداً واستناداً متميزاً لوجهتها الحديثة **لخلق القيمة**. ففي كلِّ من محاولات إعادة تعريف التسويق من طرف جمعية التسويق الأمريكية ومعهد تشارترد للتسويق (CIM) في المملكة المتحدة خلال سنوات 2000، فإنَّه تم الإشارة إلى **القيمة كقضية محورية** (Gronroos, 2011). و هي بذلك تتفق تماماً مع استنتاج P. Drucker بأن كل " ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة و ما يفكرون به، هو قيمة بالنسبة إليهم و الذي يُعدُّ حاسماً لأي عمل تجاري " (Gronroos, 2011).

فمن خلال المنطق الذي تقوم عليه الخدمة الذي يستند على فكرة أنه من أجل دعم خلق القيمة للزبون، يستوجب الأمر على مُقَدِّم الخدمة أن يشارك في المسار العملي للزبون. فبذلك يمكن أن تُستمد الصياغة التالية لهدف التسويق: " **الهدف من التسويق هو إشراك الشركة ضمن المسار العملي للزبون مع هدف دعم خلق القيمة في المسار العملي، بطريقة تعود بالنفع المتبادل** " (Gronroos, 2011).

لذلك فجودة التفاعل بين الأطراف أمر أساسي للمشاركة في خلق القيمة، وهي أساسية لإدارة مقدم الخدمة بأكثر نشاط للاستفادة من قاعدة التفاعل.

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

وباختصار، يمكن أن نخلص إلى أن فرص المشاركة في خلق القيمة الناجمة عن اعتماد منطق الخدمة في الأعمال التجارية واستخدام تفاعلات الشركة مع الزبون، يفتح فرصاً جديدة أمام الموردين لتطوير استراتيجيات التسويق الخاصة بهم بالطرق السابقة، والتي هي فريدة من نوعها لشركات الخدمات فقط.

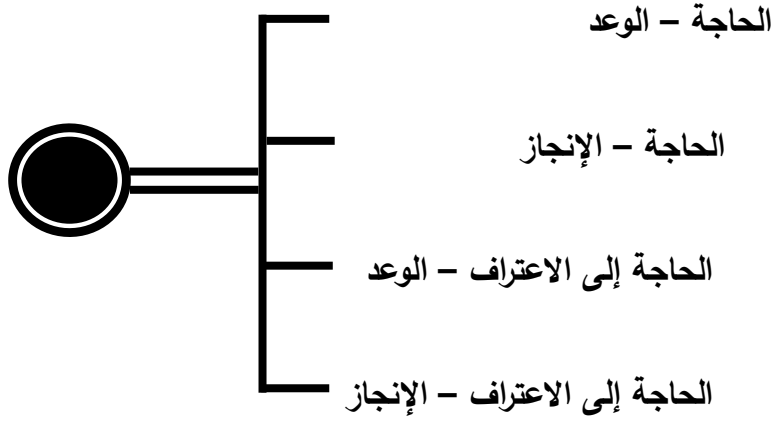
4- أهمية الالتزام بالوعد "مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة": يظهر جلياً مما سبق أهمية تسويق العلاقات في مجال الخدمات، حيث تمثل أحد الأقطاب التي يقوم عليها تسويق الخدمات، كما تعتبر أساس نجاح التسويق التفاعلي. فَيُعَرَّفُ Gronroos تسويق العلاقات بأنه "مسار لإنشاء، صيانة وتعزيز، وعند الضرورة إنهاء العلاقات مع الزبائن، لصالح جميع الأطراف المعنية من خلال مسار صنع والحفاظ على الوعد" (Gronroos, 2011) .

فمن خلال هذا التعريف نلاحظ الأهمية البالغة لمفهوم تلبية الوعد في استدامة ونجاح هذه العلاقات. الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة (**Double Inter -Action de Désir-DIAD-**)، حيث يعتبر " مفهوم التفاعل المزدوج للرغبة نمطاً جديداً للعلاقة بين العرض والطلب، بمعنى عرض المنتج من جهة وطلب الاعتراف بالزبون من خلال الاستماع إليه، احترامه وتقديره من جهة أخرى. فيعتبر الاعتراف بالزبون (الاعتراف بسلطته الحقيقية واحترامه) في الوقت الحالي ضرورة لأي مقاربة تسويقية، وهي رؤية استراتيجية لتحقيق ولاء الزبائن" (Mouton, 2000).

والتفاعل المزدوج للرغبة يقوم أساساً على " تقديم الوعد والعمل على تحقيقها في آن واحد، فإذا انعدم واحد منهما لم يتحقق التفاعل المزدوج للرغبة الذي هو أساس بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن بهدف الحصول على ولائهم، لأنه يسعى دوماً إلى تنشيط الرغبة وإعادة بعثها من جديد لدى الزبون عن طريق الاعتراف به، وهو ما يحقق استراتيجية قيادة الزبون" (Mouton, 2000). وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (11): المفتاح الاستراتيجي للتفاعل المزدوج للرغبة

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات



Source: MOUTON, J. (2000). Le Marketing du Désir L'Indispensable Stratégie, *Revue L'Expansion*, (27), p 4.

الخاتمة:

المبحث الثالث: أسس تسويق الخدمات

لقد حاولنا من خلال هذا المبحث إبراز كيفية تحقيق التفوق في مجال التسويق الخدمات، وذلك من خلال ضرورة السعي نحو تحقيق التفوق في ثلاثة مجالات رئيسية: التسويق الخارجي، الداخلي والتفاعلي، و التي تُعدُّ بمثابة أسس تسويق الخدمات.

حيث قمنا في المطلب الأول بإبراز أهمية التوجه نحو تبني مفهوم التسويق الداخلي باعتباره أساس تحقيق نجاح تسويق الخدمات خصوصاً والتسويق الخارجي على وجه العموم.

أمّا في المطلب الثاني فقد قمنا بتسليط الضوء على أحد أبرز المفاهيم الرئيسية في مجال تسويق الخدمات، من خلال إبراز أهمية و مفهوم التسويق التفاعلي وكذا أسس نجاح التسويق التفاعلي.

المبحث الرابع:

أهمية تسويق العلاقات

لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

تمهيد:

إن إدارة العلاقات مع الزبائن أمر بالغ الأهمية لاستمرارية وبقاء المؤسسة خصوصاً الخدمية منها، فأولاً و بالدرجة الأولى فالعديد من الخدمات بحكم طبيعتها تتطلب العضوية المستمرة.

ثانياً؛ وحتى عندما لا تشترط العضوية، يمكن للزبائن السعي نحو العلاقات المستمرة مع مقدمي الخدمات للحد من المخاطر المتوقعة في تقييم الخدمات التي تتميز بالأملموسية وخاصية المصادقية. ثالثاً؛ فبحكم أن الخدمات هي بمثابة أداء حيث يلعب الموظف دوراً رئيسياً في تشكيل تجربة الخدمة، فإن تحديد الخدمة للزبائن على وجه الخصوص تفضي إلى تشكيل علاقات فردية مع مقدمي الخدمات والمنظمات التي يمثلونها.

وكنتيجة لذلك؛ كان هناك المزيد من الدعوات من رواد الفن إلى الاهتمام بدور تسويق العلاقات في مجال الخدمات.

و على أساس ذلك سنتطرق في المطلب الأول إلى نشأة و مفهوم تسويق العلاقات، أما في المطلب الثاني فسنقوم بإبراز متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم تسويق العلاقات

أولاً. نشأة تسويق العلاقات: إن مصطلح " تسويق العلاقات " لم يكن يستخدم حتى النصف الأخير من الثمانينيات، على الرغم من أنه قد تمت صياغته لأول مرة عام 1983 في الولايات المتحدة، وذلك حسب Berry (Grönroos, 1999).

وفي سنوات التسعينيات اجتذب المزيد من الاهتمام في الولايات المتحدة، بريطانيا وأستراليا (Grönroos, 1999).

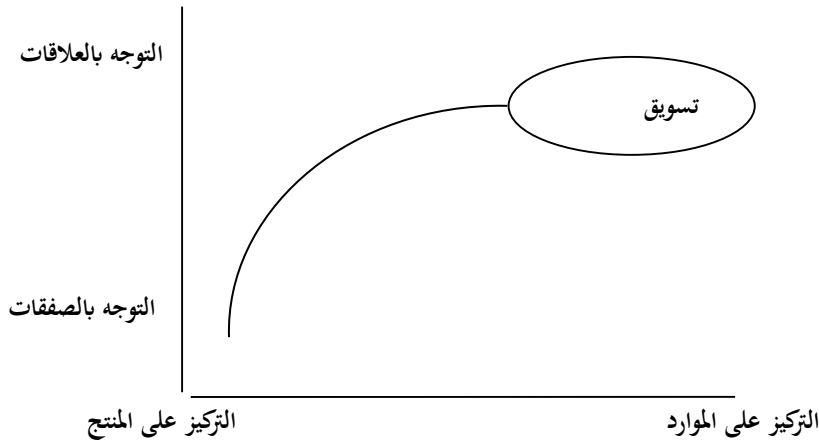
المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

وعلى المدى البعيد كانت منفعة العلاقات المتبادلة مع الزبائن هدفا لمعظم المؤسسات، إذ نجد أنّ فوائد هذه العلاقات بالنسبة للمؤسسة تتمثل في زيادة الولاء والرضا بين الزبائن. وفي المقابل؛ يمكن لولاء الزبائن ومستويات عالية من الرضا أن تؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح (Wachner, Plouffe & Grégoire, 2009).

لذلك وعلى نحو متزايد فالهدف الرئيسي للتسويق هو التطوير العميق وإدامة العلاقات مع الأشخاص أو المنظمات التي لها تأثير مباشر وغير مباشر على نجاح الأنشطة التسويقية للمؤسسة (Kotler & Keller, 2016).

كما أنّ معظم المؤسسات اليوم تُطبّق نهج تسويق العلاقات، لأنّ التحول الحقيقي نحو استراتيجية تسويق العلاقات يتطلب التركيز على الموارد والكفاءات في العلاقة (Grönroos, 1999). فتسويق العلاقات أحدث تغييراً نوعياً في توجه المنظمة ككل، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (12): تسويق العلاقات: منحى التحول



Source: Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of business research*, 46(3), p 333.

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

ومن المثير للاهتمام أن الطلب المتغير للسوق كان له تأثيراً على مجال الاستراتيجية الذي يوازي تطوير نهج العلاقات في مجال التسويق.

فمن خلال تركيز المؤسسة على الموارد تصبح العلاقات مع الزبائن بمثابة " مصدر قيمة توفّر قاعدةً للتميز وميزة تنافسية للمؤسسة " (Damp érat, 2006).

ثانياً. مفهوم تسويق العلاقات: يعرف تسويق العلاقات بأنه " ممارسة التسويق التي تهدف إلى تأسيس، الحفاظ وتعزيز العلاقات مع الزبائن وشركاء آخرين من أجل تحقيق أهداف الشركاء المعنيين " (Lamberti & Noci, 2010).

فتسويق العلاقات حسب KOTLER و KELLER يهدف إلى " بناء علاقات مرضية متبادلة و طويلة المدى مع الأطراف الرئيسية من أجل كسب و الحفاظ على أعمالها " (Kotler & Keller, 2016).

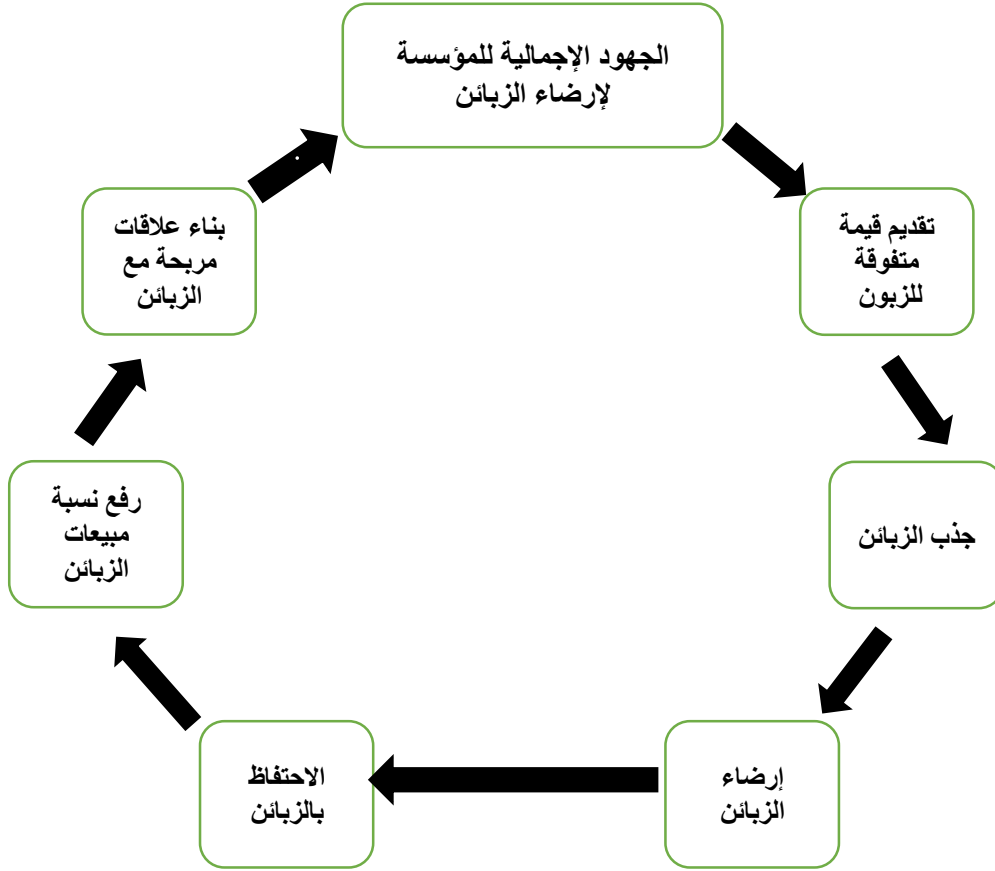
فالهدف الأسمى لتسويق العلاقات هو بناء علاقات دائمة و مرضية مع جميع الأطراف، بغية ربح ثقتهم وتفضيلهم على المدى البعيد.

لذلك نجد KOTLER في موضع آخر يعرّف تسويق العلاقات على أنه: " عملية خلق، الحفاظ والتعزيز بقوة لقيمة العلاقات مع الزبائن والأطراف الأخرى ذات المصلحة " (Kotler et al., 2005).

و يوضّح الشكل التالي أهمية بناء علاقات مربحة وطويلة المدى مع بالزبائن لتحقيق النجاح على المدى البعيد.

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

الشكل رقم(13): إرضاء الزبائن بتقديم قيمة متفوقة للزبون بهدف بناء علاقات مربحة



Source: Perreault, W. D., Cannon, J.P., & McCarthy, E. J. (2010). *Basic marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 17 th Edition. McGraw-Hill, p21.

فتسويق العلاقات يعتمد أساسا على الروابط الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية بين الأطراف، فهولا يقتصر على إدارة العلاقة مع الزبون بل يتعدى إلى إدارة العلاقة مع الشركاء.

1. إدارة العلاقة مع الزبون (-CRM- Customer Relationship Management):

إنَّ إدارة العلاقة مع الزبون موضوع العديد من الدراسات على مدى السنوات العشرين الماضية بسبب شدة المنافسة الاقتصادية، وخاصة في مجال الخدمات. ويمكن تعريف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها " مجموعة من الأساليب والأدوات والأجهزة المستخدمة من قِبَل الشركة لتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، تحفيزهم على الشراء، توقع احتياجاتهم والسعي نحو ولائهم" (Cappelletti, 2010).

ولقد تم تعريف إدارة العلاقة مع الزبون بأنها " عملية إدارة المعلومات المفصلة بعناية عن كل فرد

من الزبائن، والزبائن ككل لتحقيق أقصى قدر من الولاء " (Kotler & Keller, 2016).

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

فإدارة العلاقات مع الزبائن تُمكن الشركات خصوصاً الخدمية منها من توفير خدمة ممتازة للزبائن في الوقت الحقيقي، من خلال الاستخدام الفعال للحساب الشخصي للمعلومات.

2. إدارة العلاقة مع الشركاء (-PRM - Partner Relationship Management):

فمن أجل تطوير علاقات قوية مع أصحاب المصالح يتطلب الأمر على المؤسسة فهم قدراتها، مواردها، احتياجاتها، أهدافها ورغباتها. فلا يقتصر الأمر على إدارة التسويق القيام بإدارة العلاقات مع الزبون بمهارة؛ بل إدارة العلاقة مع الشركاء بمهارة كذلك، فنقوم الشركات اليوم بتعميق ترتيبات الشراكة مع الموردين والموزعين الرئيسيين، وتتنظر إليهم كشركاء لتسليم القيمة للزبائن النهائيين، وبذلك يستفيد الجميع (Kotler & Keller, 2016).

و المقصود بإدارة العلاقة مع الشركاء (PRM) " الأنشطة التي تتعهد بها الشركة لبناء علاقات متبادلة مرضية وطويلة المدى مع الشركاء الرئيسيين، الموردين، الموزعين، وكالات الإعلان وموردي أبحاث التسويق " (Kotler & Keller, 2016).

لذلك نجد من بين التعاريف التي قُدمت حديثاً لمفهوم التسويق هو أن: " التسويق عبارة عن وظيفة تنظيمية ومجموعة عمليات تهدف إلى خلق، إيصال وتسليم القيمة للزبائن وتهدف إلى إدارة العلاقات مع الزبون بطريقة تعود بالنفع على الشركة والأطراف الأخرى ذات المصلحة" (Kotler & Keller, 2016).

المطلب الثاني: متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات

أولاً. تنمية ثقافة التوجه بالزبون: لقد كان مفهوم التسويق دائماً مرادفاً لمفهوم التوجه بالزبون، و وفقاً للفلسفة الجديدة فمفهوم التسويق ارتكز وبدأ يُشكّل رأياً تنافسياً، مثله مثل رضا المستهلك والمسؤولية الاجتماعية و التي أصبحت تعتبر كعوامل هامة لتمكين المدراء من تحقيق أهدافهم الربحية. ليتطور بعد ذلك إلى موقف أساسي، ولفهمه يجب أن يسود في الأعمال التجارية بالكامل من خلال تفسير مفهوم علاقات الزبائن لجميع المجالات الوظيفية (Petrof, 1997).

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

وهذا لا يتحقق إلا من خلال تبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية تضع الزبون في قلب مسار، أنشطة وثقافة المؤسسة (Bill é & Soparnot, 2006).

وفي هذا الصدد يشير الباحثون إلى أن إدارة علاقات الزبائن هي قضية تسيير، والتي تعني المنظمة ككل وعلى وجه الخصوص الاستراتيجية، إدارة الأنشطة والأشخاص (Cappelletti, L. (2010).

ثانياً. أهمية التركيز على الثقة والالتزام في تسويق العلاقات

إن العلاقات مع الزبائن هي مصدر القيمة و تُوفّر قاعدة للتميز و ميزة تنافسية للمؤسسة (Damp érat, 2006).

و يعتقد R. Morgan و S. Hunt " بأنّ نجاح تسويق العلاقات يتطلب الالتزام و الثقة في العلاقة" (Morgan & Hunt, 1994).

لذلك يرى كلاً من Fontenot و Wilson بأنّ الالتزام عبارة عن " مدى استعداد الشركة التي هي بمثابة شريك في تمديد الجهد و الموارد، مثل تطوير برامج لمنتجات وخدمات جديدة، من أجل استمرارية العلاقة" (Fontenot, & Wilson, 1997).

كما ينظر كلاً من Morgan و Hunt إلى أن " الالتزام والثقة على أنها المتغيرات الرئيسية الوسيطة (-KMV- key mediating variable) لنجاح تسويق العلاقات" (Morgan & Hunt, 1994).

وبذلك يحدّد الباحثان متغيرات رئيسية للثقة والالتزام في العلاقة، يمكن تلخيصها في (Morgan & Hunt, 1994):

- 1- تكاليف إنهاء العلاقة وفوائد العلاقة التي تؤثر مباشرة على الالتزام؛
- 2- القيم المشتركة تؤثر مباشرة على الالتزام والثقة على حد سواء؛
- 3- الاتصال والسلوك الانتهازي والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على الثقة (والثقة تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام). والجدير بالذكر هنا أن القيم المشتركة بين الأطراف تصلح كمؤشر للثقة والالتزام (Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992).

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

حيث تعتبر القيم المشتركة بمثابة المعتقدات المشتركة بين الأطراف حول السلوكيات، الأهداف والسياسات الهامة والغير الهامة، المناسبة والغير مناسبة، الصحيحة والخاطئة Morgan & (Hunt, 1994).

كما أثبتت النظريات أن القيم المشتركة بين الطرفين تساهم في تنمية الثقة والالتزام Morgan & (Hunt, 1994).

وتوصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن اتصالات الإدارة العليا وإشراك العاملين مرتبطة مباشرة بالالتزام التنظيمي، والتي هي الأخرى مرتبطة بشكل غير مباشر بالثقة في الإدارة العليا (Mahajan, Bishop, & Scott, 2012).

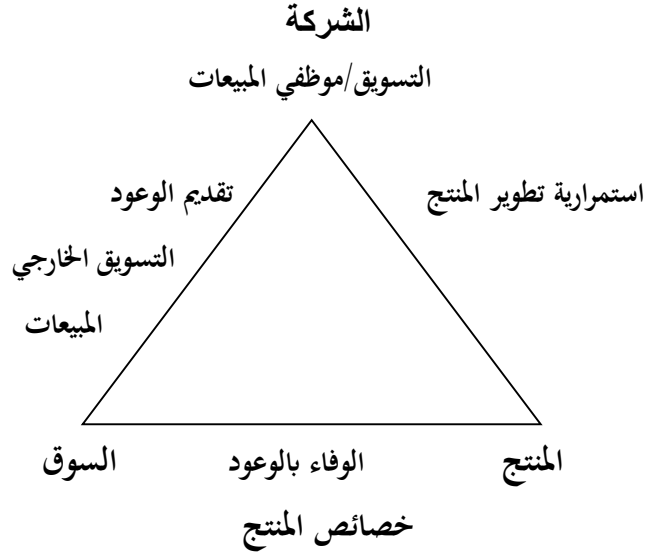
وبذلك تشير الدراسة إلى نتيجة هامة جدا في مجال تسويق العلاقات وهي أن كسب ثقة والتزام الزبائن، مرهون بتحقيق الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة العليا.

ثالثا. ضرورة التركيز على الموارد في تسويق الخدمات من وجهة نظر تسويق العلاقات: يؤكد علماء التسويق في مجال الخدمات على ضرورة التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة، باعتبارها أساس نجاح التسويق الحديث. فقديمًا كان التسويق قائماً على المنتج من خلال مقارنة الصفقات، حيث كان التسويق يتمثل أساساً من خلال قسم المبيعات، السوق والمنتج. ثم حدث بعد ذلك تحولا جذريا في توجه التسويق من التوجه بالصفقات نحو التوجه بالعلاقات والذي يقوم أساساً على الموارد (Grönroos, 1996).

ويمكن تلخيص هذا التحول في توجه التسويق من خلال الشكلين المواليين.

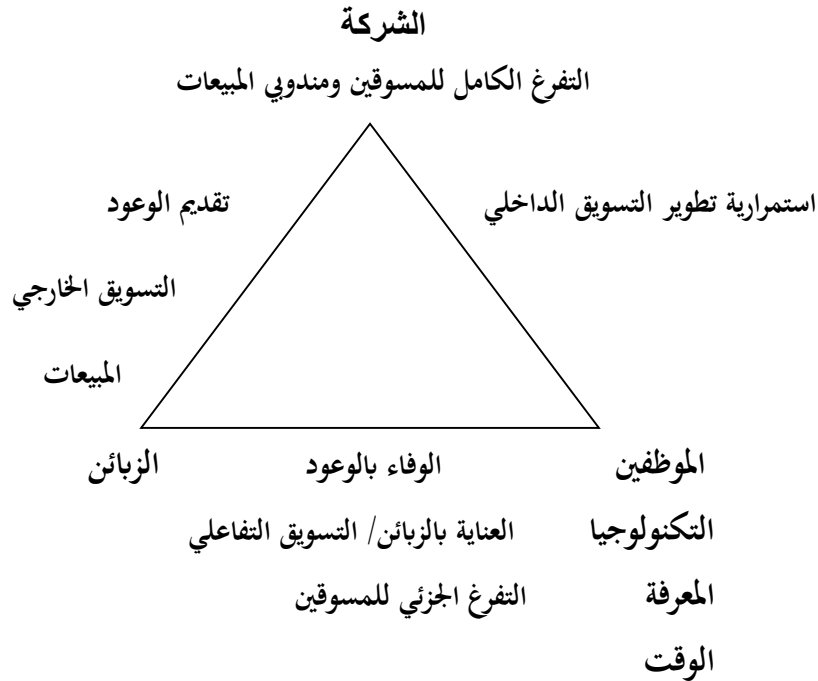
المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

الشكل رقم (14): منظور التسويق المتوجه بالمنتج: مقارنة التسويق بالصفقات



Source: Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia-Australia marketing journal*, 4(1), p 9.

الشكل رقم (15): منظور التسويق المتوجه بالموارد: مقارنة التسويق بالعلاقات



Source: Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia-Australia marketing journal*, 4(1), p 10.

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

ويمكن تحديد ما لا يقل عن أربعة أنواع من الموارد المستخدمة لإنشاء خدمة الزبائن تتمثل في الأفراد، التكنولوجيا، المعرفة والوقت، وهذه العناصر لها تأثير بالغ على إدراك الجودة الشاملة ورضا الزبائن. كما أنّ هناك موارد أخرى لها تأثير كذلك على إدراك الجودة الشاملة ورضا الزبائن والذي يلعب دوراً حاسماً في جودة الخدمات من منظور التسويق، ويسمى هذا النوع بالتسويق التفاعلي في أدبيات تسويق الخدمات.

كما أنّ هناك قضايا هامة من منظور العلاقات تتمثل في الوعود المقدمة وكيف تلبيتها، والتي يجب معالجتها بشكل صريح في مجال التسويق.

وأخيراً نجد أن تطوير المنتجات لم يعد كافياً كأساس للتسويق الناجح، بل يقتضي الأمر التطوير المستمر لجميع أنواع الموارد، بما في ذلك التسويق الداخلي الذي أصبح هاماً جداً من وجهة نظر التسويق الحديث (Grönroos, 1996).

المبحث الرابع: أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

الخاتمة:

لقد تطرقنا في المطلب الأول من خلال هذا المبحث إلى نشأة تسويق العلاقات والذي أحدث تغييراً نوعياً في توجه المنظمة ككل من التوجه بالصفقات وعلى المدى القصير إلى التوجه على المدى البعيد من خلال العلاقات الطويلة المدى.

ثم قمنا بإبراز مفهوم تسويق العلاقات الذي يقوم أساساً على الروابط الاقتصادية، التكنولوجية والاجتماعية بين الأطراف، فهو لا يقتصر على إدارة العلاقة مع الزبون بل يتعدى إلى إدارة العلاقة مع الشركاء.

وذلك أن الهدف الأسمى لتسويق العلاقات هو بناء علاقات دائمة ومرضية مع جميع الأطراف، بغية ربح ثقتهم وتفضيلهم على المدى البعيد.

أما في المطلب الثاني فتطرقنا إلى متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات، وذلك من خلال محاولة تنمية ثقافة التوجه بالزبون، بالإضافة إلى أهمية التركيز على الثقة والالتزام كأساس نجاح تسويق العلاقات.

وأخيراً ضرورة التركيز على الموارد الداخلية للمؤسسة باعتبارها أساس نجاح وبقاء المنظمة، فتطوير المنتجات لم يعد لتحقيق فعالية تسويق العلاقات، بل يقتضي الأمر التطوير المستمر لجميع أنواع الموارد، بما في ذلك التسويق الداخلي الذي أصبح يلعب دوراً هاماً وحيوياً.

المبحث الخامس:

دراسة حالات في تسويق الخدمات

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

تمهيد

لقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول منه إلى عرض كيفية قراءة الحالة و إبراز مدى أهميتها في الوصول إلى تقديم حل للحالة المعنية بالدراسة، و توضيح كيفية حل الحالة من خلال انتهاج مقاربة تكون أكثر واقعية.

و سنتطرق في المطلب الثاني إلى دراسة حالة مجمع Mayo Clinic ، من خلال التركيز على أسس الخدمة بهدف إبراز أهمية التركيز على التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي لتحقيق النجاح في المؤسسات الخدمية.

أما في المطلب الثالث فسننتقل إلى دراسة حالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton ، وذلك بُغية تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة عموماً و الجودة المدركة على وجه الخصوص، بالإضافة إلى التركيز على التسويق الداخلي لتحقيق التفوق في مجال الخدمات.

و في المطلب الرابع سنسلط الضوء على أهمية التوجه بتسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات من خلال دراسة حالة مركز الرعاية و التجميل "Shriman".

المطلب الأول: منهجية دراسة الحالة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض كيفية قراءة الحالة و إبراز مدى أهميتها في الوصول إلى تقديم حل للحالة المعنية بالدراسة، و توضيح كيفية حل الحالة من خلال انتهاج مقاربة تكون أكثر واقعية.

أولاً. كيفية قراءة الحالة (The Case Method of Learning):

1. قراءة أولية وسريعة للحالة: حيث تسمح هذه القراءة بتحديد الهيكل العام للحالة و أخذ صورة عامة حول الحالة، فهي بذلك بداية لعملية التفكير في وضعية الحالة استناداً على المعلومات النظرية (Pointet, 2004).

2. قراءة متأنية للحالة مع تدوين الملاحظات: فالقراءة الجيدة تسمح لنا:

- بإنشاء بطاقة الهوية حول المؤسسة محل الدراسة و هو ما يسمح بتحديد: حجمها، نشاطها، القطاع

الذي تنتشط من خلاله، شكل تنظيم المؤسسة، المراحل الأساسية لتطورها؛

- تحديد التحديات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها؛

- صياغة الإشكالية أو الإشكاليات الرئيسة؛

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

- صياغة خطة العمل لتقديم الحل المناسب و الحلول البديلة (Mora, 2004).

و بذلك تسمح القراءة الدقيقة للحالة:

- بتشخيص البيئة الداخلية: و التي يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للمؤسسة؛

- تشخيص البيئة الخارجية: و التي يمكن من خلالها معرفة فرص و تهديدات المؤسسة (Ben

(Alia Hamdi,& Bousso Fara, 2008).

3. **قراءة مفصلة للملاحق:** إن قراءة الملاحق بعناية توضح جيدا البيئة الخارجية للمؤسسة وكذا

مدى تموقع منتجاتها في السوق، فهذه القراءة ثلاثية الأهداف حيث تسمح:

- بالفهم الدقيق لوضعية المؤسسة الحالية؛

- بالتحليل النقدي؛

- بتحويل المعطيات الأولية إلى معلومات مفيدة يمكن استغلالها في تقديم الحلول المناسبة لوضعية

الحالة (Pointet, 2004).

و أخيراً يمكن أن تُساهم القراءة الجيدة لحالة مؤسسة معينة في تدنية مخاطر الوقوع في الأخطاء

من حيث المضمون (Erreurs de Fonds) أو محاولة تقديم حلول خارج نطاق الحالة المعنية

بالدراسة.

ثانياً. كيفية حل دراسة الحالة (How To Solve a Case Study): لمدة تزيد عن خمسين عاماً

بقيت طريقة الحالات من أهم الخصائص الرئيسية المميزة لمناهج الدراسة في مدرسة هارفارد

لإدارة الأعمال (Harvard Business School) ، حيث شارك العديد من الباحثين في الفترة

الممتدة ما بين 1908 حتى 1942 في تطوير فلسفة التدريس من خلال طريقة الحالات و كذا في

محاولة الوصول إلى حلول للمشاكل العملية التي تتضمنها، حيث ظهر منذ أوائل سنة 1940 اتجاهها

كبيراً في مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال نحو توسيع نطاق طريقة الحالات لتشتمل على ميادين

جديدة مثل العلاقات الإنسانية و المسؤوليات الاجتماعية للمشرفين الإداريين (عزام و الزغبى،

(2011).

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

و الجدير بالذكر هنا هو أن كل دراسة حالة نجدها مقتبسة من وضعية حقيقية متواجدة في أرض الواقع تواجه مؤسسة معينة وهذه الوضعية ليس لديها حل وحيد فقط، و بذلك لا تتواجد طريقة وحيدة لحل حالة معينة.

كما أنه تختلف طريقة تحليل المعلومات و الحقائق كما تختلف القرارات و التوصيات من حالة إلى أخرى، و يرجع ذلك إلى الظروف الاقتصادية و الإدارية المحيطة بكل حالة. و بناءً عليه؛ نجد أنه من الصعوبة بمكان محاولة وضع مبادئ عامة تحكم هذا النوع من الدراسة بحيث يمكن تطبيقها على جميع الحالات (عزام و الزغبي، 2011).

فالغرض من الأسئلة من خلال عرض حالة مؤسسة معينة هو جعل الطالب يحاول تحديد المشكلة، و تطوير مسارات بديلة للعمل واقتراح في نهاية المطاف خطة عمل.

و بذلك فخطوة أولى مهمة في محاولة تقديم حل للقضية التي تواجهها حالة المؤسسة المعنية بالدراسة، تستوجب قراءة وإعادة قراءة تفاصيل وضعية الحالة بعناية (SHUKLA, 2004).

فحين محاولة تقديم حل لحالة المؤسسة المعنية بالدراسة يستوجب الأمر إعتقاداً مقارنة أكثر واقعية تؤكد على النقاط التالية (Ben Alia Hamdi, & Bouso Fara, 2008):

- الأهداف المتبعة؛
- الحلول البديلة؛
- اقتراح الحل مع ضرورة الإقناع بأنه الحل المناسب من خلال عرض الأدلة؛
- تصميم الخطة التسويقية.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

و عموما في محاولة تقديم حل لحالة معينة يتعين على الطالب تحقيق الأهداف التالية (Pointet, 2004):

- تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة المعنية بالدراسة، بهدف تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف و معرفة الفرص و التهديدات؛
- تحديد أهداف، ثقافة و نظام القيمة للمؤسسة المعنية بالدراسة؛
- تحديد المشكلة الرئيسية و أهداف المؤسسة المعنية بالدراسة؛
- تقديم خطة موجزة (Plan Succinct) تكون بمثابة قاعدة لإنشاء قرار يمكن اتخاذه مستقبلا.

المطلب الثاني: أهمية التركيز على التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي لتحقيق النجاح

في المؤسسات الخدمية

سنحاول من خلال هذا المطلب تسليط الضوء على أهمية التوجه بالتسويق الداخلي و التسويق التفاعلي باعتبارهما أسس تسويق الخدمات لتحقيق النجاح في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال استعراض حالة مجّع Mayo Clinic .

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

دراسة حالة: مجمع Mayo Clinic¹

Mayo Clinic is the first and largest integrated not-for-profit medical group practice in the world. William and Charles Mayo founded the clinic over 100 years ago as a small outpatient facility and pioneered the concept of a medical group practice—a model that is widely used today.

Mayo Clinic provides exceptional medical care and leads the nation in many specialties such as cancer, heart disease, respiratory disorders, and urology. It consistently ranks at the top of U.S. News & World Report's Best Hospitals list and enjoys 85 percent brand recognition among U.S. adults. It has reached this level of success by taking a different approach from most clinics and hospitals and putting a relentless focus on the patient's experience.

The clinic's two interrelated core values trace back to its founders and are at the heart of all the organization does: placing the patient's interests above all others and practicing teamwork.

Every aspect of the patient's experience is considered at Mayo Clinic's three campuses in Rochester (MN), Scottsdale (AZ), and Jacksonville (FL). The moment a patient walks into one of Mayo Clinic's facilities, he or she feels the difference. New patients are welcomed by professional greeters who walk them through the administrative processes. Returning patients are greeted by name and

¹ Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall, pp. 380-381.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

with a warm smile. The buildings have been designed so that, in the words of the architect of one, “patients feel a little better before they see their doctors.”

The 21-story Gonda Building in Rochester has spectacular wide-open spaces with the capability of adding 10 more floors. Fine art hangs on the walls, and doctor’s offices are designed to feel cozy and comforting rather than sterile and impersonal.

The lobby of the Mayo Clinic hospital in Scottsdale has an indoor waterfall and a wall of windows overlooking mountains. In pediatric exam rooms, resuscitation equipment is hidden behind a large cheery picture. Hospital rooms feature microwave ovens and chairs that really do convert to beds because, as one staff member explained, “People don’t come to the hospital alone.” The newest emergency medical helicopter was customized to incorporate high-tech medical equipment and is one of the most advanced aircraft in the world.

The other significant difference in serving patients is Mayo Clinic’s concept of teamwork. A patient can come to Mayo Clinic with or without a physician’s referral. At that time, the patient’s team is assembled, which can include the primary physician, surgeons, radiation oncologists, radiologists, nurses, residents, or other specialists with the appropriate skill, experience, and knowledge.

Teams of medical professionals work together to diagnose patients’ medical problems, including debating test results for hours to determine the most accurate diagnosis and best treatments. Once a team consensus has been reached, the leader meets with the patient and discusses his or her options. Throughout the process, patients are encouraged to take part in the discussion. If surgery is necessary, the

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

procedure is often scheduled to take place within 24 hours, a dramatic difference from the long wait patients experience at many hospitals.

Mayo Clinic's doctors understand that those who seek their care want action as soon as possible. Mayo's doctors are put on salary instead of being paid by the number of patients seen or tests ordered.

As a result, patients receive more individualized attention and care, and physicians work together instead of against each other. As one pediatrician at Mayo explained, "*We're very comfortable with calling colleagues for what I call 'curbside consulting.' I don't have to make a decision about splitting a fee or owing someone something. It's never a case of quid pro quo.*"

Mayo Clinic is a not-for-profit, so all its operating income is invested back into the clinic's research and education programs. Breakthrough research is quickly implemented into the quality care of the patients. Mayo Clinic offers educational programs through its five schools, and many of its physicians come up through these programs with Mayo's philosophies engrained in their heads, including Mayo's motto: "*The best interest of the patient is the only interest to be considered.*"

President Obama often cites Mayo Clinic as a key example in health care reform. Mayo Clinic has been recognized by third parties for decades for its independent thinking, outstanding service and performance, and core focus on patient care and satisfaction.

Questions:

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

1. *Explain why Mayo Clinic is so good at customer service. Why has it been so successful practicing medicine differently from other hospitals?*

2. *Do conflicts of interest exist between wanting to make your patient happy and providing the best medical care possible? Why or why not?*

تحليل حالة مجمع Mayo Clinic:

يُعدُّ مجمع Mayo Clinic أول وأكبر مجمع متكامل للممارسة الطبية في العالم كما أنَّه مجمع غير هادف للربح، حيثُ قام William و Mayo Charles بتأسيس العيادة منذ أكثر من 100 عام، و الذي كان بمثابة مرفق صغير للمرضى الخارجيين واليوم هو المجمع الرائد في مفهوم الممارسة الطبية.

كما يوفر Mayo Clinic الرعاية الطبية الاستثنائية ويقود الأمة في العديد من التخصصات، حيثُ يحتل باستمرار المرتبة الأعلى في أنباء الولايات المتحدة وفي تقرير قائمة أفضل المستشفيات، كما تتمتع علامته باعتراف وتقدير 85 في المئة من نسبة البالغين في الولايات المتحدة. وتوصّل إلى

هذا المستوى من النجاح من خلال اتخاذ نهج مختلف تماماً عن معظم العيادات والمستشفيات

و بالتركيز المستمر على تجربة المريض.

و تعود اثنتين من القيم الأساسية المترابطة للعيادة إلى مؤسسيها وهذه القيم في قلب كل منظمة، وتتمثلان في وضع مصالح المريض فوق مصلحة الجميع وممارسة العمل الجماعي.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

حيثُ يشعر المريض بالفرق لحظة مشيه في أحد مرافق Mayo Clinic، و يُرحب بالمرضى الجدد

بتحية خاصة من قِبَل المحترفين الذين يرافقونهم خلال جميع المسار الإداري، كما يتم استقبال

المرضى العائدين بتحياتهم من خلال ذكر اسمهم الشخصي وتقديم ابتسامة دافئة.

كما أن مبنى "21-story Gonda" المتواجد في "Rochester" لديه مساحات مفتوحة واسعة مذهلة

مع القدرة على إضافة أزيد من 10 طوابق، بالإضافة إلى فنون جميلة معلقة على الجدران،

و مكاتب الطبيب مُصمَّمة لبعث شعور دافئ ومريح بدلاً من شعور عقيم وغير شخصي.

كما أنّ بهو مستشفى Mayo Clinic في "Scottsdale" بها شلال داخلي وجدار له نوافذ مطلة

على الجبال، وفي غرف فحص الأطفال فإن أجهزة الإنعاش مخفية وراء صورة كبيرة مُهَجَّة،

و تبرز غرف المستشفى أفران الميكروويف والكراسي التي تُحوَّل فعلاً إلى سرير.

كما تمَّ تخصيص أحدث مروحية طبية للحالة الطارئة تضم المعدات الطبية ذات التقنية العالية وهي

واحدة من الطائرات الأكثر تقدماً في العالم.

و هناك فرق ملحوظ آخر كذلك في خدمة المرضى يتجلى في مفهوم العمل الجماعي في Mayo

Clinic، حيث يمكن للمريض أن يأتي إلى Mayo Clinic مع أو من دون إحالة الطبيب.

و في الوقت ذاته يتم تجميع فريق المريض والذي يمكن أن يشمل الطبيب المبتدأ والجراحين وأطباء

معالجة الأورام بالأشعة، أطباء الأشعة، الممرضات، الأطباء في طور التخصص أو غيرهم من

المتخصصين ذوي المهارة والخبرة والمعرفة المناسبة.

حيث تعمل فرق من المهنيين الطبيين معاً لتشخيص المشاكل الطبية للمرضى، بما في ذلك مناقشة

نتائج الاختبار لساعات لتحديد تشخيص دقيق وتقديم أفضل العلاجات.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

و في حين توصل الفريق إلى توافق في الآراء، يلتقي قائد الفريق مع المريض ويناقش معه الخيارات وطوال المسار فإنه يتم تشجيع المرضى للمشاركة في المناقشة.

وإذا كانت الجراحة ضرورية فالإجراء وفي كثير من الأحيان ومن المقرر أن يحدد مواعده في غضون 24 ساعة، والفرق المذهل هو عدم انتظار المريض لدوره كما هو الحال في العديد من المستشفيات.

فأطباء Mayo Clinic يفهمون جيداً أن أولئك الذين يسعون في رعايتهم يفضلون التصرف في أقرب وقت ممكن، خصوصاً مع سياسة Mayo Clinic التي تضع راتباً شهرياً ثابتاً للأطباء، بدلاً من الرواتب القائمة على أساس عدد المرضى الذين تم فحصهم أو نسبة الاختبارات المطلوبة التي تم إجراءها. ونتيجة لذلك؛ يتلقى المرضى المزيد من الاهتمام الفردي والعناية الشخصية. ويعمل الأطباء معاً بدلاً من بعضهم ضد البعض الآخر، ويوضح أحد أطباء الأطفال في Mayo Clinic ذلك قائلاً " نحن في وضع مريح جداً مع دعوة الزملاء ".

إنّ مجمّع Mayo Clinic غير هادف للربح، بحيث يتم استثمار كل مداخله في برامج الأبحاث والتعليم، كما يتم تنفيذ الاكتشاف الهام من الأبحاث بسرعة في جودة الرعاية الطبية للمرضى.

Mayo Clinic تقدم البرامج التعليمية من خلال مدارسها الخمس، وكثير من أطباء بيتكرون من خلال هذه البرامج خصوصاً مع فلسفات Mayo Clinic الراسخة في رؤوسهم، بما في ذلك شعار Mayo Clinic: " إن مصلحة المريض هي المصلحة الوحيدة التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار ".

كما أنّ الرئيس " Obama " كثيراً ما يستشهد بـ Mayo Clinic على أنه المثال الرئيسي

في إصلاح نظام الرعاية الصحية، ولعقود فإنه قد تمّ الاعتراف بـ Mayo Clinic من أجل ثلاثة

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

أمور: التفكير في المستقل، الخدمة والأداء المتميز والتركيز بصفة أساسية على رعاية وارتياح المرضى.

الإجابة النموذجية لحالة مجمع Mayo Clinic:

1/ أ- السر وراء جودة خدمات مجمع Mayo Clinic :

من خلال استعراض حالة مجمع Mayo Clinic فإننا نلاحظ أن الخدمات الاستشفائية التي يقدمها هي عالية الجودة، و السبب وراء ذلك هو تنمية مجمع Mayo Clinic لثقافة التوجه بالزبون، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على فعالية التسويق الداخلي.

حيث نجد أن التسويق الداخلي هو عبارة عن مهمةً توظيف، تدريب وتحفيز قدرات العاملين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، فهو " يضمن أن الجميع داخل المنظمة يتبنى مبادئ التسويق، خصوصاً الإطارات العليا " (Kotler & Keller, 2016).

أي أن إرضاء الزبون ليست مسؤولية قسم التسويق وحده فقط؛ بل مسؤولية جميع الأقسام الأخرى، وهو ما يستوجب تدريب العاملين الذين يتصلون بالزبون مباشرةً (عاملي الخدمة في الخط الأمامي) والقيام بتحفيظهم لتقديم الأفضل وجعل كل فرد في التنظيم يُركّز على الزبون، وهذا كله قصد خدمة الزبون بكفاءة عالية.

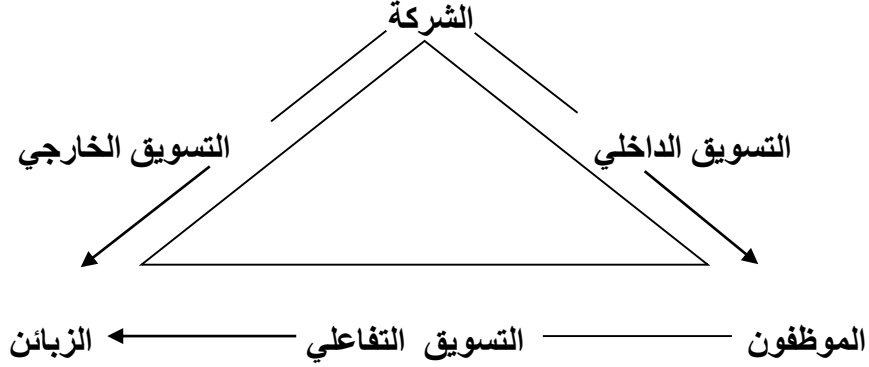
و يقوم مجمع Mayo Clinic بتقديم خدمات استشفائية، الأمر الذي يستوجب تواجد تسويق داخلي فعال لتحقيق فعالية تسويق الخدمات، حيث يعترف المُسوّقون الأذكياء بأن أنشطة التسويق داخل المؤسسة الخدمية يمكن أن تكون هامةً أو حتى أكثر أهمية من أنشطة التسويق الموجهة إلى خارج المؤسسة.

لذلك يحتاج تسويق الخدمات إلى أكثر من مجرد تسويق خارجي تقليدي باستخدام المزيج التسويقي، بل أبعد من ذلك حيث يستوجب تسويقاً داخلياً (Internal Marketing) وتسويقاً تداخلياً (Interactive Marketing)، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على أهمية التسويق الداخلي لتحقيق فعالية التسويق الخارجي.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

حيث يعتبر التسويق الداخلي أحد أسس تسويق الخدمات، وهو كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (16): أنواع التسويق الثلاث في الصناعات الخدمية



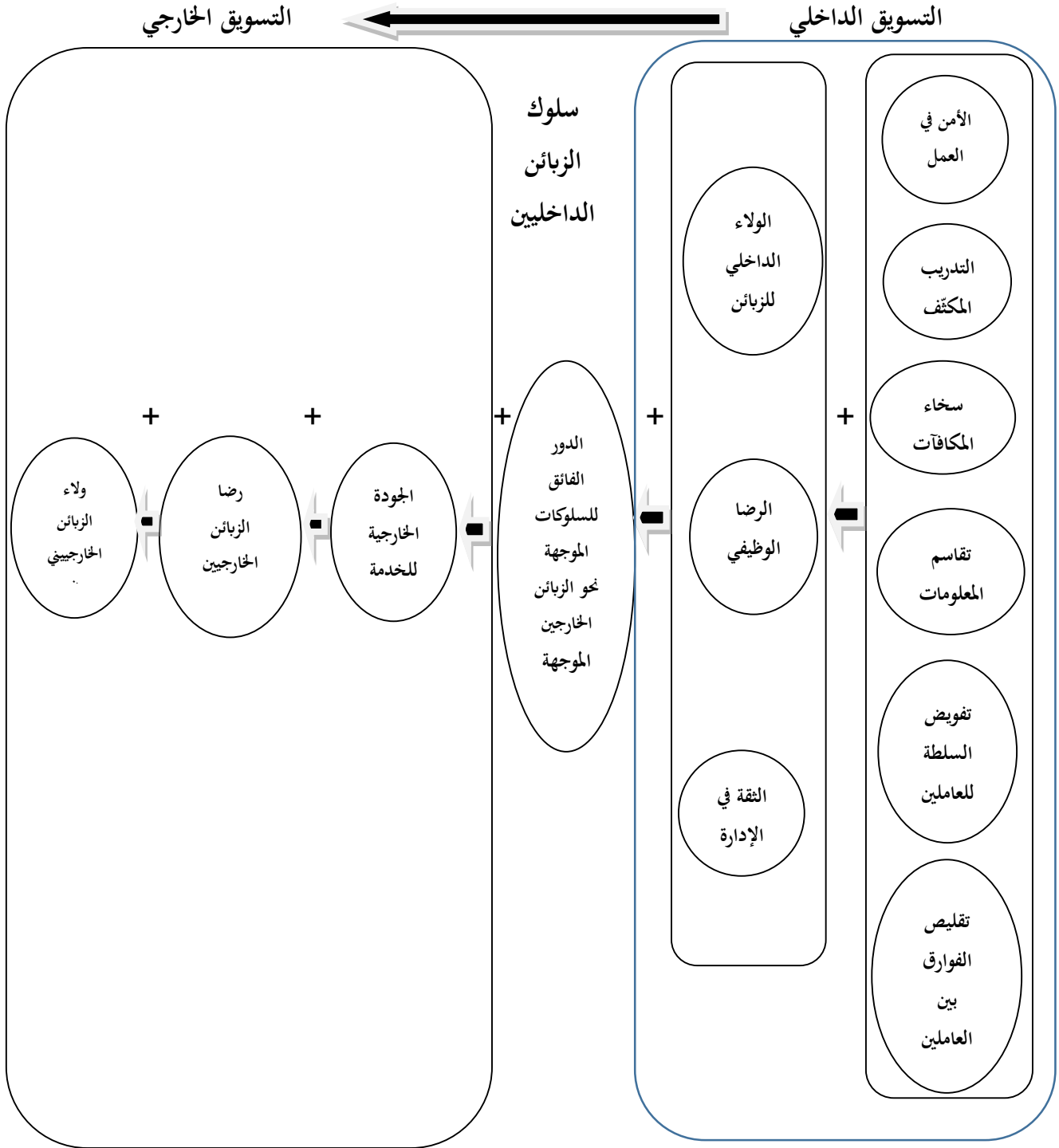
Source: Kotler, P., & Keller, N. (2016). Marketing management, 15th Global edition. England: Person Education limited, p 432.

فيجب على المسوقين إنفاق المزيد من الجهد و الوقت ليس فقط على تحسين أداء التسويق الخارجي، بل من أجل تحسين أداء التسويق الداخلي. ولتحقيق ذلك يتعين تكوين وتحفيز الموظفين بغية تقديم أحسن خدمة للزبائن، فيظهر جلياً أن التسويق في الداخل أكثر أهمية منه في الخارج أي أكثر أهمية من التسويق الخارجي.

والشكل الموالي يبرز العلاقة الوطيدة بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الشكل رقم (17): الربط بين أنشطة التسويق الداخلي بمخرجات التسويق الخارجي



Source: Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management*, 6(1), p 65.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

1/ ب- السِّر وراء تفوق خدمات مجمع Mayo Clinic عن المستشفيات الأخرى: إن تفوق مجمع

Mayo Clinic في أداء الخدمات الاستشفائية جعله اليوم نموذجا للعديد من المؤسسات الاستشفائية

في العالم، بل وحتى الرئيس الأمريكي *Barack Obama* كثيرا ما يستشهد به على أنه المثال

الرئيسي في إصلاح نظام الرعاية الصحية.

ويعود السر وراء هذا التفوق إلى ثقافة المجمع الذي يسعى إلى تبني مبادئ التسويق الداخلي،

وذلك من خلال السعي نحو تنمية ثقافة توجه الجميع داخل المنظمة تجاه الزبون باعتباره حالة

ذهنية (State of Mind) يجب أن يتبناها الجميع داخل المنظمة، الأمر الذي يستوجب نشاطا

مكثفا من قبل إدارة التسويق.

فبهذا الاعتبار وكما يؤكد KOTLER فالتسويق الداخلي عبارة عن مهمّة " تدريب العاملين الذين

يتصلون بالزبون وكذلك أناس الخدمة (الأخرين) للعمل كفريق وتحفيزهم بفعالية ليقدموا رضا

الزبون " (كوتلر و ارمسترونج، 2007).

ونلاحظ أن مجمع Mayo Clinic قد قطع شوطا كبيرا فيما يتعلق بتبني مبادئ التسوق الداخلي،

و هو السِّر وراء التفوق الذي حققه و لايزال إلى يومنا هذا، و يتجلى ذلك من خلال سعيه إلى

ممارسة مهنة الطب بشكل مختلف عن المستشفيات الأخرى، و يتجلى ذلك من خلال:

• تنمية ثقافة التوجه بالزبون: التي تظهر جليا من خلال القيم التي تأسس عليها المجمع

و التي تتمثل " في وضع مصلحة المريض فوق مصلحة الجميع"، والشعار الذي اتخذه المجمع "

إن مصلحة المريض هي المصلحة الوحيدة التي يجب أن تُؤخَذ بعين الاعتبار". و التي تبرز تبني

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

مجمع لثقافة الخدمة، حيث انعكست هذه الثقافة على سلوك طاقم مجمع Mayo Clinic بأكمله و التي أدت بهم إلى تقديم خدمات متميزة، و يتجلى ذلك من خلال:

- موظفي خطوط أمامية (*Front Line People*) ذوي مهارات عالية: وذلك من خلال الترحيب

الجيد بالمرضى الجدد، والترحيب بذكر الاسم الشخصي للمرضى العائدين مرة ثانية، بالإضافة إلى

إرسال فريق من المحترفين لمرافقتهم لتسهيل جميع مهام المسار الإداري (Process)؛

- العمل في فريق: و ذلك من خلال جمع طاقم من الأطباء لدراسة حالة المريض قصد التشخيص

الدقيق و تقديم العلاج المناسب؛

- عدم انتظار المريض لتلقي الخدمة والسرعة في إيجاد الحلول المناسبة: بعد التشاور و تبادل

الآراء يلتقي قائد الفريق مع المريض ويناقش معه الخيارات وطوال المسار فإنه يتم تشجيع المرضى

للمشاركة في المناقشة - مشاركة المريض (الزبون) في مسار خلق القيمة-، وإذا كانت الجراحة

ضرورية فالإجراء وفي كثير من الأحيان ومن المقرر أن يحدد مواعده في غضون 24 ساعة،

والفرق المذهل هو عدم انتظار المريض لدوره كما هو الحال في العديد من المستشفيات.

- المسؤولية الاجتماعية: إن مجمع Mayo Clinic غير هادف للربح بحيث يتم استثمار كل

مداخيله في برامج الأبحاث والتعليم، ويتم تنفيذ الاكتشاف الهام من الأبحاث بسرعة في جودة الرعاية

الطبية للمرضى، كما يضع أطباء Mayo Clinic راتبهم بدلاً من أن يدفعها عدد من المرضى

الذين تم فحصهم أو تم إجراء لهم الاختبارات المطلوبة.

- السعي نحو إسعاد المريض: من خلال توفير الراحة التامة للمريض، بل محاولة جعله يشعر

بتحسُن حتى قبل ملاقاته الأطباء، وذلك من خلال تطوير بيئة مادية متفوقة ، بل يتعدى ذلك

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

إلى إسعاد من يرافق المريض، وهو كما أوضحه أحد الموظفين قائلاً: " الناس لا تأتي إلى المستشفى بمفردها " .

- جودة الخدمة من خلال التركيز على التحسين المستمر: ويتجلى ذلك من خلال:

سعي مجّع Mayo Clinic إلى غرس ثقافة التحسين المستمر وهو ما جعلها تتحول إلى منظمة قابلة للتعلم (Learning Organization)، من خلال التركيز المستمر على تجربة المريض وإدراجها ضمن الدراسات و الأبحاث في الجامعات التابعة للمجّع ويتم تنفيذ الاكتشاف الهام من الأبحاث بسرعة في جودة الرعاية الطبية للمرضى، و هو ما ساهم في رفع كفاءات ومهارات الأطباء و مستوى البحث العلمي للمجمع، الأمر الذي جعل مجّع Mayo Clinic يمكنه تقديم خدمات استثنائية ، حيث يمكن للمريض أن يأتي إلى Mayo Clinic مع أو من دون إحالة الطبيب وإذا كانت الجراحة ضرورية فالإجراء وفي كثير من الأحيان من المقرر أن يحدد مواعده في غضون 24 ساعة، أي تدارك الوضع قبل فوات الأوان وهو ما قد يرفع نسبة نجاح العلاج للعديد من الحالات المستعصية.

بالإضافة إلى تخصيص أحدث مروحية طبية للحالة الطارئة تضم المعدات الطبية ذات التقنية العالية وهي واحدة من الطائرات الأكثر تقدماً في العالم، وهذا لضمان سلامة المريض.

ومن خلال ماسبق تتضح العناية الفائقة للمجمع لجميع أبعاد المزيج الخدمي من خلال موظفين أكفاء (People) و تطوير بيئة مادية فائقة (Physical Environment) و مسار إداري سلس و فعال (Process) .

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

2/ مدى وجود تضارب في المصالح بين الرغبة في جعل مريضك الخاص سعيداً وتقديم أفضل

رعاية طبية ممكنة: من خلال استعراض حالة مجمّع Mayo Clinic الذي يقوم بتقديم خدمات

الرعاية الطبية، فإنه يمكن استخلاص نتيجة هامة في مجال تسويق الخدمات، وهي أنّ إدخال

السعادة على المريض تتماشى مع الأداء العالي للخدمة .

حيث أنّ الأداء العالي والرعاية الشخصية للمريض تنبثق من ثقافة راسخة تقوم على فلسفة ولاء

الزبون المتولدة من تبني مبادئ التسويق الداخلي و الذي يعكس توجه الجميع داخل المنظمة تجاه

الزبون، حيث أنه لا فائدة من إعطاء وعود بتقديم خدمات ممتازة للزبائن المرتقبين، إذا كان

الموظفين في المؤسسة ليسوا في مستوى تلبية هذه الوعود.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة لتحقيق التفوق في مجال الخدمات

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز أهمية جودة الخدمة عموماً و الجودة المدركة على وجه

الخصوص، بالإضافة إلى التركيز على التسويق الداخلي لتحقيق التفوق في مجال الخدمات

من خلال التطرق بالدراسة لحالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton .

إلى دراسة حالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton ، وذلك بُغية تسليط الضوء على أهمية جودة

الخدمة عموماً و الجودة المدركة على وجه الخصوص، بالإضافة إلى التركيز على التسويق

الداخلي لتحقيق التفوق في مجال الخدمات.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

دراسة حالة: سلسلة فنادق Ritz-Carlton²

Few brands attain such a high standard of customer service as the luxury hotel, The Ritz-Carlton. The Ritz-Carlton dates back to the early 20th century and the original Ritz-Carlton Boston, which revolutionized the way U.S. travelers viewed and experienced customer service and luxury in a hotel. The Ritz-Carlton Boston was the first of its kind to provide guests with a private bath in each guest room, fresh flowers throughout the hotel, and an entire staff dressed in formal white tie, black tie, or morning coat attire.

In 1983, hotelier Horst Schulze and a four-person development team acquired the rights to the Ritz-Carlton name and created the Ritz-Carlton concept as it is known today: a company-wide concentration on both the personal and the functional side of service. The five-star hotel provides impeccable facilities but also takes customer service extremely seriously. Its credo is, “We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen.”

According to the company’s Web site, The Ritz-Carlton “pledge(s) to provide the finest personal service and facilities for our guests who will always enjoy a warm, relaxed, yet refined ambience.”

The Ritz-Carlton fulfills this promise by providing impeccable training for its employees and executing its Three Steps of Service and 12 Service Values. The Three Steps of Service state that employees must use a warm and sincere greeting always using the guest’s name, anticipate and fulfill each guest’s needs, and give a warm good-bye again using the guest’s name. Every manager carries a laminated card with the 12 Service Values, which include bullets such as number 3: “I am empowered to create unique, memorable and personal experiences for our guests,” and number 10: “I am proud of my professional appearance, language and behavior.” Simon Cooper, the company president and chief operating officer, explained, “It’s all about people.

² Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall, pp. 379-380.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

Nobody has an emotional experience with a thing. We're appealing to emotions.” The Ritz-Carlton's 38,000 employees at 70 hotels in 24 countries go out of their way to create unique and memorable experiences for their guests.

While The Ritz-Carlton is known for training its employees on exceptional customer service, the hotel also reinforces its mission and values to its employees on a daily basis. Each day, managers gather their employees for a 15-minute “line up.” During this time, managers touch base with their employees, resolve any impending problems, and spend the remaining time reading and discussing what The Ritz-Carlton calls “wow stories.”

The same “wow story” of the day is read to every single employee around the world. These true stories recognize an individual employee for his or her outstanding customer service and also highlight one of the 12 Service Values. For example, one family staying at the Ritz-Carlton, Bali, needed a particular type of egg and milk for their son who suffered from food allergies. Employees could not find the appropriate items in town, but the executive chef at the hotel remembered a store in Singapore that sold them. He contacted his mother-in-law, who purchased the items and personally flew them over 1,000 miles to Bali for the family. This example show cased Service Value 6: “I own and immediately resolve guests' problems.”

In another instance, a waiter overheard a man telling his wife, who used a wheelchair, that it was too bad he couldn't get her down to the beach. The waiter told the maintenance crew, and by the next day they had constructed a wooden walkway down to the beach and pitched a tent at the far end where the couple had dinner.

According to Cooper, the daily wow story is “the best way to communicate what we expect from our ladies and gentlemen around the world. Every story reinforces the actions we are looking for and demonstrates how each and every person in our organization contributes to our service values.” As part of company policy, each

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

employee is entitled to spend up to \$2,000 on a guest to help deliver an anticipated need or desire.

The hotel measures the success of its customer service efforts through Gallup phone interviews, which ask both functional and emotional questions.

Functional questions ask “How was the meal? Was your bedroom clean?” while emotional questions uncover a sense of the customer’s well-being. The Ritz-Carlton uses these findings as well as day-to-day experiences to continually enhance and improve the experience for its guests.

In less than three decades, The Ritz-Carlton has grown from 4 locations to over 70 and earned two Malcolm Baldrige Quality Awards—the only company ever to win the prestigious award twice.

Questions:

- 1. How does The Ritz-Carlton match up to competitive hotels? What are the key differences?***
- 2. Discuss the importance of the “wow stories” in customer service for a luxury hotel like The Ritz-Carlton.***

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الحل النموذجي لحالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton:

1/ أ- سِرُّ تنافسية فندق Ritz-Carlton في الجودة بالنسبة للفنادق الأخرى: من خلال عرض هذه حالة نجد أن سلسلة فنادق Ritz-Carlton لديها تنافسية جد عالية في جودة الخدمة مقارنة بالعديد من الفنادق الأخرى، وذلك لتركيز سلسلة فنادق Ritz-Carlton على مايلي:

- التركيز على التحسين المستمر و الذي يتجلى من خلال توفير تدريب غاية في الإتقان و خالٍ من كل عيب؛

- ترسيخ ثقافة الخدمة والتي تتجلى من خلال شعار فندق Ritz-Carlton النابع من صميم عقيدة أفراد طاقمه؛

- التركيز على الجانب الشخصي و الوظيفي فالزبائن لا يحكمون على الخدمة من حيث جودتها التقنية فحسب، بل ومن خلال جودتها الوظيفية؛

- التركيز على التسويق التفاعلي (Interactive Marketing) الذي يعكس مهارة الموظفين في خدمة الزبون؛

- التركيز على موظفي الخطوط الأمامية (Front Line People) لتأثيرهم البالغ على نجاح أداء الخدمة؛

- التركيز على البيئة المادية (Physical Environment) فالفندق هو الأول من نوعه الذي يقدم للضيوف حماما خاصا بكل غرفة، و يسعى إلى توفير مرافق خالية من كل عيب و غاية في الأناقة.

1/ ب- أوجه التمييز الرئيسية لسلسلة فنادق Ritz-Carlton : تسعى سلسلة الفنادق الفخمة Ritz-Carlton إلى تقديم خدمات متميزة عن بقية الفنادق من خلال تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يسعى إلى غرس ثقافة التوجه بالزبون لدى جميع أفراد طاقمه، من خلال محاولة إقناع كل فرد بمسؤوليته تجاه الزبون وهذا لتحقيق خدمة فائقة الجودة، ذلك وفقاً للمقولة المشهورة : " *Total*

quality is everyone's job, just as marketing is everyone's job ."

و يتجلى هذا التوجه من خلال:

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

- التزام الإدارة العليا: حيث تسعى إدارة فندق Ritz-Carlton على ترسيخ ثقافة التوجه بالزبون، ويتضح ذلك من حلال شعار فندق Ritz-Carlton المنبثق من صميم عقيدة أفراد طاقمه "نحن السيدات والسادة في خدمة السيدات والسادة"، وكذلك من خلال تعهد طاقم الفندق بأكمله على " توفير أرقى الخدمات والتسهيلات الشخصية لضيوفنا الذين سوف يتمتعون دائما بأجواء دافئة، مريحة وصافية ".

- غرس ثقافة الالتزام التنظيمي: وذلك من خلال ترسيخ القيم التي يقوم عليها فندق Ritz-Carlton، و يتضح ذلك من خلال القيمة رقم 10: " أنا فخور بمظهري المهني، لغتي وسلوكي"؛ بالإضافة إلى سرد " الأحداث الباهرة Wow Stories " حول الإنجازات المعتبرة التي يحققها طاقم سلسلة فنادق Ritz-Carlton يوما بعد يوم عبر العالم، وهو ما يرفع من معنويات أفراد الطاقم أكثر فأكثر و يُكسبهم ثقة أكبر بالنفس، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء الخدمة؛ - تنمية ثقافة الثقة بالنفس: و يتجلى ذلك من خلال القيمة رقم 3: "أنا مُخول لخلق تجارب فريدة من نوعها، لا تنسى وشخصية لضيوفنا"؛

- التركيز على التحسين المستمر (Continuous Improvement): حيث يقوم المدراء بجمع الموظفين بشكل يومي لمدة 15 دقيقة قصد ترتيبهم و إعدادهم و يقومون بحل أي مشاكل وشيكة، وهو ما يرفع من نسبة أداء الخدمة من خلال تفادي حدوث أخطاء و تقديم الحلول المناسبة لجميع المشاكل التي يمكن مواجهتها؛

- تفويض المسؤولية: حيث يَحَقُّ لكل موظف إنفاق ما يصل إلى 2.000 دولار لتلبية الحاجة المتوقعة على أحد النزلاء؛

- اختيار موظفي الخطوط الأمامية على أساس المرونة و السرعة في إيجاد الحلول المناسبة: و يتجلى ذلك من خلال القيمة رقم 6 للخدمة " أنا أملك حل وفوري لمشاكل الضيوف "، حيث نجد رئيس الطهاة في الفندق بإيجاد الحل المناسب لأحد الأفراد الذي يعاني من الحساسية الغذائية رغم العناية الشديد الذي تكبده و على نفقته الخاصة، وفي حال أخرى نجد النادل قام بحل مشكلة الرجل

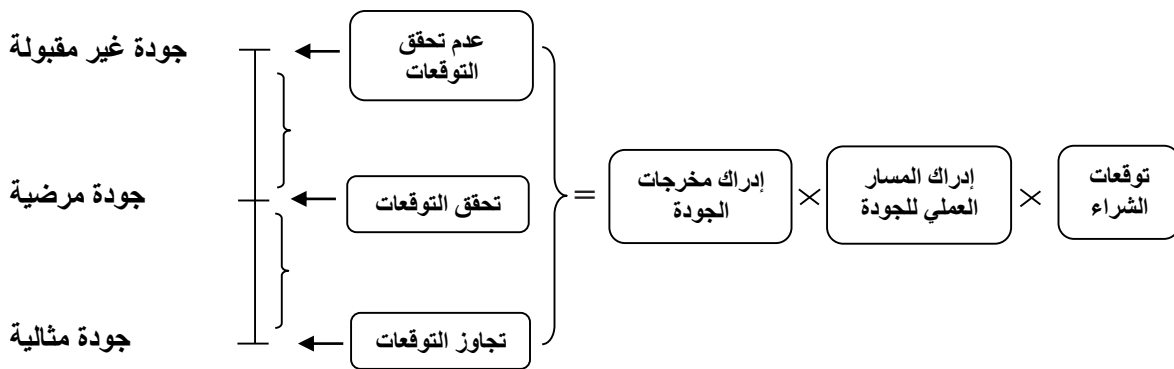
المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

المعاق الذي يشكووا لزوجته عدم إمكانية الوصول إلى الشاطئ على كرسي متحرك، وفي اليوم الموالي كانت المشكلة قد حُلّت وذلك بالاستعانة بفريق الصيانة الذي نصب له ممرا خشبياً خاصاً و خيمة في الشاطئ، وهذا رغم أن النزيل لم يقدّم بعرض هذا المشكل على طاقم الفندق، وهذا ما يسبب مفاجأة للزبون و ينتج عنه تقديم قيمة مدركة متفوقة (*Perceived Superior Value*) و ذلك بالتركيز على تعظيم الجودة المدركة من خلال تلبية توقعات الزبائن .

الأمر الذي يستوجب التركيز على الجودة في جميع مسار تقديم الخدمة بدءاً من موظفي الخطوط الأمامية (*Front Line People*) إلى أعلى مستوى في الإدارة (*Top Management*) ، وهذا سعياً من الجميع إلى خلق قيمة مدركة متفوقة للخدمة (*Perceived Superior Value*) ، وهو ما يجعل الضيف أو النزيل ينبهر و يتعجب من أداء الخدمة و يرفع من نسبة الرضى لديه و يصبح بذلك زبونا و فياً على المدى البعيد.

و يوضح الشكل الموالي أهمية التركيز على الجودة المدركة للخدمة لتقديم خدمات شخصية فائقة، وهو ما يزيد من نسبة ولاء الزبائن.

الشكل رقم (18): السلسلة المتصلة للجودة المدركة للخدمة



Source: Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. N. A. N. T. H. A. N. A.

R. A. Y. A. N. A. N. (1985). Quality counts in services, too. *Business horizons*, 28(3), p 47.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

فلا يكفي التركيز على المسائل الوظيفية في مجال تسويق الخدمات، بل يجب التركيز كذلك على المسائل العاطفية لأنها أساس بناء علاقات متبادلة و مربحة على المدى البعيد.

لذلك نجد رئيس الشركة *Simon Cooper* الذي هو بمثابة الرئيس التنفيذي للعمليات، أوضح ذلك قائلاً " الكل متعلق بالأشخاص، لا أحد لديه تجربة عاطفية مع شيء، فنحن نناشد العواطف ".

فمن خلال هاتين الحالتين يتضح جليا أن سلسلة فنادق Ritz-Carlton قد قطعت شوطا كبيرا في التوجه بالتسويق الداخلي، حيث نجد أن كل موظف يتبنى مبادئ التسويق ويتحمل مسؤولية إرضاء الزبون وذلك من خلال تظافر جهود الجميع، الأمر الذي يدل دلالة واضحة على ترسيخ ثقافة ولاء الزبون لدى طاقم سلسلة فنادق Ritz-Carlton.

- القياس المستمر لأداء الخدمة: من أجل الحفاظ على تقديم خدمات متميزة باستمرار، يقوم الفندق بقياس نجاح جهود خدمة الزبائن باستمرار من خلال المقابلات الهاتفية التي تستفسر من خلالها عن كل المسائل الوظيفية والعاطفية.

2/ أهمية " الأحداث الباهرة Wow Stories " في خدمة الزبائن من خلال عرض حالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton : كما يقرره رئيس سلسلة فنادق Ritz-Carlton فإن النجاح الباهر للحدث اليومي هو " أفضل وسيلة لإيصال ما نتوقه من سيداتنا وساداتنا في جميع أنحاء العالم، فكل حدث يعزز الإجراءات التي نبحت عنها و يوضح كيفية مساهمة كل شخص في منظمنا في تحقيق قيم خدمتنا ". وذلك لأن سرد الأحداث الباهرة تعمل على تنمية ثقافة الفخر بالانتماء والالتزام التنظيمي، كما تبعث ثقة بالنفس لدى جميع أفراد الطاقم وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى أداء الخدمة، كما تعكس الصورة الجيدة للفندق المتولدة عن القيم و المبادئ الراقية التي تقوم عليها سلسلة فنادق Ritz-Carlton.

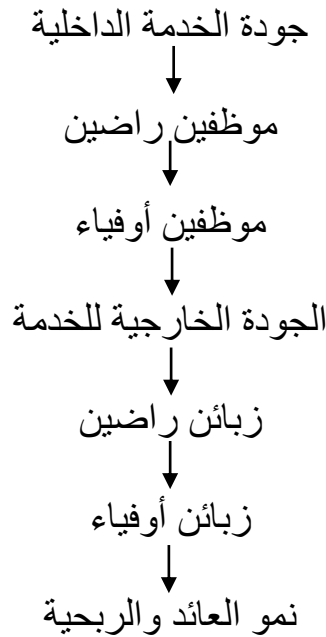
فالأحداث الباهرة هي سر تفوق سلسلة فنادق Ritz-Carlton و فوزها مرتين بجوائز *Malcolm Baldrige* للجودة و التي تُعد الأولى من سابقتها، وسر تحقيقها نموا من أربعة مواقع إلى أكثر من سبعين في أقل من ثلاثة عقود، لأن سرد الأحداث الباهرة تسعى إلى تشجيع الموظفين على التسويق الإبداعي من خلال رفع مستوى الأداء و تعزيز الثقة بالنفس و زيادة التحفيز.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

كما تعكس الأحداث الباهرة تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يتجلى من خلال إحساس كل فرد بالمسؤولية تجاه تحقيق رضا الزبون والذي هو أساس تحقيق أداء متفوق للخدمة، وذلك من خلال سعي إدارة التسويق نحو تشجيع كل شخص آخر في المنظمة لأن يكون الزبون محور اهتمامه. حيث يركز مفهوم التسويق الحديث على أهمية خلق القيمة والتي تقوم أساسا على مدى توجه العاملين نحو المساهمة في سلسلة خلق القيمة، لذلك يُعدُّ التسويق الداخلي شرطا أساسيا لنجاح التسويق الخارجي (Grönroos, 1990).

ففي الواقع؛ يجب أن يسبق التسويق الداخلي التسويق الخارجي، فمن غير المنطقي الإعلان عن خدمة ممتازة قبل أن يكون موظفي الشركة مستعدون وراغبون وقادرون على توفير ذلك، وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (19): سلسلة ربح الخدمة



Source: Dunmore, M. (2005). *Inside-out marketing*. Kogan Page Publishers, p11.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

المطلب الرابع: أهمية التركيز على تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات

سننظر من خلال هذا المبحث إلى تسليط الضوء على أهمية توجه المؤسسة الخدمية بتسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات من خلال دراسة حالة مركز خدمات الرعاية و التجميل "Shriman".

دراسة حالة: مركز خدمات الرعاية و التجميل "Shriman"³

'Shriman' is a newly setup gentbeauty parlour and saloon.

Shri.Aftab its proprietor has invested Rs.10 lakhs in setting up an ultra modern facility which offers the services of hair cutting, hair styling, body massage and suana bath for gents.

At a time nearly 9 customers can avail these facilities at 'Shriman'. Being the only one of its kind the clientele of 'Shriman' has steadily climbed in the last couple of months. Almost all regular customers of 'Shriman' come from high ranking revenue an police department officials in the town,corporate executives and rich business class.

Shri. Aftab has, however, faced a difficulty from the last one month. 'Shriman' has been overcrowding with customer in early morning, particularly on Saturdays and Sundays while many customers were required to wait for up to 1

³ SHUKLA, A. V. (2004). Case Studies in Marketing Management. First Edition. *Sarup & Sons*, pp. 74-75.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

hour for their chance, a few have even gone back seeing the crowd of waiting customers.

At the same time overspreading of work has resulted in a drop in quality of service rendered resulting in customer dissatisfaction and also breakage and spoilege of tools.

Shri. Aftab was looking for ways and means to solve the problem like differential pricing based on time, prior fixation of appointments, entertainment facilities for waiting customers and so on to meet the problem.

Shri Aftab, however, cannot think of expanding the available facilities because of limitations of space and money.

Questions :

1. Give the Title of the Case Study;
2. What are the main causes of the problem?;
3. What should the company now do?;

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

تحليل حالة مركز الرعاية و التجميل "Shriman"

' Shri.Afta ' هو أحد أرباب الأموال المولعين بمجال خدمات الرعاية و التجميل و الذي يملك تجربة رائدة في المجال، لذلك قام باستثمار ضخم لإنشاء مركز تحت تسمية "Shriman"، يحتوي على مرافق حديثة جدا و معدات من الطراز الرفيع والتي من خلالها يقدم المركز خدمات قص الشعر، تصفيف الشعر و تدليك الجسم، بالإضافة إلى تواجد حمام على الطراز الياباني. فعبارة أخرى يُعد "Shriman" مركزا للتجميل و الراحة على المستوى الرفيع، حيث يحمل المركز شعار " مصلحة الزبون فوق مصلحة الجميع".

ومع تقديم الخدمات العالية الجودة، يمكن لـ 9 زبائن فقط الاستفادة في نفس الوقت من خدمات هذا المركز.

كما نجد أن الزبائن الذين يقبلون على هذا المركز هم الزبائن من الطبقة الرفيعة من المجتمع، المتمثلة في المسؤولين ذوي المستوى العالي في السلطة، رجال الأعمال الأثرياء، السياح، الخ.... فبالإضافة إلى كونها خدمات متميزة فهي خدمات حديثة وفريدة من نوعها وهو ما أدى إلى إقبال الزبائن عليها بشكل معتبر منذ الأشهر القليلة الأولى، خصوصا مع عبارات الثناء التي تنتشر من زبون لآخر حول المركز.

و بعد سنة من بدء النشاط و رغم الإشارات والدلائل على حُسن أجواء العمل وأن كل شيء على أحسن ما يرام، إلا أننا نجد مؤسس الشركة ' Shri.Aftab ' يواجه مشكلة ليس من السهل تجاوزها. حيث ازداد إقبال الزبائن على مركز الرعاية بشكل رهيب، خصوصا أيام العطلة الأسبوعية أين يتوافد العديد منهم وفي الصباح الباكر للاستفادة من خدمات المركز.

وهو ما أدى بالكثير من الزبائن إلى الانتظار مدة لا تقل عن ساعة ليحظوا بفرصة خدمات الرعاية من قِبَل المركز، وأمام هذا الوضع نجد العديد من الزبائن يرجعون إلى بيوتهم بمجرد رؤية الحشد الذي ينتظر دوره.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الأمر الذي أدى إلى امتداد تكفل عامل واحد بتقديم خدمات إلى عدة زبائن في آن واحد، وما زاد من تقاوم الوضع هو كسر وتلف العديد من المعدات الثمينة، نتيجة لاضطراب وتداخل مهام مقدّمي الخدمة.

كما انعكس ذلك سلباً على الأداء المطلوب بسبب تدني مستوى جودة الخدمة المقدمة والذي نتج عنه مباشرة استياء الزبائن، كونهم يعتقدون أنّ السعر الذي يقدمونه يتجاوز بكثير خدمة الرعاية والتجميل التي يتلقونها، وهو ما تُرجم من خلال تزايد الشكاوي التي يدلون بها إلى الإدارة العليا، و ذلك ما أحدث انطبعا لدى الزبائن من أن المركز لا يسهر على تلبية الوعود المقدمة مسبقاً.

الأمر الذي دفع بـ 'Shri.Aftab' إلى إعادة النظر بجد في المسألة، بحثاً عن السبل الناجعة والحلول الجذرية لهذا المشكل الذي يتطلب تدخلا سريعا. مع العلم أنه وفي هذه الظروف الحالية، لا يمكنه التفكير في توسيع المرافق واقتناء المعدات بسبب ضيق في مساحة المركز ونقص الموارد المالية.

الأسئلة:

1/ اقترح عنوانا للحالة؟

- 2/ في رأيكم ماهي الأسباب الرئيسية لمشكلة مركز "Shriman" للرعاية والتجميل، و ماذا يمكن أن ينتج عنها في حال عدم التدخل السريع – مع التعليل –؟
- 3/ ماذا يتعيّن على المركز القيام به لتجاوز تقاوم الوضع؟

الحل النموذجي للحالة:

- 1/ العنوان: أهمية التوجه بتسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات.
- 2/ في رأيكم أين تكمن الأسباب الرئيسية لمشكلة مركز "Shriman" للرعاية و التجميل؟
- تتمثل المشكلة الرئيسية في عدم تلبية الوعود المقدمة مسبقاً .

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الأسباب: عدم تواجد ثقافة التوجه بالزبون و يتجلى ذلك من خلال مراعاة الربح السريع على حساب الجودة و ولاء الزبائن، بحيث تجاوز المركز قدرته القصوى في تقديم الخدمة المطلوبة و بالمستوى المطلوب للزبائن - تجاوز قدرة الموظفين من خلال خدمة أكثر من 9 زبائن في نفس الوقت - .
فغياب ثقافة التوجه بالزبون (عامل موجه لعدة زبائن)، انعكس في تدني الجودة المقدمة للزبون.
فالواجب تدارك الوضع قبل فوات الأوان (فعدم التحكم الجيد في تنظيم توزيع الخدمة عبارة عن مشكل تكتيكي، إلا أنه مع مرور الوقت قد يصبح مشكلة استراتيجية لأنه يؤثر مباشرة على ولاء الزبائن).

فيتعين على مدراء المركز التوجه نحو تبني نهج تسويق العلاقات من خلال السعي نحو إرضاء و الاحتفاظ على الزبائن الحاليين و ليس جذب زائن جدد فقط ، و ذلك لأنّ "العلاقات مع الزبائن" هي عملية فنية، تنظيمية و اتصالية في آن واحد، وهي عنصر استراتيجي رئيسي في المنظمات التي تطور عروض خدمات ومنتجات ل جماهير مختلفة.

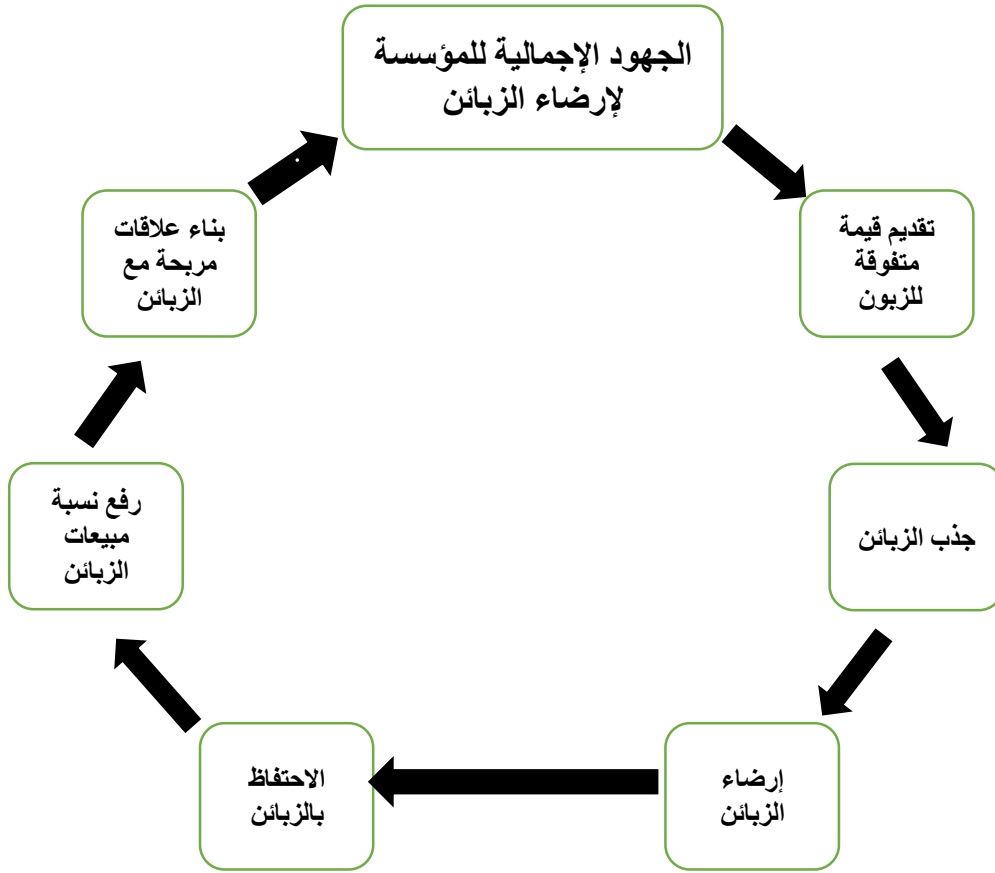
لذلك نبّه العديد من الباحثين خلال القيام بإدارة العلاقة مع الزبون إلى أنّ " عملية جذب زبائن جدد يجب النظر إليها كمرحلة وسيطة لعملية التسويق، و الهدف الرئيسي للتسويق هو الاحتفاظ بالزبائن " (Harker & Egan, 2006).

كما أن جذب زبون جديد قد يكلف خمس مرات ضعف تكلفة إرضاء و الاحتفاظ بالزبون الحالي (Kotler & Keller, 2016).

لذلك يؤكد تسويق العلاقات على ضرورة المحافظة على الزبائن الحاليين، لأنه أساس تحقيق التفوق و النجاح على المدى البعيد من خلال بناء علاقات مرضية، مربحة و طويلة المدى.
و يوضّح الشكل التالي أهمية بناء علاقات مربحة و طويلة المدى مع الزبائن لتحقيق النجاح على المدى البعيد.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الشكل رقم (20): إرضاء الزبائن بتقديم قيمة متفوقة للزبون بهدف بناء علاقات مربحة



Source: Perreault, W. D., & McCarthy, E. J. (2002). *Basic marketing: A global managerial approach*. 17 th Edition. McGraw-Hill/Irwin, p21.

الأمر الذي استوجب على المؤسسة إعادة النظر في تنظيمها من أجل التوجه الحقيقي بالزبون، من خلال وضع مصلحة الزبون فوق جميع المصالح، نظراً لقناعة هذه الأخيرة بأن الزبون سبب تواجد المؤسسة و هو سبب استمراريتها أيضاً. لذلك نجد في الوقت الراهن أن المؤسسات التي أدركت جيداً هذا المفهوم، تستهدي في جميع أعمالها بأراء الزبون والذي تعتبره المصدر الأساسي لتحقيق الهدف الأسمى من التسويق ألا وهو ولاء الزبون.

وهذا لن يتحقق إلا من خلال سعي إدارة التسويق نحو تشجيع كل شخص آخر في المنظمة لأن يكون الزبون محور اهتمامه، وذلك من خلال خلق ثقافة التوجه بالتسويق داخل المنظمة.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

والمقصود بالتوجه بالتسويق هو أن الشركة أو المنظمة يجب أن تخطط عملياتها وفقاً لاحتياجات السوق (Grönroos, 1980).

و بالتالي فتحقيق النجاح في التسويق الداخلي يعد أمراً حاسماً وهو بمثابة أساس ولاء الزبائن، وهو كما يقرّره أب الإدارة الحديثة P. Drucker فكل " ما يفعله الزبائن بمخرجات الشركة و ما يفكرون به هو قيمة بالنسبة إليهم و الذي يُعدّ حاسماً لأي عمل تجاري " (Grönroos, 2011).

- ماذا يمكن أن ينتج عنها: يمكن أن ينتج عنه إحجام الزبائن عن خدمات المركز بسبب عدم تلبية الوعود المقدمة مسبقاً، حيث يعتقدون أن الجودة المدركة أقل بكثير من الجودة المطلوبة و أنها ليست في مستوى الأسعار التي يقدمونها، الأمر الذي يؤدي إلى تشويه سمعة المؤسسة و فقدان الحصة السوقية و ذلك في حال بقاء الوضع على حاله، خصوصاً و أنه يخالف تماماً شعار المركز.

3/ ماذا يتعين على المركز القيام به: يمكن عرض حلول سريعة و أخرى جذرية كما يلي:

- الحل السريع التي يمكن أن تكون متاحة لـ 'Shri.Aftab' لتجاوز تفاقم الوضع

- التركيز على إدارة نسبة الناتج Yield Management خصوصاً في أوقات الذروة و ذلك خلال العطلة الأسبوعية مثل التسعير التفاضلي على أساس الوقت، تثبيت مسبق من التعيينات.

- توفير مرافق للترفيه لانشغال الزبائن أثناء مدة انتظار، تقديم خدمات مجانية إضافية للتعويض عن التأخر في تقديم الخدمة، الوعد بتخفيض تسعيرة الخدمة مستقبلاً، وذلك بهدف القضاء على التذمر و استياء الزبائن.

-الحلول الجذرية المقترحة: ما دام أن مركز 'Shriman' هو مركز للتجميل و الراحة، فهو يقدم

خدمات موجهة إلى زبائن أفراد، و بذلك فالإستراتيجية التي يتعين على المركز إتباعها هي: تبني

نهج تسويق العلاقات من خلال اتباع استراتيجية تسويق الفرد One –To- One Marketing .

و لتحقيق فعالية هذه الاستراتيجية يجب أن يشعر الزبون بخدمات شخصية حقيقة كما يجب الالتزام بالوعد المقدمة، فيجب:

- التركيز على أداء العاملين بدءاً من عاملي الواجهة الأمامية إلى أعلى مستوى في الإدارة

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

العليا، من خلال التركيز على الجودة الداخلية للخدمة، ولتحقيق ذلك يتعين:

- التركيز على التسويق الداخلي: من خلال التحفيز و التدريب المستمر قصد تحقيق الجودة الداخلية و التي هي أساس تقديم خدمات الرعاية بالجودة المطلوبة؛
 - التركيز أثناء توظيف عاملي الواجهة الأمامية على العاملين الذين يمتازون بالمرونة و السرعة في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة؛
 - القضاء نهائيا في المستقبل على مشكلة الانتظار لتقديم الخدمة من خلال اتباع نظام نسبة الناتج Yield Management، أو محاولة التقليل من حدتها من خلال إيجاد مرافق للترفيه.
 - السعي نحو رفع انشغالات و تطلعات الزبائن إلى الإدارة العليا قصد إدراجها ضمن القرارات الاستراتيجية، و ذلك قصد تحقيق التوجه بالتحسين المستمر؛
- وباختصار يمكن القول أنه: لا يمكن تحقيق استراتيجية تسويق الفرد في غياب نشر ثقافة الجودة داخل المركز التي تقوم على التزام الإدارة العليا بتحقيق الوعود المقدمة مسبقا، وذلك ما يستوجب التركيز على التحسين المستمر: من خلال التدريب و التكوين المستمر للعاملين و هذا للنهوض بالجودة الداخلية التي هي أساس الجودة الخارجية و ولاء الزبائن، وبالتالي: استمرارية و تطور المركز.

المبحث الخامس: دراسة حالات في تسويق الخدمات

الخاتمة:

لقد تطرقنا في المطلب الأول إلى عرض كيفية قراءة الحالة و إبراز مدى أهميتها في الوصول إلى تقديم حل للحالة المعنية بالدراسة، و توضيح كيفية حل الحالة من خلال انتهاج مقاربة تكون أكثر واقعية.

و في المطلب الثاني قمنا بدراسة حالة مجمّع Mayo Clinic ، من خلال التركيز على أسس الخدمة بهدف إبراز أهمية التركيز على التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي لتحقيق النجاح في المؤسسات الخدمية.

أما في المطلب الثالث فقد قمنا بدراسة حالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton ، وذلك بُغية تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة عموماً و الجودة المدركة على وجه الخصوص، بالإضافة إلى التركيز على التسويق الداخلي لتحقيق التفوق في مجال الخدمات.

وفي المطلب الرابع تطرقنا إلى دراسة حالة مركز الرعاية و التجميل "Shriman" قصد إبراز أهمية توجه المؤسسة الخدمية بتسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات.

الخبائمه العامه

الخاتمة العامة

يُعد مفهوم تسويق الخدمات أحد أبرز وأهم اهتمامات العديد من الباحثين في مجال إدارة التسويق عموماً وتسويق الخدمات على وجه الخصوص، حيث لا يزال إلى غاية اليوم مجال تسويق الخدمات يستقطب العديد من الأبحاث الحديثة التي تحاول إبراز أهمية التوجهات الحديثة لتسويق الخدمات لمواكبة التطورات الراهنة في مجال الأعمال التي تسعى إلى خلق القيمة.

ومحاولة منّا على الالمام بالموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة مباحث، الأربعة الأولى منها نظرية و الخامس بمثابة دراسة حالات في تسويق الخدمات.

حيث قمنا في المبحث الأول بإبراز أهمية ومفهوم الخدمة والمبادئ الأساسية للخدمة، و في المطلب الثاني تطرقنا إلى مختلف أصناف العروض الخدمية والخصائص التي تقوم عليها الخدمة.

وتطرقنا في المطلب الثالث إلى مفهوم جودة الخدمة حيث قمنا بإبراز الأثر البالغ لجودة الخدمة على تحقيق نجاح المؤسسات الخدمية على المدى البعيد وذلك بكسب ولاء الزبون من خلال السعي نحو تجاوز توقعات الزبون، كما تطرقنا كذلك بتسليط الضوء على أهمية مفهوم الجودة المدركة للخدمة من خلال إبراز المحددات الرئيسية للجودة المدركة للخدمة.

أما في المبحث الثاني فقد سلطنا الضوء على المزيج التسويقي الخاص بالخدمات، حيث تطرقنا في المطلب الأول مفهوم التسويق المتكامل كمدخل إلى المزيج التسويقي ثم قمنا بإبراز مفهوم المزيج التسويقي.

و في المطلب الثاني قمنا بإبراز أهمية التوجه نحو المزيج التسويقي الحديث وذلك من خلال التطرق إلى ضرورة تحديث أدوات المزيج التسويقي، وكذا عرض أدوات المزيج التسويقي من وجهة نظر المشتري.

أما المطلب الثالث الذي يُعد بمثابة مدخل إلى المزيج التسويق للخدمات فقد تطرقنا إلى أهمية التوجه نحو مزيج تسويقي خاص بالخدمات، بالإضافة إلى عرض المزيج التسويقي الخاص بقطاع الخدمات.

الخاتمة العامة

وفي المبحث الثالث فقد تطرقنا من خلال المطلب الأول منه إلى مفهوم التسويق الداخلي للخدمة من خلال تسليط الضوء على ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي للخدمة، وكذا إبراز أهمية التوجه نحو تحقيق فعالية التسويق الداخلي باعتباره أساس نجاح التسويق الخارجي للخدمة.

وتطرقنا في المطلب الثاني إلى مفهوم وأهمية التسويق التفاعلي في مجال الخدمة، بالإضافة إلى إبراز أسس نجاح التسويق التفاعلي للخدمة.

وفي المبحث الرابع فقمنا بتسليط الضوء على أهمية تسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات، وذلك بالتطرق في المطلب الأول منه إلى نشأة و مفهوم تسويق العلاقات و الوقوف عند كلٍ من مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون و إدارة العلاقة مع الشركاء، و في المطلب الثاني قمنا بإبراز متطلبات نجاح تسويق العلاقات في مجال الخدمات.

و أما في المبحث الأخير الذي يُعدُّ بمثابة دراسة حالات في تسويق الخدمات، فقد تطرقنا في المطلب الأول منه إلى عرض كيفية قراءة الحالة و إبراز مدى أهميتها في الوصول إلى تقديم حل للحالة المعنية بالدراسة، و توضيح كيفية حل الحالة من خلال انتهاج مقاربة تكون أكثر واقعية.

و في المطلب الثاني قمنا بدراسة حالة مجمع Mayo Clinic ، من خلال التركيز على أسس الخدمة بهدف إبراز أهمية التركيز على التسويق الداخلي و التسويق التفاعلي لتحقيق النجاح في المؤسسات الخدمية.

أما في المطلب الثالث فقد قمنا بدراسة حالة سلسلة فنادق Ritz-Carlton ، وذلك بُغية تسليط الضوء على أهمية جودة الخدمة عموماً و الجودة المدركة على وجه الخصوص، بالإضافة إلى التركيز على التسويق الداخلي لتحقيق التفوق في مجال الخدمات.

وفي المطلب الرابع تطرقنا إلى دراسة حالة مركز خدمات الرعاية و التجميل "Shriman" قصد إبراز أهمية توجه المؤسسة الخدمية بتسويق العلاقات لتحقيق فعالية تسويق الخدمات.

العراق

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. الحاج احمد علي توفيق, محمود عوده سمير حسين. (2011). تسويق الخدمات. دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى.
2. الضمور هاني حامد. (2005). تسويق الخدمات. دار وائل للنشر. الطبعة الثانية.
3. الطائي عبد النبي, العلق بشير عباس. (2009). تسويق الخدمات: كتاب محكم علميا. اليازوري.
4. بالمر أدريان. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة: شاهين بهاء وآخرون. الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية.
5. حمادوش سفيان. (2019). إشكالية التسويق الشامل وثقافة الجودة في المؤسسات الخدمية: محاضرات مع دراسة الحالات. دار هومه.
6. عزام زكريا أحمد, الزعبي علي فلاح. (2011). دراسة حالات تسويقية و إدارية: مدخل منهجي- تطبيقي. الطبعة الأولى. دار المسيرة.
7. كوتلر فيليب, ارمسترونج جاري. (2007). أساسيات التسويق. ترجمة سرور علي إبراهيم سرور. الكتاب الأول. الرياض. دار المريخ للنشر. الطبعة الحادية عشرة.
8. كورتل فريد. (2009). تسويق الخدمات. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

9. Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of quality management, 6*(1)
10. Ben Alia Hamdi, B. & Bousso Fara Kamoun, R. (2008). De La Théorie à la pratique: Huit Cas en Marketing avec synthèse de cours et corrigé détaillés, *Édition CLE*.

11. Berry, L. L., (2007). The best companies are generous companies. *Business Horizons*, 50(4), 263-269.
12. Berry, L. L., & Gresham, L. G. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, 29(6), 43-47.
13. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5-15.
14. Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The service-quality puzzle. *Business horizons*, 31(5), 35-43.
15. Berry, L. L., Zeithaml, V. A., & Parasuraman, A. N. A. N. T. H. A. N. A. R. A. Y. A. N. A. N. (1985). Quality counts in services, too. *Business horizons*, 28(3), 44-52.
16. Billé J., & Soparnot, R. (2006). La gestion de la relation client ou Customer Relationship management, Une source d'innovation?. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 101-110.
17. Cappelletti, L. (2010). Le management de la relation client des professions: un nouveau sujet d'investigation pour le contrôle de gestion. *Management Avenir*, (1), 339-363.
18. Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue française de gestion*, (3), 115-125.
19. Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to Create an internal Marketing Strategy*. Kogan Page Publishers.
20. Filip, A. (2012). Marketing theory applicability in higher education. *Procedia-social and behavioral sciences*, 46, 912-916.

21. Fontenot, R. J., & Wilson, E. J. (1997). Relational exchange: a review of selected models for a prediction matrix of relationship activities. *Journal of Business Research*, 39(1), 5-12.
22. Harker, M. J., & Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of marketing management*, 22(1-2), 215-242.
23. George, W. R., & Berry, L. L. (1981). Guidelines for the advertising of services. *Business horizons*, 24(4), 52-56.
24. Grönroos, C. (1979). An applied theory for marketing industrial services. *Industrial Marketing Management*, 8(1), 45-50.
25. Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial marketing management*, 40(2), 240-247.
26. Grönroos, C. (1980). Designing a long range marketing strategy for services. *Long range planning*, 13(2), 36-42.
27. Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
28. Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of business research*, 46(3), 327-335.
29. Grönroos, C. (1996). Relationship marketing logic. *Asia-Australia marketing journal*, 4(1), 7-18.
30. Kotler, P., & Keller, N. (2016). Marketing management 15th Global edition. *England: Person Education limited*.

31. Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing management 14th edition*. Prentice Hall.
32. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing Management 13th Edition*. New Jersey-America.
33. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management Twelve Edition*.
34. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing 14th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
35. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing, fourth European edition*. Harlow: Pearson Education Limited.
36. Kujala, J., Ahola, T., & Huikuri, S. (2013). Use of services to support the business of a project-based firm. *International Journal of Project Management*, 31(2), 177-189.
37. Ladhari, R., Pons, F., Bressolles, G., & Zins, M. (2011). Culture and personal values: How they influence perceived service quality. *Journal of Business Research*, 64(9), 951-957.
38. Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28(2), 139-152.
39. Lee, J. H., Kim, H. D., Ko, Y. J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54-63.
40. Legris-Desportes, C. (2011). Approche socio-sémiotique de la relation client. *Communication et organisation*, (39), 125-136.

41. Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships?. *Journal of Managerial Issues*, 173-190.
42. Mok, C., Sparks, B., & Kadampully, J. (2013). *Service quality management in hospitality, tourism, and leisure*. Routledge.
43. Mouton, J. (2000). Le Marketing du Désir L'Indispensable Stratégie, *Revue L'Expansion*, (27), pp 3-10.
44. Mora, P. (2004). Etudes de Cas Corrigées de Stratégie: Huit Cas de PME-PMI. 2^{ème} éd. Édition d'organisation
45. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
46. Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328.
47. Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1983). Service Firms Need Marketing. *Business horizons*.
48. Paulin, M. (2008). *La relation client*. *Gestion*, 33(4), 41-47.
49. Perreault, W. D., Cannon, J.P., & McCarthy, E. J. (2010). *Basic marketing: A Marketing Strategy Planning Approach*. 17th Edition. McGraw-Hill.

50. Petrof, J. V. (1997). Relationship marketing: the wheel reinvented?. *Business Horizons*, 40(6), 26-32.
51. Pointet, M. (2004). Etude de cas corrigés du marketing. 3^{ème} éd. édition d'organisation.
52. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of applied Psychology*, 70(3), 423.
53. SHUKLA, A. V. (2004). Case Studies in Marketing Management. First Edition. *Sarup & Sons*.
54. Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
55. Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.

فائمة

المصطلحات

قائمة المصطلحات

المصطلحات باللغة الإنجليزية	المصطلحات باللغة العربية
Service	الخدمة
Service Sector	قطاع الخدمة
Classification of Services	تصنيف الخدمات
Service Characteristics	خصائص الخدمات
Service Marketing	تسويق الخدمات
Service Systems	أنظمة الخدمة
Marketing Mix	المزيج التسويقي
Updating The Four Ps	تحديث المزيج التسويقي
The Evolution of Marketing Management	تطور إدارة التسويق
Holistic Marketing	التسويق الشامل
Integrated Marketing	التسويق المتكامل
Internal Marketing	التسويق الداخلي
Relationship Marketing	تسويق العلاقات
One-To-One Marketing	تسويق الفرد
Value Creation	خلق القيمة
Customer Value	قيمة الزبون

قائمة المصطلحات

Deliver Value	تسليم القيمة
Communicate Value	إبصال القيمة
Value Co-Creation	المشاركة في خلق القيمة
Network-Based Customer Service System	الشبكة القائمة على نظام خدمة الزبون
Managing Service Quality	إدارة جودة الخدمة
Quality	الجودة
Service Quality	جودة الخدمة
American Society for Quality	الجمعية الأمريكية للجودة
Perceived Quality	الجودة المدركة
Perceived Service	الخدمة المدركة
Expected Service	الخدمة المتوقعة
Key Determinants of Perceived Service Quality	المحددات الرئيسة للجودة المدركة للخدمة
Customer Expectations	توقعات الزبون
Marketing Orientation	التوجه بالتسويق
Customer Orientation	التوجه بالزبون
Word-Of-Mouth	كلمة الفم
Service Profit Chain	سلسلة ربح الخدمة

قائمة المصطلحات

Marketing strategies for services	استراتيجيات تسويق الخدمات
Differentiation	إدارة التميّز
People	الأشخاص
Physical Environment	البيئة المادية
Process	المسار العملي
Solution	الحل
Information	المعلومات
Value	القيمة
Access	الوصول
Performance	الأداء
Customer needs and wants	حاجيات الزبائن و رغباتهم
Cost to the customer	تكلفة الزبون
Convenience	راحة الزبون
Communication	الاتصال
Strategy	الاستراتيجية
Interactive Marketing	التسويق التفاعلي
External Marketing	التسويق الخارجي
Service Culture	ثقافة الخدمة