

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابوبكر بلقايد- تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، المالية وعلوم التسيير

# مقياس: تسويق الخدمات

## السنة الثالثة تخصص تسويق

الدكتورة بلقايد اسماء

السنة الجامعية 2021-2022

## الفهرس

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة

الفصل الأول: مقدمة في تسويق الخدمات

I. أسباب الأهمية المتزايدة للخدمات

II. مفهوم الخدمة

III. مقدمة في تسويق الخدمات

الفصل الثاني: العملية التسويقية لتسويق الخدمات

I. التسويق الاستراتيجي

II. التسويق العملي

الفصل الثالث: عرض الخدمة

I. تطوير عرض الخدمة الشامل

II. العلامة التجارية في الخدمات

III. الجودة في الخدمات

الفصل الرابع: سياسة التسعير في الخدمات

I. تعريف و تحديد السعر

II. النماذج الاقتصادية لتسعير الخدمات

III. تقنيات خاصة لتحديد السعر في الخدمات

الفصل الخامس : سياسة التوزيع

I. قنوات التوزيع في الخدمات

II. الوسطاء في توزيع الخدمات

III. منطقة الجذب zone de chalandise

الفصل السادس: سياسة الاتصال

I. خصوصيات الاتصال في الخدمات

II. استراتيجيات الاتصال الواجب تفضيلها في قطاع الخدمات

الفصل السابع: الموظفون في اتصال مع الزبون

- I. دور الموظفين في الاتصال
  - II. صفات الموظفين في الاتصال
  - III. العملاء والعلماء الاخرين co-clients المشتركون كمنتجين coproducteur في الخدمة
  - IV. أهمية تحفيز الموظفين في اتصال مباشر مع الزبون
- الفصل الثامن: الدليل المادي
- I. مسرح الخدمة
  - II. الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية
- الفصل التاسع: العمليات
- I. عناصر العمليات
  - II. Blueprinting
  - III. رحلة (مسار) العميل parcours client
- الفصل العاشر: سلوك المستهلك في الخدمات
- I. خصوصيات سلوك مستهلك الخدمات
  - II. قرار الشراء في الخدمات
  - III. ادارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management و ادارة المعرفة Knowledge management
- الفصل الحادي عشر: ابتكار وتطوير خدمات جديدة
- I. فئات ابتكار الخدمة
  - II. دور الابتكار للشركة
  - III. دور المستهلك في ابتكار الخدمة
  - IV. دورة حياة الخدمة
- الفصل الثاني عشر: تدويل الخدمات
- I. طبيعة الخدمة والتطور الدولي للخدمات
  - II. معوقات تدويل الخدمات
  - III. التسويق و التسيير ما بين الثقافات
- المراجع

## قائمة الأشكال

- الشكل 2 الخدمة المبنية على الجانب الملموس ..... 13
- الشكل 3 الخدمة المبنية على الجانب الغير الملموس ..... 13
- الشكل 4 انتاج الخدمة Servuction ..... 16
- الشكل 5 زهرة الخدمات ..... 25
- الشكل 6 العلامات التجارية ل Virgin Group ..... 29
- الشكل 7 : العلامات التجارية ل FedEx ..... 30
- الشكل 8: العلامات التجارية ل Accor group ..... 31
- الشكل 9 العلامات التجارية ل Yum! Brands Inc ..... 32
- الشكل 10 نموذج Servqual ..... 38
- الشكل 11 مثال على عرض خدمة *premium* على Viadeo ..... 45
- الشكل 12 مثال عن تمثيل لمنطقة الجذب ..... 52
- الشكل 13 : اشهار Rodina Hotel ..... 57
- الشكل 14 مثال تميممة *Cetelem* ..... 58
- الشكل 15 مثال تميممة ..... 58
- الشكل 16 اشهار AXA ..... 59
- الشكل 17: اشهار Lidl ..... 59
- الشكل 18 مثال على Blueprinting ..... 76
- الشكل 19: انواع الابتكار ..... 86
- الشكل 20 دورة حياة الخدمة ..... 93

## قائمة الجداول

- 10.....جدول 1 أشكال مشاركة العميل في الخدمة
- 12.....جدول 2 خصائص الخدمات
- 22.....جدول 3 مكونات المزيج التسويقي الموسع
- 24.....جدول 4 الخدمات المحيطة
- 35.....جدول 5 الأبعاد العامة التي يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة
- 49.....جدول 6 قنوات التوزيع في الخدمات
- 63.....جدول 7 صفات الموظفين في الاتصال
- 75.....جدول 8 البروتوكول المرتبط باستقبال العملاء في المطعم

## مقدمة عامة

القطاع الثالث يمثل قطاع الخدمات في الاقتصاديات الحديثة. حيث يغطي القطاع الاقتصادي الأول ، الأنشطة الزراعية والتعدينية والزراعية في الاقتصاد. يغطي القطاع الثانوي أنشطة التصنيع والتجارة التي تسهل إنتاج السلع الملموسة من المواد الخام التي ينتجها القطاع الأولي.

في السنوات الأخيرة ، طرأت تغييرات أساسية على النشاط الاقتصادي ، ولا سيما قطاع الخدمات ، مما يؤثر على طريقة عيشنا وعملنا.

يتم تقديم خدمات جديدة باستمرار من أجل تلبية الاحتياجات الجديدة وحتى لتلبية الاحتياجات التي لم نكن نعرفها من قبل.

مثلاً، قبل عشر سنوات فقط، لم يتوقع الكثير من الناس النمو والطلب الناتج عن الهواتف المحمولة والرسائل الإلكترونية (البريد الإلكتروني) والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والعديد من الخدمات الأخرى. اليوم ، يشعر الكثير منا أنه لا يمكننا الاستغناء عن هذه الخدمات.

التسويق اليوم هو تخصص متعدد ينطبق تقريبًا على جميع مجالات الحياة اليومية، لدرجة أن المتخصصين يراجعون باستمرار تعريفاته لدمج أبعاد جديدة.

تتبع التعريفات بعضها البعض للقول بأن الأداء التسويقي ممكن أيضًا ان يتم خارج جدران الشركات الصناعية. من هنا يتم ربط التسويق بمجالات جديدة تخضع "لمنطق التصميم والترويج القريب من تلك الخاصة بالمنتجات التجارية (التسويق السياحي ، التسويق السياسي ، إلخ)". سيتم استخدام التسويق بعد ذلك لإنشاء نهج استراتيجي تكون فيه الأهداف والمنافسة والبيئة معروفة .

وهكذا، فإن تطور التسويق قد سمح بتطبيقه في عدة مجالات جديدة.

هذا المقياس مخصص لطلاب السنة الثالثة ليسانس التسويق اين تأتي أهمية هذا المقياس من أهمية هذا التخصص الجديد وهو تسويق الخدمات. سيتم تقديم هذا المقياس في شكل فصول لاستيعاب الطلاب بشكل أفضل ودعمه برسوم بيانية وأمثلة.

ملاحظة: نظرا لعدم توفر برنامج مفصل في مقرر التخصص، يتم اقتراح البرنامج التالي المستقى من عدة مراجع في التخصص.

## الفصل الأول: مقدمة في تسويق الخدمات

قطاع الخدمات ، المعروف أيضًا باسم القطاع الثالث ، هو المستوى الثالث للاقتصاد. بدلاً من إنتاج المنتجات، ينتج هذا القطاع خدمات الصيانة والإصلاح أو التدريب أو الاستشارات أو الصحة أو الترفيه...

من بين البلدان التي تركز بشدة على قطاع الخدمات، تحتل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وأستراليا والصين المراتب الأولى.

في الولايات المتحدة مثلاً، ينتج معهد إدارة التوريد (ISM) مؤشرًا شهريًا يوضح بالتفصيل الحالة العامة لنشاط الأعمال في قطاع الخدمات. يعتبر هذا المؤشر مقياسًا للصحة الاقتصادية العامة للبلد.

فيمايلي، يقدم هذا الفصل لمحة عن اقتصاديات الخدمات، تعريف لمفهوم الخدمة و تقديم لتسويق الخدمات.

### IV. أسباب الأهمية المتزايدة للخدمات

لطالما تم تجاهل الخدمات في نقاش التحول الاقتصادي. قدمت الأدبيات النظرية التي يعود تاريخها إلى آدم سميث وجهة نظر مناهضة للخدمة للتنمية الاقتصادية. كما أن الأدبيات التجريبية حول النمو في البلدان النامية قد ركزت بشكل ضئيل نسبيًا على الخدمات حتى وقت قريب.

رغم ذلك فإن الخدمات تهيمن على الاقتصاد العالمي اليوم حيث استحوذ قطاع الخدمات بالفعل على ثلثي فرص العمل والقيمة المضافة في البلدان المتقدمة في الثمانينات

يمر قطاع الخدمات بتغيير مبهٍر يؤثر بشكل كبير على طريقة عيشنا وعملنا. يتم إطلاق خدمات جديدة باستمرار لتلبية احتياجاتنا الحالية وتلبية الاحتياجات التي لم نكن نعلم بوجودها.

يرجع هذا الارتفاع إلى عدة عوامل ، منها :

-زيادة استخدام الآلات في القطاعين الصناعي والزراعي

-زيادة الطلب على الخدمات التقليدية والجديدة

- يضاف إلى ذلك فقدان الوظائف في الصناعة بسبب تغيير مواقع الشركات التي تزيد من حدة هذه الظاهرة.

## V. مفهوم الخدمة

يصبح تعريف مفهوم الخدمة وتحديد خصائصها وأنواعها وفتاتها أمرًا ضروريًا.

### 1. تعريف الخدمة

في الأصل ، ارتبطت كلمة "خدمة" بمهنة الخادم (الذي يكون تحت تصرف السيد و الذي هو ملزم بتلبية جميع مطالبه). كما ارتبطت ب"مساعدة الاشخاص" ، "العمل على إرضاء أو إفادة الاخرين".

في هذه التعريفات المبكرة ، كانت اللاملموسية وقابلية التلف هما أكثر الخصائص شيوعًا لوصف الخدمة وتمييزها عن المنتج.

لتحديد الخدمة نقترح تعريفين<sup>1</sup>:

• "الخدمة هي عمل أو منفعة يقدمها طرف إلى آخر. على الرغم من أن العملية قد تكون مرتبطة بمنتج مادي ، إلا أن الأداء مؤقت ، وغالبًا ما يكون غير ملموس بطبيعته ، ولا ينتج عادةً عن امتلاك أحد عوامل الإنتاج." "

• الخدمة هي نشاط اقتصادي يخلق قيمة ويوفر فوائد للمستهلكين في وقت ومكان معينين لإحداث التغيير المطلوب لصالح متلقي الخدمة.

بالنسبة لـ INSEE<sup>2</sup> ، يتم تعريف نشاط الخدمة على أنه "توفير القدرة الفنية أو الفكرية. على عكس النشاط الصناعي ، لا يمكن وصفه إلا بخصائص سلعة ملموسة حصل عليها العميل".

ولكن على الرغم من عدم وضوحها ، تتمتع بعض الخدمات بخصوصية وجود حصة كبيرة من العناصر الملموسة ، مثل الفنادق (الأثاث والبنية التحتية) ، والمطاعم (الأثاث وأدوات المائدة) أو البنوك (المباني وبطاقات الائتمان). إلا أنه من منظور الملكية والتعريفات المقدمة، فإن العنصر غير الملموس هو الذي يسود في إنشاء القيمة المقدمة للعملاء: الراحة (الفنادق) ، والشعب والمتعة (مطعم) ، والأمن (البنوك) والاطمئنان (بطاقة الائتمان).

<sup>1</sup> Lovelock, C. & al. (2014). marketing des services, 7 édition, Pearson, pp 18-21

<sup>2</sup> Institut national de la statistique et des études économiques

يمكننا تصنيف الخدمات وفقاً لدرجة إضفاء الطابع الشخصي على الخدمة، من خلال مقارنة الخدمات "الموحدة" (النقل الجوي ، التنظيف الجاف) بتلك الأكثر تخصيصاً (استشارة قانونية ، معهد تجميل ، تصنيف شعر).

نستطيع التمييز بين الخدمات بناءً على حضور العميل. هل هو ضروري أم لا؟ (مثلاً جراحة قلب مفتوح و تصليح السيارات).

يمكن التمييز أيضاً بين الخدمات بناءً على طبيعة العملاء: خدمات للأفراد (الأشخاص) و الخدمات للشركات.

في الأخير يمكن تلخيص العلاقة بين السلع والخدمات كمايلي<sup>3</sup>:

- الخدمات بمكون مادي ضعيف (الطب العام ، تصنيف الشعر ، التعليم الابتدائي والثانوي) ؛
- الخدمات بمكون مادي قوي (تأجير السيارات ، النقل الجوي ، الفنادق والمطاعم) ؛
- السلع بمكوّن خدمي قوي (هاتف ، تلفاز، كمبيوتر)
- السلع بمكون خدمي منخفض (الخدمة الذاتية لملا البنزين) ؛

## 2. خصائص الخدمة

- لا يكتسب العملاء ملكية الخدمات إن التمييز الأساسي بين المنتج والخدمة هو أن العملاء يقدرون قيمة الخدمات دون اكتساب الملكية (باستثناء المواد الغذائية وقطع الغيار وما إلى ذلك). تظل الحقيقة أن هذه العناصر الملموسة ليست ملكاً للعملاء أبداً: فالأخير يدفع مقابل الحق في الوصول إليها دون امتلاكها.
- نتيجة الخدمة غير ملموسة: على الرغم من أن بعض الخدمات، كما رأينا سابقاً ، تتضمن غالباً عناصر مادية ، مثل سرير الفندق أو الطعام المطلوب من المطاعم أو الأدوات اللازمة لإصلاح السيارة ، فإن نتائجها (الإخراج) غير ملموسة. في الواقع ، تقدم شركات الخدمات خدمات (وليس سلعة) وتنشأ فوائد العملاء من طبيعة هذه الخدمات.
- يشارك العملاء في عملية الإنتاج: لكي يتم "تسليمها" ، تتطلب جميع الخدمات ، مهما كانت ، حضور ومشاركة العميل. يمكن أن تتم هذه المشاركة من خلال الخدمة الذاتية (سحب الأموال من أجهزة الصراف الآلي ، والتسوق في الأسواق الكبيرة ، والشراء عبر الإنترنت ، وما إلى ذلك) أو

<sup>3</sup> Lendrevie, J. & al.(2006), MERCATOR, 8ème édition, Dalloz, p952

التفاعل وجهًا لوجه مع الموظفين. بالتواصل مع مزود الخدمة (مصنفي الشعر ، الفنادق والمستشفيات والجامعات). لهذا السبب، في الخدمات ، يُنظر إلى المستهلكين على أنهم موظفين مؤقتين يجب تدريبهم لجعلهم أكفاء<sup>4</sup>.

يُميز (Eiglier and Langeard (1987) أربعة أشكال من المشاركة: التعاون والمشاركة

الجسدية والمشاركة الفكرية والمشاركة العاطفية مبينة في الجدول التالي

### جدول 1 أشكال مشاركة العميل في الخدمة

الميزات	نوع المشاركة
يقدم العميل معلومات (مكتوبة أو شفوية أو حتى إيمائية) لتوضيح طلبه. على سبيل المثال ، التشخيص الطبي (إصدار معلومات عن الأعراض) ، مصفف الشعر (الطول ، اللون ، إلخ).	التعاون
: يشارك العميل جسديًا في أداء الخدمة. على سبيل المثال ، دفع العربة في مركز التسوق، والتقاط المنتجات ، والوقوف في طابور ، ووضع المنتجات على الحزام الناقل	المشاركة المادية
يجب على العميل حفظ وفهم وتحليل موقف أو طريقة استخدام معينة من أجل الحصول على خدمته. على سبيل المثال ، Ikea وإرشادات التجميع الخاصة به ، وموزع النقد التلقائي (أدخل الرمز السري الخاص بك ، واتبع التعليمات) ، وقم بتقديم طلب عبر الإنترنت ، وما إلى ذلك.	المشاركة الفكرية
يترتب على الحصول على الخدمة علاقة خاصة تجعلها بالزبون	المشاركة العاطفية

المصدر: Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. pp 21-22

- غالبًا ما يكون العملاء الآخرون جزءًا من الخدمة: إذا كان الاختلاف في الجودة بين خدمة وأخرى يعتمد غالبًا على المهارات المحددة للموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمة للعملاء ، فهناك حالات تعتمد فيها هذه الجودة أيضًا على السلوك والخصائص المحددة للعملاء الموجودين في مكان الخدمات. على سبيل المثال ، في حدث رياضي ، يمكن أن يضيف حماس المشجعين المتعة
- تغير المدخلات والمخرجات: إن الوجود البشري المزدوج الخاص بنظام تصنيع الخدمة (الموظفون المتصلون والعملاء) يجعل من الصعب توحيد ومراقبة جودة مدخلات ومخرجات الخدمة. من ناحية أخرى، بالنسبة للخدمات المستهلكة في نفس وقت إنتاجها / تسليمها ، لا

<sup>4</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. pp19-25

يمكن تنفيذها مسبقاً إلا في الوقت الفعلي. لهذا السبب ، تزداد احتمالية حدوث أخطاء ويجب على شركة الخدمات حماية العميل وتوقع مشاكل معينة أو مخاطر الفشل. كل هذا يجعل من الصعب تحسين الإنتاجية ومراقبة الجودة وتقديم نفس الخدمة.

- **يصعب على العميل تقييم الخدمات:** بالنسبة لمعظم السلع ، من السهل نسبياً تقييم الخصائص التي تناسب العميل: اللون ، والشكل ، والسعر ، والوزن ، وبشكل عام كيف يرى المنتج. على العكس من ذلك ، تؤكد الخدمات على "خصائص التجربة" ، والتي لا يمكن تمييزها إلا بعد الشراء أو أثناء الاستهلاك: الذوق ، وسهولة الاستخدام ، وهدوء المكان أو جودة العلاج. أخيراً ، هناك "سمات المعتقدات" ، وهي خصائص يجد العملاء أنفسهم صعوبة في تقييمها حتى بعد الاستخدام لأنها تتعلق ببعض الخبرات في مجالات ليسوا على دراية بها بالضرورة. هذا هو الحال بالنسبة للجراحة أو المحاسبة أو الإصلاحات الفنية.

- **التخزين بعد الإنتاج غير ممكن:** لأن الخدمة هي إجراء أو أداء، فهي "قابلة للتلف" ولا يمكن تخزينها. يمكن أن تظل المباني والمعدات والموظفين اللازمين لإنشاء خدمة جاهزة ومتاحة ، ولكنها مجرد قدرات إنتاجية ، وليست الخدمة نفسها. هذا هو الحال بالنسبة للفصل الدراسي الذي يحتوي على كراسي ، ومكاتب ، وتركيبات كهربائية ، وما إلى ذلك. طالما لم يكن الطلاب في الغرفة بحضور الأستاذ ، فلا توجد خدمة (نقل المعرفة) التي تتم أنياً. نفس الشيء بالنسبة للطائرات والحافلات والقطارات التي ، في حالة عدم وجود ركاب ، ليست خدمات بل قدرات إنتاجية للخدمات.

- **عامل الوقت مهم جداً:** يتم تسليم عدد كبير جداً من الخدمات آنياً بينما يتواجد العملاء فعلياً في مكان "الإنتاج". العديد من العملاء على استعداد لدفع المزيد مقابل خدمة أسرع أو متاحة عندما يكون ذلك مناسباً لهم. هذا ، على سبيل المثال ، هو أحد أسباب تطوير ونجاح خدمات Drive لمحلات السوبر ماركت والهايبر ماركت: عدم تضيق الوقت في التسوق. هذا هو السبب في أن العديد من الشركات تقدم ساعات عمل ممتدة تصل إلى 7/24. نفس الشيء بالنسبة للخدمات المقدمة عبر الإنترنت أو عبر الهاتف ، والتي غالباً ما تكون متاحة على مدار 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع.

في النهاية، يمكن تعريف الخدمات ، بالنسبة لمعظم المتخصصين ، من خلال أربع خصائص رئيسية ، تسمى<sup>5</sup> IHIP:

Intangibilité اللاملموسية

Hétérogénéité عدم التجانس

Inséparabilité de la production et de la consommation عدم الفصل بين الإنتاج والاستهلاك

Périssabilité القابلية للتلف

يمكن شرح هذه الخصائص في الجدول التالي.

### جدول 2 خصائص الخدمات

اللاملموسية	لا يمكن عرض الخدمات مقدمًا ؛ من الصعب الاتصال حولها يصعب تحديد الأسعار
عدم التجانس	التوحيد صعب التحقيق و التحكم في الجودة معقد
عدم الفصل بين الإنتاج والاستهلاك	المستهلك يشارك في الإنتاج يؤثر الموظفون وكذلك المستخدمون الآخرون على الخدمة المتصورة الإنتاج الضخم المركزي للخدمات أمر صعب
القابلية للتلف	لا يمكن تخزين الخدمات من الصعب تكييف عدد الخدمات مع كمية الطلب لا يمكن إرجاع الخدمات أو إعادة بيعها

المصدر: Du : Maisonnas S., Dufour J-C (2006), Marketing et services- transactionnel au relationnel, Chenelière Education, p8

### 3. أنواع وفئات الخدمات

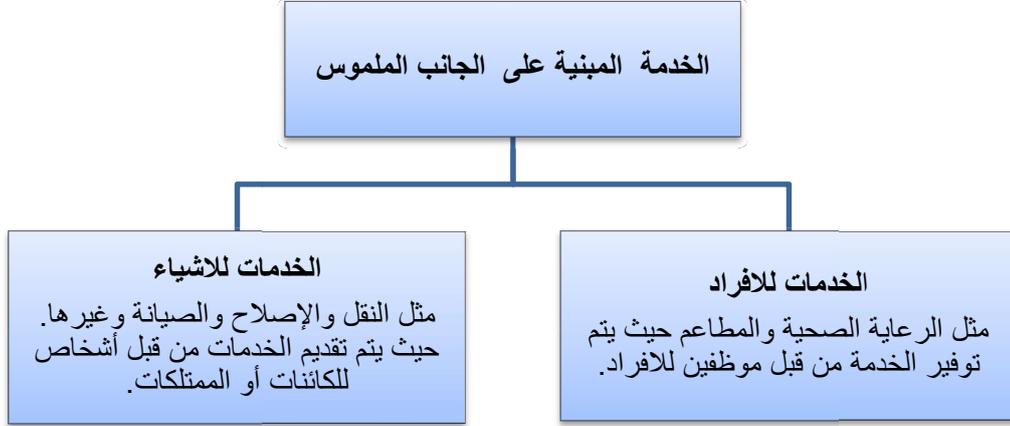
يمكن تصنيف الخدمات على أساس نقطتين. تنقسم هاتان النقطتان أو العوامل إلى متغيرين آخرين. في المجموع، يعتبر تصنيف الخدمات أربعة أنواع من الافراد أو الأشياء<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Maisonnas S., Dufour J-C (2006), Marketing et services- Du transactionnel au relationnel, Chenelière Education, p8

<sup>6</sup> Hitesh Bhasin (2018), op.cit.

- تصنيف الخدمة المبنية على الجانب الملموس: التي تتطلب تواجد الافراد أو المنتجات بشكل مباشر

### الشكل 1 الخدمة المبنية على الجانب الملموس



المصدر: Hitesh B. (2018), Classification of services

<https://www.marketing91.com/classification-of-services/> (consulté le 05.05.2021)

- تصنيف الخدمات بناء على على الجانب الغير ملموس: هناك أشياء لا يمكن تحديدها بطريقة ملموسة. على سبيل المثال - عدد الخوارزميات اللازمة لتنفيذ طلب مصرفي بشكل صحيح، أو قيمة الحيات المتوقعة من قبل وكلاء التأمين.

### الشكل 2 الخدمة المبنية على الجانب الغير الملموس



المصدر: Hitesh Bhasin (2018), op.cit. ::

## .VI مقدمة في تسويق الخدمات

هذا الجزء مخصص لتعريف تسويق الخدمات وتطورها وتقديمها كخصوصية تسويق الخدمات.

## 1. التعريف و الأهمية:

يجمع تسويق الخدمات بين جميع تقنيات التسويق المستخدمة في إنشاء وتسويق الخدمات.

تعرف جمعية التسويق الأمريكية تسويق الخدمات بأنه وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لتحديد أو إنشاء، والتواصل، وتقديم قيمة للعملاء ولإدارة علاقة العملاء بطريقة تفيده المنظمة وأصحاب المصلحة.

يستمد تسويق الخدمات معظم خصوصيته من الطبيعة غير الملموسة للخدمات ومن الأهمية الأولية لجودة العناصر المختلفة التي تؤثر على تقديم الخدمة (الاستقبال ، والجو العام ، والعلاقة الإنسانية ، وما إلى ذلك).

يقع تسويق الخدمات أيضًا على خط رفيع بين التسويق ("علم" السلوكيات التي تهتم أساسًا بـ "العملاء") والإدارة (التي تهتم بأساليب إدارة الفرق وبالتالي تشير إلى جوانب الموارد البشرية). حيث عرّفه MEYRONIN و DITANDY على أنه: "رعاية الفرق حتى تعني بالعملاء"<sup>7</sup>

يحدث تسويق الخدمات على مستويات مختلفة في الشركة:

- يساعد في توضيح استراتيجية خدمة المنظمة لتحقيق توافق الآراء والملكية داخل الشركة.
  - يساهم في وضع لغة مشتركة لجعل الخدمة وثقافتها داخل المنظمة موضوعًا للتحدث والنقاش.
  - يساعد في إعداد المديرين لتحمل مسؤولياتهم ، من خلال تحديد القضايا التي يمكن أن تسمح لهم بالعمل بشكل ملموس مع فرقهم من أجل تحسين الخدمة المقدمة للعملاء.
  - يساعد على تصميم وتنفيذ عروض خدمة مبتكرة جديدة.
- إن مصلحة شركة الخدمات في تطبيق وظيفة التسويق هي أن تكون قادرة على تقديم خدماتها بأفضل طريقة ممكنة بحيث تلبى احتياجات العملاء بينما تكون مربحة للشركة. يعزز تسويق الخدمات القيمة المقدمة والقيمة المتصورة.

## 2. تطور تسويق الخدمات

يحدد Fisk و Brown و Bitner المراحل التالية في تطور تسويق الخدمات<sup>8</sup>:

<sup>7</sup> Meyronin Benoît, Ditandy Charles (2007), Du management au marketing des services, Dunod, p25

<sup>8</sup> Fisk, R., Grove, S. (2010), The Evolution and Future of Services: Building A Multidisciplinary Field, in Maglio et al.

- مرحلة "الزحف إلى الخارج **Crawling Out**" التي حدثت قبل عام 1980: في هذه المرحلة ، ركزت المناقشة على الحاجة إلى مجموعة منفصلة من الأدبيات لمعالجة المشكلة المحددة لقطاع الخدمات. تم فحص نظرية التسويق ووجد أنها غير كافية أو غير مناسبة عندما يتعلق الأمر بمعالجة مشاكل ومخاوف صناعة الخدمات.
- مرحلة "الانطلاق السريع **Scurrying About**" بين عامي 1980 و 1986: في هذه المرحلة ، تم بذل الجهود لتصنيف الخدمات بشكل أكثر وضوحًا وتركز الاهتمام بشدة على القضية الحاسمة لإدارة الجودة في عمليات الخدمة. قام كل من Zeithaml و Berry و Parasuraman بتطوير نموذج لتقييم جودة الخدمات. ظهرت موضوعات أخرى مثل الجوانب الشخصية للخدمات ، "تسويق العلاقات" و "التسويق الداخلي".
- طور Booms و Bitner "المزيج التسويقي" الموسع للخدمات: الأفراد والعمليات والأدلة المادية. لأول مرة بدأ إنتاج كتيبات في تسويق الخدمات
- مرحلة "المشي المنتصب" **Walking Erect** " من 1986 إلى 2000: ركزت الأدبيات على مشاكل التسويق المحددة لمنظمات الخدمة. تصميم الخدمة جودة الخدمة المتصورة - الحقيقية رضا العملاء التسويق الداخلي و تسويق العلاقات.
- مرحلة العدو **Galop** - من 2000 حتى الآن: منذ عام 2000، كانت هناك زيادة في نمو قطاع الخدمات و أصبحت الخدمات هي المساهم الرئيسي في الناتج المحلي الإجمالي للدول.

### 3. صناعة الخدمة **Servuction**

بنيت على أساس كلمتي "خدمة" و "إنتاج"

يعرف Eglie and Langeard صناعة الخدمة على أنها: "التنظيم المنهجي والمتسق لجميع العناصر المادية والبشرية لمواجهة المؤسسة-زبون اللازمة لتحقيق خدمة تم تحديد خصائصها التجارية ومستويات جودتها"<sup>9</sup>

العناصر المكونة لصناعة الخدمة هي أربعة<sup>10</sup>:

-الدعامة المادية (الشبابيك في البنوك ، طاولة المطعم ... ) ،

-الموظفون المتصلون (أمين الصندوق ، النادل ... ) ،

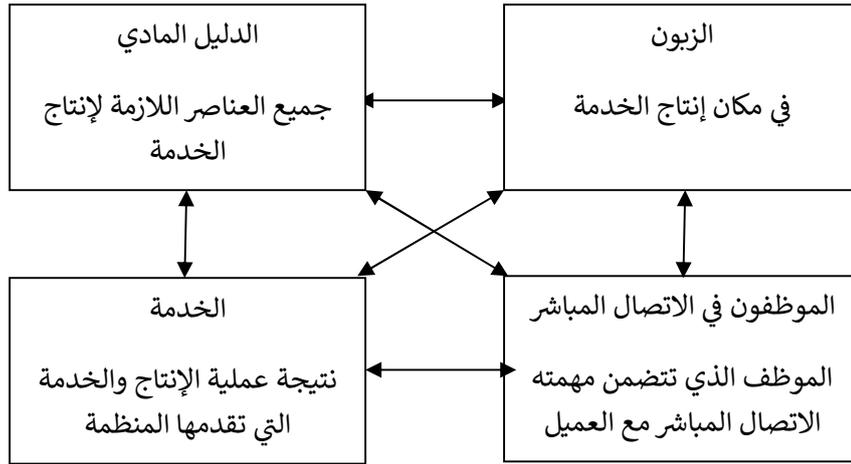
-العميل نفسه ،

-والخدمة (الخدمة المصرفية ، الاطعام ... ) ، والتي بدورها تصبح جزءًا من النظام.

تمت إضافة العملاء الآخرين داخل نظام الخدمة ، ونظام التنظيم الداخلي ، أو المكتب الخلفي ، لاحقًا العميل حاضر في "مصنع" إنتاج الخدمة ، ويشارك في تحقيقها يرتبط كل عنصر من عناصر نظام الخدمة بالعناصر الأخرى. يلعب نظام التفاعلات هذا دورًا مهمًا في إدراك الخدمة وجودتها.

الشكل التالي يلخص مكونات إنتاج الخدمة.

### الشكل 3 إنتاج الخدمة Servuction



المصدر: Gabriel, P. & al. (2004), Marketing des services, Dunod, pp5-6

<sup>9</sup> Boyer, A. & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 43-54. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0043>

<sup>10</sup> Gabriel, P. (2004), pp5-6

يجدر الاشارة أن بعض أجزاء هذا النظام مرئية للعملاء والبعض الآخر لا. يستخدم بعض المؤلفين مصطلحات المكتب الأمامي front office والمكتب الخلفي back office للإشارة إلى الأجزاء المرئية (المكتب الأمامي) والأجزاء غير المرئية (المكتب الخلفي) من المعاملة. يتحدث آخرون عن المكتب الأمامي (المسرح) والمكتب الخلفي (خلف الكواليس) ، مشيرين إلى التشابه مع المسرح للتأكيد على أن الخدمة هي أداء.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. p 62

## الفصل الثاني: العملية التسويقية لتسويق الخدمات

العملية التسويقية هو مجموعة الإجراءات التي تتمثل أهدافها في مراقبة احتياجات المستهلكين أو التنبؤ بها أو تحفيزها واعتماد المنتج أو الخدمة مع الاحتياجات المحددة على هذا النحو. أي أنه يشمل جميع جهود الشركة لفرض نفسها في السوق. ينقسم هذا النهج إلى عدة مراحل تقع على مستوى التسويق الاستراتيجي والتسويق العملي.

### III. التسويق الاستراتيجي

تأخذ سياسة المؤسسة بعدًا استراتيجيًا عندما تلتزم بمعظم مهاراتها ومواردها على المدى الطويل لمسار تنمية معين. يتمثل دور التسويق الاستراتيجي في توجيه العلاقات بين المؤسسة وعملائها ، وحتى أصحاب المصلحة لها ، في مسار النمو والربحية المحتملة.

يشتمل التسويق الاستراتيجي تقليديًا على ثلاثة مجالات لصنع القرار: التقطيع والاستهداف و التموقع.

يتطلب قطاع الخدمات ، بسبب الخصائص المختلفة بما في ذلك عدم الملموسة ، وعدم نقل الملكية والخلق المشترك للقيمة ، قرارات استراتيجية أكثر تعقيدًا تتعلق بتصميم نموذج خلق القيمة ، أساس "مفهوم الخدمة": وهذا يتضمن فهم أهمية دور العميل في الإنتاج المشترك والخلق المشترك للقيمة<sup>12</sup>

#### 1. تقطيع السوق

يعد تقطيع السوق أمرًا ضروريًا لنجاح أي برنامج تسويق. يدرك مفهوم التقطيع أن العملاء الحاليين والمحتملين في السوق يختلفون على عدة مستويات وأن كل قطاع لا يكون بالضرورة هدفًا جذابًا للمؤسسة<sup>13</sup>.

#### 2. تحديد واختيار الشرائح المستهدفة

يتكون قطاع السوق من مجموعات من المشترين المحتملين الذين يتشاركون في الخصائص والاحتياجات وعادات الشراء والاستهلاك المشتركة ، وحتى المتجانسة ، والاجتماعية والديموغرافية ، والجغرافية ، وما إلى ذلك. يجب أن يجمع التقطيع الفعال المشترين ذوي السمات الرئيسية الأكثر تشابهًا ، ويجب أن تكون القطاعات مختلفة حتمًا عن بعضها البعض.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Gabriel, P. & al. (2014). Chapitre 2. La conception stratégique de l'offre de service. Dans : P. Gabriel, R. Divard, M. Le Gall-Ely & I. Prim-Allaz (Dir), *Marketing des services* (pp. 31-51). Paris: Dunod.

<sup>13</sup> Lovelock, C. & al. (2014), p380

<sup>14</sup> idem

يتم اختيار شريحة مستهدفة من قبل المؤسسة من بين كل تلك المحددة في السوق.

### 3. تحديد التموقع

تعتمد استراتيجية تحديد التموقع التنافسي على إنشاء والحفاظ على مكانة مميزة في السوق للمؤسسة و / أو عروض منتجاتها. قام Jack Trout، مستشار "Trout et Partners" بتحديد اساس التموقع إلى أربعة مبادئ<sup>15</sup>:

1. يجب أن تحدد المؤسسة موقعها في أذهان العملاء المستهدفين.

2. يجب أن يكون التموقع فريدًا ، مع رسالة بسيطة و متماسكة.

3. يجب أن يميز التموقع المؤسسة عن منافسيها.

4. لا تستطيع المؤسسة استهداف الجميع. يجب أن تركز جهودها.

عند البحث عن التموقع الصحيح ، يجب على مسوقي الخدمة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما مدى فائدة تجزئة السوق ؟
- ما هي احتياجات القطاعات المحددة ؟
- أي القطاعات تتناسب بشكل أفضل مع المهمة التجارية و القدرات الحالية للمؤسسة ؟
- ما هي المزايا التنافسية و عيوب المؤسسة ؟
- استنادًا إلى نتائج هذا التحليل ، ما هي القطاعات الذي يجب أن تستهدف؟
- كيف نميز ممارسات المؤسسة التسويقية عن ممارسات المنافسة لجذب أنواع العملاء التي تريدها والاحتفاظ بهم؟
- ما هي القيمة المالية طويلة الأجل للعميل المخلص في كل شريحة من القطاعات التي تخدمها المؤسسة حاليًا (وتلك التي ترغب في خدمتها)؟
- كيف يجب أن تبدأ المؤسسة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء في الشرائح المستهدفة؟ ما هي الاستراتيجيات اللازمة لخلق ولاء طويل الأمد؟

<sup>15</sup> Lovelock, C. & al. (2014) pp216-215

#### IV. التسويق العملي

يعد تصميم وترويج عرض يضمن تسويقه كلاً من رضا المستهلك وربحية المؤسسة هدفاً كلاسيكياً في التسويق. يتطلب هذا الهدف من المؤسسة، بمجرد معرفة رغبات الأسواق المستهدفة و التموّج المحدد، تنفيذ مجموعة من "أدوات" التسويق التي تعمل على العرض والترويج له والتحكم فيه: إنها المزيج التسويقي. بالنسبة لمصممه McCarthy، يمثل المزيج التسويقي مجموعة من عناصر التسويق التي يمكن التحكم فيها والتي ، إذا تمت إدارتها بشكل مناسب (أي نحو السوق المستهدف ، بما يتماشى مع احتياجات المستهلكين) ، ستؤدي إلى عمليات تجارية مربحة. العوامل الأربعة التي يمكن السيطرة عليها والتي تجسد السياسة التسويقية للمؤسسة هي كما يلي<sup>16</sup>:

سياسة المنتج: تكييف العروض مع توقعات المستهلك.

• سياسة التسعير: تحديد الأسعار مع مراعاة رغبة العملاء في الدفع والممارسات التنافسية والتكاليف والصورة المرغوبة.

• سياسة التوزيع: طرح العرض في السوق المستهدفة ، وإتاحة العرض المتوقع ؛

• سياسة الاتصال: تعزيز مزايا العرض بالنظر إلى خصائصه وفيما يتعلق بالمصالح المتوقعة ؛ تثير الاهتمام والرغبة.

تدعونا الخدمة إلى التفكير في العرض وتقييمه التسويقي في بُعد مكاني وزمني. حيث تبين بعد ذلك أن المزيج التسويقي الكلاسيكي يكون إطاراً تشغيلياً ضيقاً للغاية. يشير الإطار الزمني إلى عملية الخدمة الأساسية للعرض. يمكن تقسيم أي عرض خدمة ، ولا سيما للفرد ، في شكل عملية إلى مراحل مختلفة يتم خلالها تقديم الخدمة. على سبيل المثال ، يتطلب استئجار سيارة من أحد العملاء إجراء حجزه على الأقل ، وإتاحة السيارة له في الوقت المطلوب ، ثم التحقق من السيارة والدفع عند إرجاعها. يمكن بعد ذلك وصف عرض الخدمة الشامل (تأجير السيارات) على أنه سلسلة من العمليات و التبادلات مع العميل ، من الحجز إلى الدفع النهائي. لذلك يتطلب عرض الخدمة التفكير في دور العميل وتوقعاته خلال المراحل المختلفة ، حيث يتجسد العرض ويشارك العميل ، من أجل إرضاء الأخير طوال العملية.

<sup>16</sup> Gabriel, P. & al. (2014), p18-20

وهذا يعني في نفس الوقت تحديد العناصر المفيدة لتطوير الخدمة المتوقعة والتي يجب ان تبقى تحت سيطرة الشركة خلال هذه العملية: الموظفون المتصلون ودورهم ومهامهم خلال الفترات المختلفة للتبادل المحتمل مع العميل.

يشير الإطار المكاني إلى المساحة التي يتم فيها تقديم الخدمة الرئيسية و التي تشمل البيئة المادية التي تتم فيها خطوات العملية و التي تتكون من جميع المكونات الملموسة التي تسهل تنفيذ أو توصيل الخدمة ؛ ولذلك تم تبني مصطلح "الدليل المادي".

دفعت هذه الخصائص المختلفة للخدمة الباحثين في التسويق إلى تكييف "الأدوات" المتاحة لهم. تم اعتماد اقتراح "مزيج التسويق الموسع" بشكل عام. تمت إضافة ثلاثة عوامل إضافية إلى مزيج تسويق الخدمة: الأفراد والأدلة المادية والعمليات. يتم عرض جميع العناصر التي تشكل مزيج التسويق الموسع في الجدول 3.

يتم التحكم في مكونات المزيج التسويقي الموسع من قبل المنظمة ، ويؤثر على قرار الشراء الخاص بالعميل بالإضافة إلى مستوى رضاه وقراره بإعادة الشراء.

يتم التحكم في مكونات المزيج التسويقي الموسع من قبل المنظمة ، ويؤثر على قرار الشراء الخاص بالعميل بالإضافة إلى مستوى رضاه وقراره بإعادة الشراء.

يقترح بعض الباحثين إضافي رابع:

**الإنتاجية والجودة:** إن جعل عمليات الخدمة أكثر كفاءة لا يعني بالضرورة تحسين الجودة للعملاء. بنفس الطريقة ، فإن قيام الموظفين بالعمل بشكل أسرع سيكون موضع تقدير من قبل العميل الذي سيوفر الوقت ، لكنه قد يعطيه أيضًا انطباعًا بأنه يتم استعجاله. هذا هو السبب في أنه من الضروري النظر في استراتيجيات تحسين الجودة والإنتاجية معًا وليس بشكل منفصل.

### جدول 3 مكونات المزيج التسويقي الموسع

العناصر التقليدية للمزيج التسويقي المكيفة مع الخدمات			
عرض خدمة de service	السعر Prix	التوزيع Distribution	الاتصال Communication
حصة الخصائص المادية في العرض عرض معياري: الخدمة الرئيسية ، الخدمات المساندة سياسة التوحيد القياسي / التخصيص الضمانات هوية العرض (العلامة التجارية ، ملصقات الشهادات) خط الخدمة	مرونة السعر (إدارة الإيرادات، أو إدارة العائد (Yield Management مستويات الأسعار وأسعار الوحدات سياسة المجانية الشروط والتعويضات الخصومات التكاليف المستحقة الخفية (الوقت والجهد)	شبكة التوزيع وسياسة القنوات المتعددة الوسطاء المواقع / نقاط الخدمة مكان وشكل الخدمة (وكالة ، منزل ، آلة)	مزيج الاتصال الاتصال الداخلي / الخارجي Communication interne/externe الاتصال بين الأشخاص Communication interpersonnelle الاتصال غير الشخصي / الشخصي Communication impersonnelle/personnali sée ترويج المبيعات الإستراتيجية الإعلامية / غير الإعلامية؛ الرقمية/ غير الرقمية média/hors média; en ligne/hors ligne الاتصال المؤسسي
العناصر الإضافية الخاصة بالخدمة			
الأفراد/ الفاعلين / Individus/ Acteurs	الدليل المادي Preuves matérielles	العمليات Processus	
الموظفون في اتصال مباشر: المهارات ، والتحفيز ، والتدريب العملاء: تدريب ، تعليمات ، مساعدة توزيع مهام الموظف / العميل فض النزاعات العملاء الآخرون: إدارة التوقعات ، التدفق	ترتيب و تركيب الدلائل المادية (مفهوم Servicescape ) الوسائط المادية المتاحة للعملاء صيانة الوسائط المادية ، التصميم الداخلي / الخارجي للمنشأة المساحات والأجواء صفحات الانترنت عناصر ملموسة أخرى: المركبات ، وبطاقات العمل ، والوثائق، ومعدات الموظفين ، إلخ.	تدفق الأنشطة ( الموحدة أو المشخصة) عدد خطوات العملية ودرجة التعقيد وقت / مدة العملية العمليات الداخلية (الإدارية أو الفنية) / العمليات المتعلقة بالعميل	

المصدر، Gabriel, P. & al. (2014), p 20

سيتم تخصيص فصل لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الموسع نظرا لاهميتها البالغة في ترجمة استراتيجية تسويق الخدمات.

## الفصل الثالث: عرض الخدمة

يجب على جميع شركات الخدمات أن تختار وتقدم لعملائها الخدمات المناسبة لهم وأن تضع الإجراءات التشغيلية التي يتعين تنفيذها لإنشائها. من أجل فهم طبيعة الخدمة بشكل أفضل ، من المفيد والضروري التمييز بين الخدمة الرئيسية - السبب الأساسي لتواصل العميل مع شركة الخدمة - والخدمات الإضافية المصممة لتسهيلها.

إن إعداد عرض خدمة ليس بالأمر السهل ، لأنه يتطلب فهم كيفية اختيار الخدمة الرئيسية والخدمات المساعدة وتسليمها وجدولتها لخلق القيمة وتلبية احتياجات العملاء الذين تختارهم المؤسسة. لهذا ، يجب التفكير وتصميم العمليات التي تتكيف مع توقعات وسلوكيات العملاء ، وتحديد الأشخاص المعنيين (بما في ذلك العملاء على وجه الخصوص) وتأهيل الخبراء من حيث المدخلات والمخرجات<sup>17</sup>.

يُنظر إلى عرض الخدمة كعملية ، أي مجموعة من الخطوات التي يشارك العميل من خلالها في تصميم الخدمة والحصول على العرض واستخدامه.

تشمل فكرة الخدمة هنا الخدمة الرئيسية وجميع الخدمات المساعدة التي تدعمها.

## IV. تطوير عرض الخدمة الشامل

يجب أن يأخذ تصميم العرض في الاعتبار ثلاثة مكونات رئيسية: الخدمة الأساسية والخدمات المساندة وعمليات التسليم.

### 1. الخدمة الأساسية

كما رأينا سابقًا ، فإن الخدمة الأساسية هي السبب الرئيسي وراء قدوم العميل إلى المؤسسة. غالبًا ما يكون هذا هو العمل الأساسي لمؤسسات الخدمات. على سبيل المثال ، ليلة في فندق ، ووجبة لمطعم، إلخ. ومع ذلك ، فإن القيام بهذه المهمة لا يكفي لإحداث فرق ولجذب العملاء. تطرح الخدمة الأساسية الأسئلة التالية<sup>18</sup>:

ما الذي يكتسبه العميل حقًا وما نوع الخدمة الذي تقدمها المؤسسة ؟

<sup>17</sup> Gabriel, P. & al. (2014), pp56-57

<sup>18</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. p 86

هل توفر الخدمة الأساسية حلاً يلبي توقعات العميل؟ على سبيل المثال ، هل يلبي النقل الحاجة إلى نقل شخص أو شيء مادي؟ أو هل تقدم الاستشارات الإدارية توصية بشأن الإجراءات التي يجب على الشركة اتخاذها؟

## 2. الخدمات المحيطة

كما رأينا سابقاً ، تم تصميم الخدمات المحيطة وتنظيمها حول الخدمة الأساسية لتحسينها وإعطائها قيمة وتسهيل استخدامها وزيادة اهتمامها وجاذبيتها. غالباً ما يلعب تنوع الخدمات المحيطة دوراً في التمايز وتحديد موقع أعمال الخدمة. يمكن أن تزيد العناصر المحيطة أو الأداء المحسن من قيمة الخدمة الأساسية وتسمح للمزود بتحصيل ارباح أكثر مقابلها. أي عرض خدمة له خدمات المحيطة إلزامية والبعض الآخر ليس كذلك.

بينما تختلف الخدمات الأساسية عن بعضها البعض ، غالباً ما تكون الخدمات المحيطة هي نفسها. في الواقع ، مهما كانت النشاطات التي يتم إجراؤها والخدمات المقدمة ، فإننا نجد خدمات مرتبطة بالخدمة الأساسية : خدمات مثل معلومات للعملاء ، الفواتير ، الحجوزات ، وأخذ الطلبات وحل مشكلات معينة<sup>19</sup>.

قسمهم Christopher Lovelock إلى مجموعتين: الخدمات المحيطة المسهلة (تلك التي ستسهل الوصول إلى الخدمة الأساسية) و الخدمات المحيطة الداعمة (تلك التي تساعد العميل على اختيار الخيارات التي يمكنه اتخاذها).

### جدول 4 الخدمات المحيطة

الخدمات المحيطة الداعمة	الخدمات المحيطة المسهلة
الاستشارات	المعلومات
حسن الضيافة	الطلبات
الأمن	الفواتير
الاستثناءات	الدفع

المصدر: Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. p89

كما تم اقتراح مخطط "زهرة الخدمات" الموضحة في الشكل التالي. يوضح الخدمات المحيطة الثمانية، ممثلة بتلات تحيط بمركز الزهرة (الخدمة الأساسية).

<sup>19</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit. pp 86-87

### الشكل 4 زهرة الخدمات



المصدر: Lovelock, C. & al. (2014, op.cit., p90)

### 3. عملية التسليم

إن تطوير عرض خدمة شامل يعني أيضًا تصميم وتنفيذ الإجراءات والعمليات المطلوبة لتقديم كل من الخدمة الأساسية و الخدمة الثانوية. اي يجب أن يوضح تصميم عرض الخدمة الشامل الطريقة التي يتم بها تسليم المكونات المختلفة للخدمة إلى العميل ، ودور الأخير في كل من هذه العمليات ، وأوقات التسليم ، وكذلك التوصيات على المستوى والأسلوب الذي يجب أن تتمتع به الخدمة من أجل تقديمها. يجب أن تصف وتنظم العمليات المختارة<sup>20</sup>:

الأدوار التي يجب على العميل القيام بها للوصول إلى الخدمة الأساسية والخدمات المحيطة، ودرجة وطبيعة الاتصال بين الموظفين المتصلين والعميل - إذا كان هناك موظف - ، وبين العميل والمعدات ، المواد المطلوبة للعميل والموظفين المتصلين ،

طبيعة الموارد المطلوبة في المكتب الخلفي (الموظفون ، المعدات ، الخبرة) ، إلخ.

### 7. العلامة التجارية في الخدمات

العلامة التجارية هي علامة مميزة تتيح للمستهلك التمييز بين منتج أو خدمة الشركة عن تلك التي تقدمها الشركات المنافسة.

<sup>20</sup> 7ed p 86-87

العلامة هي علامة مرجعية للمستهلك وربما "ضمان".

بالنسبة للشركة ، تلعب العلامة التجارية دورًا رئيسيًا في الاستحواذ والتوثيق: فهي تصادق على منشأ المنتج أو الخدمة المقدمة.

مع تطور اقتصاد السوق ، أصبح أيضًا:

- أداة لحشد ولاء العملاء للمنتجات أو الخدمات التي توزعها الشركة ،
- وسيلة لزيادة قيمة منتج أو خدمة في نظر المستهلكين وبالتالي بيعها بسعر أعلى ،
- أداة لحماية رأس مال الشركة.

منذ أوائل الثمانينيات ، شهد المستهلكون ولادة ونمو العديد من العلامات التجارية الخدمية التي غزت شبكات التوزيع الوطنية والدولية. تم إنشاء هذه العلامات التجارية استجابة للحاجة المتزايدة للمستهلكين الذين ، في مواجهة تعقيد العروض التنافسية والتقلبات المستمرة في جودة الخدمات المستهلكة ، كانوا في حاجة إلى دعائم قوية يمكن أن تبسط قراراتهم وتطمئنهم بشأن خياراتهم .

### 1. خصائص العلامة التجارية في الخدمات

تستفيد العلامات التجارية للخدمات، مثل العلامات التجارية للمنتجات ، من القيمة المضافة التي تجلبها العلامة التجارية فهي تستفيد من حقوق ملكية العلامة التجارية على أساس صورة العلامة والشهرة.

وبالتالي، فإن الطبيعة الجوهرية للخدمة تمنحها العديد من الخصائص المميزة ، والتي تمت مناقشتها على نطاق واسع في الأدبيات ، ومن المحتمل أن يكون لها تأثير على العلامة التجارية التي توقع عليها ، والتي يمكن تلخيصها وفقًا لثلاثة محاور<sup>21</sup> :

#### - حاجة ماسة لعلامة تجارية قوية

إن لاملموسية الخدمات يضع المستهلك في عدم القدرة على التمييز والمقارنة بين خصائص وسمات الخدمات المقدمة والحكم على جودتها في كثير من الأحيان حتى بعد الشراء. لذلك يجب أن يواجه المستهلك واقعًا معقدًا يصعب فهمه وغير مؤكد للغاية وبالتالي "باهظ التكلفة" من حيث المعلومات.

<sup>21</sup> Camelis, C. (2009). L'influence de l'expérience sur l'image de la marque de service. *Vie & sciences de l'entreprise*, 182, 57-74.

ينتج عن هذا زيادة كبيرة في المخاطر المتصورة للمستهلك الذي يبحث بعد ذلك عن معايير قوية ومستقرة لتبسيط عمليات صنع القرار لديه.

في هذا السياق ، تزداد الحاجة إلى علامات تجارية قوية تبني المنافسة في قطاع الخدمات. تبدو وظائف الاعتراف والتمايز لعلامة الخدمة أكثر جوهرية حتى من السلع. سواء كانت المخاطر المتصورة نقدية أو اجتماعية أو مادية ، يجب أن تسمح علامة الخدمة للمستهلك "بتصور الا مرئي بشكل أفضل" ، لطمأنة المستهلك على المستوى المتوقع من الجودة وكذلك على مستوى كفاءة التي يتم تسليم الخدمة بها.

### - صعوبة خلق صورة

نظرًا لكون العلامة التجارية والخدمة غير ملموسة ، تجد العلامة التجارية نفسها بمفردها دون أن تكون قادرة على الاعتماد على المظهر المرئي للموضوع الذي تحدده. لذلك يجب أن يواجه صعوبة إعطاء الشكل والمضمون والشخصية لشيء غير ملموس تبدو خصائصه معقدة بالنسبة للمستهلك.

من المتفق عليه عمومًا أن المستهلك يحكم على جودة الخدمة على أساس سعرها والعناصر الملموسة التي تتكون منها ، فمن الضروري بناء صورة العلامة التجارية على نفس العناصر الملموسة: الدليل المادي والموظفون المتصلون و العملاء.

### - صورة تستند إلى الخبرة

على عكس السلع الملموسة، لا تتمتع الخدمة بوجود مستقل خارج نظام الانتاج الخاص بها والمستفيد منها ( العميل). الزبون هو العنصر الأساسي الذي يميز إنتاج سلعة ملموسة عن إنتاج خدمة: وجوده ضروري ويحدد الخدمة. إنه جزء لا يتجزأ من عملية الخدمة. دوره مهم أيضًا لأنه مسؤول بشكل مشترك عن جودة الخدمة التي المقدمة.

بالإضافة إلى الخدمة، تقدم الشركة للمستهلكين في المقام الأول تجربة، وهي ما يضعه المستهلكون في قلب تصوراتهم للعلامة التجارية. تصبح إدارة التجربة بعد ذلك عنصرًا استراتيجيًا في إدارة العلامة التجارية.

إذا فهمت الشركة تجربة مستهلكها، فيمكنها حينئذٍ إدارتها بشكل أفضل وتهيئة ظروف التجربة التي تفضي إلى تكوين صورة قوية كمصدر لرأس المال العلامة.

في ضل لا ملموسية الخدمة ، ينصح الباحثون بإنشاء علامة تجارية وإدارة صورتها في هذا القطاع. بالإضافة إلى ذلك ، يبدو من المرغوب فيه إنشاء صور العلامة التجارية التي تعمل على تجسيد التمثيل الذهني للخدمة ، خاصة من خلال استخدام الاستعارات أو الرموز ("في أيد أمينة")

يجب تجسيد العرض بالدعائم الرمزية لتمكين العملاء من "تصور" وتجسيد الخدمة المقدمة. غالبًا ما يستخدم هذا الاتصال رموزًا (حيوانات ، أشخاص ، إلخ) تساعد على تموقع علامة الخدمة وتحسين صورتها.

على سبيل المثال ، اختارت Caisse d'Épargne السنجاب كرمز للعلامة التجارية المرئية لأن Caisse d'Épargne هو بنك توضع فيه المدخرات ولأن السنجاب حيوان معروف بادخار الطعام للأيام الصعبة .



## 2. تشكيلة الخدمات واستراتيجيات العلامة التجارية

لا تقدم معظم شركات الخدمات خدمة بل مجموعة من الخدمات. تتمتع شركة الخدمة بالاختيار بين العلامة التجارية الشاملة أو العلامات التجارية الفرعية أو العلامة التجارية الخاصة أو العلامة التجارية العامة<sup>22</sup>.

### - العلامة التجارية الشاملة marque ombrelle

يستخدم Acker و Joachimsthaler مصطلح "العلامة التجارية الشاملة" لوصف شركة مثل Virgin Group التي تطبق اسم علامتها التجارية على عروض متعددة في صناعات مختلفة تمامًا:

Virgin Aviation, Virgin Télévision, Virgin Mobile, Virgin Radio, Virgin Travel, Virgin Games, Virgin Australia, Virgin Holidays, Virgin Money Going, Virgin Red Room.

<sup>22</sup> Lovelock, C. & al. (2014), pp100-102

## الشكل 5 العلامات التجارية لـ Virgin Group



المصدر: Virgin Group Company Brand Image Diversification

[https://favpng.com/png\\_view/virgin-atlantic-logo-virgin-group-company-brand-image-diversification-png/6N1y1Gjw](https://favpng.com/png_view/virgin-atlantic-logo-virgin-group-company-brand-image-diversification-png/6N1y1Gjw) (consulté le 02.03.2021)

### - الماركات الفرعية (Sous-marques)

هذا هو الحال مع شركات الخدمة التي تحتفظ بالاسم التجاري ، مع إضافة اسم لها لتمييز العروض. على سبيل المثال ، تمتلك FedEx العديد من العلامات التجارية الفرعية: FedEx Home Delivery و FedEx Freight و FedEx Custom Critical و FedEx Trade Network و FedEx Supply و Chains Services و FedEx Kinko's. الميزة هي الحفاظ على سمعة العلامة التجارية من خلال إضافتها إلى "العلامات التجارية الفرعية" من أجل التعهد بالسرعة والموثوقية لكل منها ، وهما السمتان المميزتان للغاية لهذه العلامة التجارية.

تستهدف كل من هذه العلامات التجارية الفرعية شرائح مختلفة من العملاء وتقدم خدمات مصممة لكل منها:

FedEx Home Delivery: خدمة توصيل سريعة يتم توجيهها ، كما يوحي الاسم ، إلى الأشخاص الطبيعيين. يتم تسليم الطرود إلى المنزل.

- FedEx Freight: خدمة توصيل ونقل "طرود" ثقيلة أو مواد معينة.
- FedEx Custom Critical: خدمة بدون توقف، على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، من الباب إلى الباب تقدم العناصر خلال ما يسمى الأوقات "الحرجة" (سريعة جدًا).
- FedEx Trade Network: تتعلق بالتسليم الدولي والتتبع. يدعم جميع الشركات التي تقوم بالتجارة الدولية.
- FedEx Supply Chain Services: عرض يقدم حلولاً لمزامنة أفضل لحركة البضائع.
- FedEx Kinko's (Office): الخدمات المكتبية ، والتصوير ، والطباعة ، والخدمات المدعومة بتكنولوجيا المعلومات المقدمة في وسط المدينة أو المناطق التجارية.

### الشكل 6 : العلامات التجارية لFedEx



المصدر : The different FedEx logos and what they mean

[https://www.reddit.com/r/coolguides/comments/du02na/the\\_different\\_fedex\\_logos\\_and\\_what\\_they\\_mean/](https://www.reddit.com/r/coolguides/comments/du02na/the_different_fedex_logos_and_what_they_mean/) (consulté le 10.11.2021)

### - العلامات التجارية الخاصة marques propres

عندما يتم وضع المؤسسة في مجالات مختلفة ، فإن كل منها مميز. يمكن للمؤسسة أن تختار تقديم العديد من المنتجات / الخدمات التي لها أسماء وتموقعات مختلفة. لتوضيح هذه الحالة ، لنأخذ مثال مجموعة Accor في فرنسا ، والتي تقدم العديد من العلامات التجارية للفنادق تحت العلامة التجارية Accor. من بين هذه العلامات التجارية سنجد:

• Sofitel. فنادق كبيرة جدًا تكون الخدمة فيها كاملة قدر الإمكان في وسط المدينة ، وتوفر مناطق يسهل الوصول إليها لمجموعات كبيرة ، فضلاً عن مرافق لتنظيم الاجتماعات.

• Mercure et Novotel. الفنادق الكبيرة حيث تكون الخدمة كاملة قدر الإمكان في المناطق السكنية و / أو التجارية ، وتوفر مرافق الاجتماعات ، فضلاً عن الوصول إلى المرافق الرياضية والترفيهية.

• Ibis. فنادق متوسطة الحجم لا تحتوي على مرافق مؤتمرات ، وتستهدف المسافرين من رجال الأعمال الذين يحتاجون إلى غرف مريحة ، فضلاً عن بعض الخدمات الموجهة للأعمال. في الآونة الأخيرة ، أنشأت مجموعة Accor نوعين من Ibis: Ibis Budget و Ibis Styles.

• Ibis Budget: غرفة ميسورة التكلفة مصممة لشخصين أو 3 أو حتى 4 أشخاص بخدمات محدودة ولكنها جذابة.

• Ibis Style: غرفة بأسعار جذابة مع خدمات تتناسب مع العملاء بميزانية محدودة.

• Formule 1. غرف غير مكلفة مع خدمات محدودة

تعد كل علامة تجارية بمجموعة مميزة من المزايا التي تستهدف شرائح مختلفة من العملاء. تختلف مستويات الخدمة (وبالتالي الأسعار) من علامة تجارية إلى أخرى. من الواضح أن الغرف مختلفة ، من حيث الطراز والحجم ، ولكن المبدأ التوجيهي للتصميم هو الحدائة

### الشكل 7: العلامات التجارية Accor group



## - العلامة التجارية العامة marque générique

تم استخدام استراتيجية العلامة التجارية هذه في شركة Procter & Gamble ، وهي شركة معروفة بامتلاكها لعدد كبير جدًا من العلامات التجارية العامة. على سبيل المثال ماركة Yum! Brands Inc التي تبدو غير معروفة لكن علاماتها التجارية معروفة Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut, Taco Bell او Long John's Silver .

### الشكل 8 العلامات التجارية لـ Yum! Brands Inc



المصدر: Yum! Brands [/https://www.companiehistory.com/yum-brands](https://www.companiehistory.com/yum-brands)

## .VI الجودة في الخدمات

نظرًا لخصائصها المميزة ، فإن إدارة الجودة صعبة للغاية في شركات الخدمات. الخدمة غير ملموسة بشكل أساسي وغير متجانسة وقابلة للتلف ؛ يتطلب من العميل المشاركة في عملية الإنتاج. على عكس الشركات الصناعية ، لا يمكن لشركات الخدمات التحكم في جودة عروض خدماتها قبل تقديمها للعميل، نظرًا لأن تواجد الأخير غالبًا ما يكون ضروريًا لتصنيع الخدمة.<sup>23</sup>

تشير جودة الخدمة إلى قدرة الخدمة على الاستجابة بخصائصها للاحتياجات المختلفة للمستخدمين أو المستهلكين.

تختلف الخصائص التي تؤخذ في الاعتبار لتحديد جودة الخدمة باختلاف الخدمة المقدمة. يمكن للشركات الاعتماد على مرجع جودة الخدمة.

<sup>23</sup> Nguyen N., LeBlanc G. (1989), La gestion de la qualité dans les entreprises de service : <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/729/s/la-gestion-de-la-qualite-dans-les-entreprises-de-service/> (consulté le 04.09.2021)

إن اهتمام التسويق بجودة الخدمة واضحة: الجودة الرديئة تضع أي عمل في وضع تنافسي غير موات. إذا رأى العملاء أن الجودة غير مرضية ، فإنهم يسارعون إلى البحث عن مكان آخر. شهدت السنوات القليلة الماضية انفجارًا في عدم الرضا عن جودة الخدمة في وقت بدا فيه أن جودة العديد من المنتجات المصنعة قد تحسنت بشكل ملحوظ. من منظور تسويقي، فإن السؤال المهم هو ما إذا كان العملاء يلاحظون اختلافات ملحوظة في الجودة بين المنافسين.

بشكل عام ، تركز الجودة على الفوائد التي يتم إنشاؤها للعميل والإنتاجية تمثل جميع التكاليف المالية التي تولدها الشركة ، والتي يمكن بالتالي نقلها إلى الأسعار من خلال إفادة العميل. سيؤدي التكامل الدقيق لبرامج تحسين الجودة والإنتاجية إلى تحقيق أرباح أفضل للشركة على المدى الطويل.

### 1. وجهات النظر المختلفة لجودة الخدمة

كلمة الجودة لها معاني مختلفة للأشخاص حسب السياق. يحدد David Garvin خمس وجهات نظر حول الجودة:

- النظرة الفائقة للجودة مرادفة للتميز الفطري، وعلامة المعايير التي لا تتزعزع والأداء العالي. غالبًا ما يتم تطبيق وجهة النظر هذه على الفنون المرئية والأداء. هناك دليل على أن الناس يتعلمون التعرف على الجودة فقط من خلال تجربة التعرض المتكرر. ومع ذلك، من وجهة نظر عملية ، فإن الإيحاء بأن المديرين أو العملاء سوف يدركون الجودة بمجرد رؤيتها لن يساعدهم كثيرًا.

- يرى نهج السلع الجودة كمتغير دقيق وقابل للقياس. الاختلافات في الجودة ، وهذا مبرر ، تعكس الاختلافات داخل مجموعة المكونات أو السمات التي يمتلكها المنتج. وبما أن وجهة النظر هذه موضوعية تمامًا ، يبدو من المستحيل تفسير الاختلافات في أذواق واحتياجات وتفضيلات العملاء أنفسهم (أو حتى قطاعات السوق بأكملها).

-تفترض التعريفات المستندة إلى المستخدم أن الجودة خدعة. تجمع هذه التعريفات بين الجودة والرضا الأقصى. هذا المنظور الذاتي مدفوع بالطلب ويدرك أن العملاء لديهم احتياجات ورغبات مختلفة.

-يعتمد نهج الإنتاج في المقام الأول على ممارسات الهندسة والتصنيع (في الخدمات نميل إلى القول إن الجودة مدفوعة بالعمليات). ينصب التركيز على تلبية المواصفات المطورة داخليًا، والتي غالبًا ما تملئها الإنتاجية وأهداف الامتثال للتكلفة.

-التعريفات القائمة على القيمة تحدد الجودة من حيث القيمة والسعر. عند التفكير في المفاضلة بين الأداء والسعر ، تميل الجودة إلى تعريف "التميز الميسور التكلفة".

## 2. مكونات الجودة في الخدمات

يتفق الباحثون على أن الطبيعة المتميزة للخدمة تتطلب نهجًا متميزًا في تحديد وقياس جودة الخدمة. نظرًا لأن العديد من الخدمات تظل بطبيعتها غير ملموسة ومتعددة الأوجه ، فيمكن أن يكون كذلك من الصعب تقييم جودة الخدمة مقارنة بالمنتج. نظرًا لأن العملاء يشاركون في إنتاج الخدمة، لا سيما في العمليات للأفراد ، يجب التمييز بين عملية تقديم الخدمة (ما يسميه Christian Grönroos "الجودة الوظيفية") ونتيجة الخدمة (ما يسميه "الجودة التقنية").

يقترح Grönroos وآخرون أن الجودة المتصورة للخدمة هي نتيجة لتقييم العملية التي يقارن فيها العملاء تصوراتهم عن تقديم الخدمة ونتائجها مقابل ما يتوقعونه.

إن أوسع بحث حول جودة الخدمة موجه نحو المستخدم. بفضل مجموعات البحث المتخصصة ، حدد Zeithaml و Berry و Parasuraman عشرة معايير يستخدمها المستهلكون لتقييم جودة الخدمة (انظر الجدول 5). نتيجة لأبحاثهم ، وجدوا درجة عالية من الارتباط بين العديد من هذه المتغيرات وبالتالي دمجوها في خمسة أبعاد رئيسية<sup>24</sup>:

- الملموسية (ظهور العناصر المادية)؛
- الموثوقية (أداء موثوق ودقيق) ؛
- الاستجابة (السرعة والمساعدة) ؛
- التأكيد (الكفاءة ، المجاملة ، المصداقية والأمن) ؛
- التعاطف (سهولة الوصول والتواصل الجيد وفهم العميل)

<sup>24</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit.,p 445

## جدول 5 الأبعاد العامة التي يستخدمها العملاء لتقييم جودة الخدمة

تعريف	البعد	أمثلة على الأسئلة التي يمكن للعملاء طرحها
المصداقية Crédibilité	كن صادقًا وجديرًا بالثقة	هل تتمتع المستشفى بسمعة طيبة؟ هل يتمتع وسيط الأوراق المالية عن الضغط عليّ لل شراء؟
الحماية Sécurité	عدم وجود خطر ، شك	هل من الخطر استخدام هذه الآلة في الليل؟ هل أنا متأكد من أن بوليصة التأمين الخاصة بي تغطيني بالكامل؟
إمكانية الوصول Accessibilité	سهولة الوصول والاتصال	ما مدى سهولة التحدث إلى المدير إذا كانت هناك مشكلة؟ يقع الفندق في موقع يسهل الوصول إليه
الاتصال Communication	الاستماع إلى العملاء ، معلومات منتظمة للعملاء	إذا كانت لدي شكوى ، فهل الإدارة مستعدة للاستماع إليّ؟ هل يتجنب طبيبي استخدام المصطلحات الفنية؟ هل يحذرنني الرسام عندما يؤجل موعدنا؟
فهم العميل Compréhension du client	جهود لمعرفة العملاء واحتياجاتهم	هل ابدو في هذا الفندق كزبون منتظم؟ هل يحاول وسيط الأسهم الخاص بي فهم أهدافي المالية؟
الملموسية Tangibilité	المظهر المادي للمباني والمعدات والموظفين والمستندات	هل مندوب المبيعات الخاص بي يرتدي ملابس مناسبة؟ هل كشف الحساب المصرفي الخاص بي سهل الفهم؟ هل محيط الشركة مرحب بي؟
الموثوقية Fiabilité	القدرة على أداء الخدمة الموعودة بأمان ودقة	هل تم إصلاح حاسوبي بشكل صحيح في المرة الأولى؟ عندما يعد شخص ما بمعاودة الاتصال بي في غضون خمس دقائق، هل يفعل ذلك حقًا؟
التفاعلية Réactivité	الاستعداد لمساعدة العميل من خلال تقديم خدمة سريعة ومناسبة	عندما أواجه مشكلة ، هل تقوم الشركة بحلها بسرعة؟ هل سيتمكن النادل من خدمتي بسرعة إذا كنت في عجلة من أمري؟
الكفاءة Compétence	حيازة المعرفة اللازمة لتقديم الخدمة	عندما أتصل بوكيل السفر الخاص بي ، هل يمكنهم إعطائي المعلومات التي أحتاجها؟ هل قام الطبيب بالتشخيص الصحيح؟
الكياسة Courtoisie	الأدب والاحترام والاتصال الشخصي الودي	هل عامل لوحة التبديل مهذب دائمًا؟ هل يخلع السباك حذائه قبل دخوله؟

المصدر: Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p447,

### 3. مقاييس جودة الخدمة

يمكن تصنيف هذه المقاييس إلى فئتين: تقييمات الجودة التي يتصورها المستخدم أو تلك التي تشير إلى المرجع المحدد مسبقًا.

تستخدم الشركات الأكثر اهتمامًا بجودة خدماتها كلا النوعين من المقاييس .

#### أ. تقييم الجودة المقدمة

يركز قياس الجودة المقدمة على عملية الخدمة.

إنها تهدف إلى قياس درجة امتثال الخدمة المقدمة للمعايير أو معايير الجودة الموضوعية من قبل جهات منح الشهادات ( ISO<sup>25</sup>، على سبيل المثال) ، أو المعايير التي وضعتها منظمة مهنية أو شركة أو هيئة عامة.

يمكنك استخدام:

- المقاييس الداخلية لاحترام المعايير (المعايير الصلبة واللينة: التأخيرات ، التجهيزات ، ... والاستقبال ، التعاطف ، ...)
- التحريات السرية **enquêtes mystère** (استخدام المحققين للعب دور العملاء أو العملاء المحتملين في حالات الشراء أو طلب المعلومات أو المطالب من أجل التمكن من تقييم جودة الخدمة بدقة موضوعية)

#### ب. تقييم الجودة المدركة

تهدف التدابير إلى جمع تصورات العملاء أو الموظفين. يمكننا عند ذلك استخدام:

- الجداول قياسية لقياس جودة الخدمات...<sup>26</sup>, ServQual, ServPerf
- دراسات الرضا Les études de satisfaction

<sup>25</sup>تغطي عائلة ISO 9000 لجوانب المختلفة لإدارة الجودة. إنها توفر إرشادات وأدوات للشركات والمؤسسات التي ترغب في أن تكون منتجاتها وخدماتها متزامنة باستمرار مع ما يطلبه عملاؤها ولكي تستمر الجودة في التحسن.

<sup>26</sup>تم إنشاؤه على أساس الانتقادات لنموذج ServQual إذا كانت Servqual أداة جيدة للحصول ، في لحظة معينة ، على المستوى المتصور لجودة الخدمة للزبون. فان Servperf هي صيغة تشرح كيف تم تحقيق هذا المستوى من المواقف يقيس SERVPERF الجودة كموقف وليس الرضا

- بطاقات التعليق Les cartes de commentaires (المستندات التي أتاحت للعميل وتهدف إلى جمع التقييمات والتعليقات)
- طريقة الحوادث الحرجة méthode des incidents critiques (دراسة نوعية لفهم الحادث من وجهة نظر العميل)
- ردود الفعل غير المطلوبة réactions non sollicités (شكاوى أو اقتراحات في عين المكان أو على الشبكات الاجتماعية)
- دراسات مع الموظفين (دراسات الرضا «مرآة» «miroir» ، enquête de satisfaction ، الشراء الزائف pseudo-achat ، ...)

### طريقة Servqual

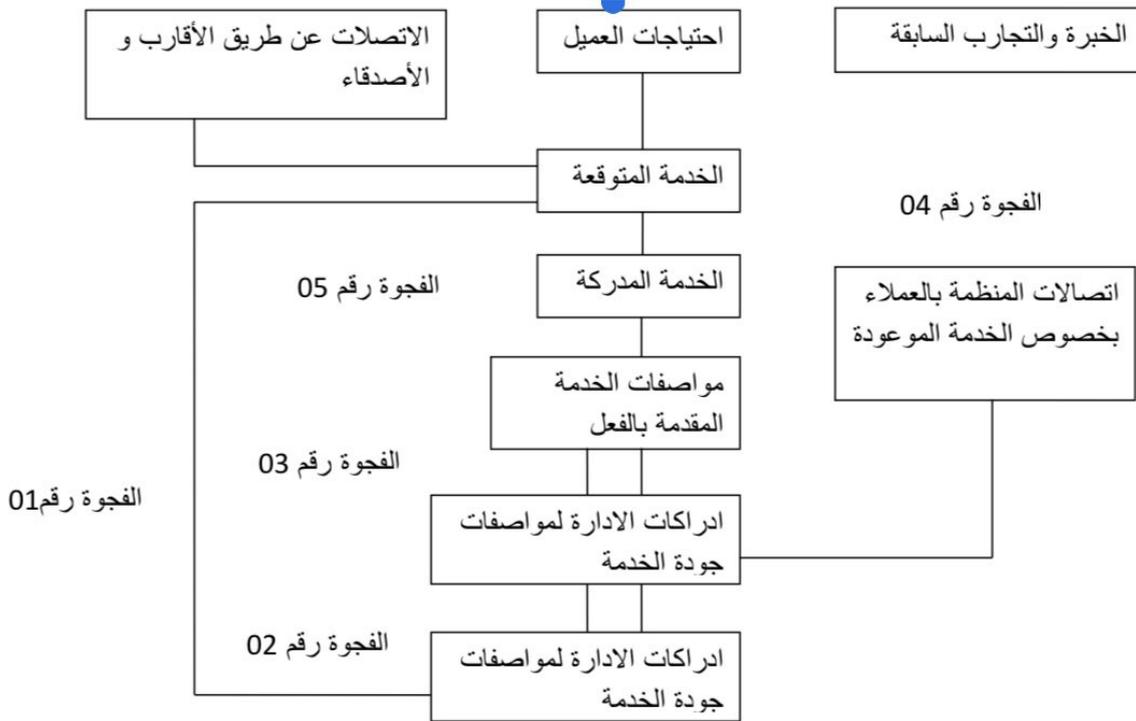
تتيح طريقة Servqual تحليل الفجوة بين الخدمة المتوقعة والخدمة التي يراها العميل والخدمة التي تقدمها الشركة.

صممه Zeithaml و Parasuraman و Berry في الثمانينيات.

اعتمدت المنهجية مبدئياً على 5 أبعاد رئيسية:

1. القيم المادية. ظهور المرافق والمعدات والموظفين ومعدات الاتصالات المادية.
2. الموثوقية. القدرة على تقديم الخدمة الموعودة بطريقة دقيقة وموثوقة.
3. الاستجابة. الاستعداد لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة.
4. التأكيد. إثبات معرفة الموظفين ومجاملتهم وقدرتهم على بث الثقة والطمأنينة.
5. التعاطف. التعاطف تقدم الشركة رعاية واهتماماً فرديين لعملائها.

## الشكل 9 نموذج Servqual



المصدر: محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص234.

### ت. مراجع الجودة référentiels de qualité

مراجع الجودة هي الأدوات المستخدمة لتحسين عمليات الجودة ؛ إنها تشكل إطارًا يحدد ، بالنسبة للمؤسسة ، المتطلبات والأهداف المراد تحقيقها. يتم استخدام هذه المعايير في أنشطة التقييم التي تسمح للمؤسسة بمعرفة مكانتها بالنسبة لمتطلباتها وأهدافها.

مثلاً، قامت FedEx بوضع مؤشر جودة الخدمة فعال. بناءً على تحليل منهجي لشكاوى العملاء ، تم إنشاء قائمة تضم أكثر 12 نوعًا من المطالبات لضمان تصحيحها.

#### 4. رضا العملاء

جودة الخدمة والرضا مفاهيم متميزة ولكن ذات صلة. يمكن تفسير الاهتمام بجودة الخدمة من خلال تأثيرها على رضا العملاء.

الرضا هو الجواب على تحقيق توقعات العملاء.

يمكن أن تكون معايير أو مكونات قياس رضا العملاء عديدة وتختلف حسب قطاع الأعمال. ومع ذلك، غالبًا ما ينخفض مقياس الرضا إلى سؤال مغلق متعدد الخيارات مثل: غير راضي جدًا ، غير راضي ، راضي ، راضي جدًا. ثم يتم الحصول على معدل رضا العملاء بشكل عام عن طريق إضافة نسبة عملاء راضين وراضين للغاية<sup>27</sup>.

سيسمح قياس الرضا بتنفيذ الإجراءات المناسبة لتحسين الخدمات والعمليات وما إلى ذلك وبالتالي زيادة المبيعات.

فيما يلي 4 مؤشرات لرضا العملاء يجب اتباعها من أجل الحصول على رؤية أكثر تعمقًا لمستوى الرضا<sup>28</sup>:

- **توقعات العملاء للخدمة** "هل تلبى خدمتنا التوقعات؟ يُطلب من المستجوبين تقييم النقاط المهمة للخدمة (موافق ، غير موافق) على مقياس مكون من 5 خيارات يتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة". يساعد هذا السؤال أيضًا في تحديد نقاط الضعف والقوة
- **مجموع نقاط الترويج الصافي** (NPS: Net Promoter Score) ما مدى احتمالية أن توصي بخدماتنا لصديق أو أحد أفراد الأسرة؟ "هذا هو المؤشر الأكثر استخدامًا في استطلاعات الرضا. يمنح نظرة ثاقبة حول ارتباط العملاء بالخدمة: قد يوصون لأنهم يثقون وراضون عن الخدمة. هذا المؤشر موحد للغاية في طريقة حسابه وطرح السؤال.
- **معدل إعادة الشراء** هل تخطط لاستخدام خدماتنا مرة أخرى في الأسابيع / الأشهر القادمة؟ مؤشر الأداء الرئيسي هذا يدل على رضا العملاء. يجعل من الممكن استجواب المستهلك بشأن نيته تجديد العقد أو الشراء مع الشركة. وبالتالي يجعل من الممكن قياس ولاء المشتريين. للحصول على معدل الشراء المتكرر ، فإن الوضع المثالي هو تقديم استبيان لتقييم مدى رضا المشتريين، مباشرة بعد الشراء. يعد هذا المؤشر طريقة ممتازة لتحفيز الفرق لأنه يجعل من الممكن جعل تجربة المستهلك ملموسة وقياس تأثير الإستراتيجية بشكل ملموس.
- **درجة رضا العملاء** CSAT customer satisfaction score يسقط هذا المؤشر الضوء على الرضا العام للعملاء. يمكن أن يكون كتحقيق مغلق أو كتحقيق مفتوح من خلال مطالبة العملاء

<sup>27</sup> Bathelot B. (2015), Satisfaction client : <https://www.definitions-marketing.com/definition/satisfaction-client/> (consulté le 12.12.2020)

<sup>28</sup> 6 outils incontournables pour mesurer la satisfaction de vos clients : <https://optimiso-group.com/articles/6-outils-pour-mesurer-la-satisfaction-de-vos-clients/> (consulté le 10.10.2020)

بشرح خياراتهم. سيكون للسؤال المفتوح بشكل عام إجابات أقل ، ولكنه سيسمح بفهم أفضل  
للنتائج وتحسين ملائمة مؤشرات رضا العملاء.

## الفصل الرابع: سياسة التسعير في الخدمات

تحديد سعر الخدمة أمر معقد. تعرف شركات الخدمات هذا جيدًا حتى انه توجد مصطلحات مختلفة التي تستخدمها شركات الخدمة لتسمية أسعارها: في المدارس الكبرى ، نتحدث عن الرسوم الدراسية ، في الجامعات ، رسوم التسجيل ، رسوم المهن الحرة ، البنوك تطلب العمولات ، سمسرة الأوراق المالية لديهم رسوم سمسرة ، رسوم الطرق السريعة ، رسوم المرافق العامة ، نتحدث شركات التأمين عن الأقساط والقائمة..<sup>29</sup>.

### I. تعريف و تحديد السعر

يمكن تحديد السعر، من وجهة نظر المشتري ، هو ما يتخلى عنه أو ما يضحي به للحصول على منتج. إلى جانب التضحية المالية المقدمة، تشكل الجهود الجسدية والنفسية وكذلك المخاطر المتصورة عناصر غير نقدية من السعر الذي يتعين دفعه لشراء أو استهلاك منتج. يتم تعريف السعر المعياري على أنه أي سعر يعمل كنقطة مقارنة لتقييم الآخرين. تعتمد الأسعار المقبولة على هامش السعر ، وهو عبارة عن مجموعة من الأسعار التي يرغب المشتري في دفعها. الاستعداد للدفع هو أقصى سعر يرغب المشتري في دفعه مقابل كمية معينة من سلعة أو خدمة.

الخدمات ، على الرغم من التنوع الكبير ، لها خصائص مشتركة تميزها عن البضائع . هذه الخصائص لها عواقب على سلوك العملاء فيما يتعلق بأسعارها لأن اعتبار السعر أكثر تعقيدًا بالنسبة للعميل عندما يتعلق الأمر بخدمة<sup>30</sup>.

الطبيعة غير الملموسة يمكن أن يكون لها عواقب مختلفة على تقييم السعر:

• يمكن أن تؤثر العناصر المادية التي يقوم عليها تقديم الخدمة بشدة على إدراك المستهلك للسعر

• يمكن أن يكون السعر المرتفع ضمانًا لجودة معينة وتأكيدًا للرضا حتى قبل استهلاك العرض.

التسعير دائمًا أكثر تعقيدًا في الخدمات. نظرًا لأن الخدمة عديمة الملكية، فمن الصعب على المديرين تحديد التكاليف المالية لإنشاء عملية أو أدائها.

<sup>29</sup> Lovelock, C. & al. (2014),, op.cit., p145

<sup>30</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p112

يجب أن تستند أي استراتيجية تسعير إلى معرفة واضحة ودقيقة بأهداف أسعار الشركة. ترتبط أهداف السعر الأكثر شيوعًا بالإيرادات والأرباح وقاعدة العملاء وحصة السوق ومعدل الاختراق<sup>31</sup>.

من هنا يمكن وضع الأهداف التالية لتحديد السعر في الخدمات<sup>32</sup>:

### 1. أهداف الدخل والربح

- جني أكبر قدر ممكن من الربح.
- تحقيق هدف معين دون السعي لتحقيق أقصى قدر من الأرباح.
- تعظيم أرباح الطاقة الإنتاجية الثابتة من خلال تغيير الأسعار والقطاعات المستهدفة بمرور الوقت ، وغالبًا ما يتم ذلك باستخدام مبادئ إدارة العائد.
- تغطية التكاليف المخصصة بالكامل (بما في ذلك التكاليف المؤسسية).
- تغطية تكاليف تقديم خدمة معينة (باستثناء أي تكاليف أخرى).
- تغطية التكاليف الإضافية لبيع وحدة إضافية من الخدمة أو لعميل معين.

### 2. أهداف إدارة قاعدة العملاء

- تعظيم الطلب ، رهناً بالوصول إلى الحد الأدنى من الدخل.
- تحقيق أقصى قدر من قابلية الاستخدام، خاصةً عندما تضيق قابلية الاستخدام العالية قيمة للعملاء
- تشجيع الاختبار للحصول على الخدمة المعتمدة. هذا صالح بشكل خاص للخدمات الجديدة ذات تكاليف البنية التحتية العالية، وللخدمات التي نجد فيها فكرة العضوية والتي تولد مستوى معينًا من الدخل بفضل الاستخدام الدائم للخدمات (الاشتراك في الخدمة).
- زيادة الحصة السوقية أو قاعدة المستخدمين، خاصة إذا كانت اقتصاديات السلم يمكن أن توفر ميزة تكلفة على المنافسة (إذا كان مستوى التطوير أو التكاليف الثابتة مرتفعًا).

### 3. السعر والمشاركة في خلق الخدمة

يمكن للعميل المساهمة في إنتاج الخدمة بطرق مختلفة من شأنها التأثير على تقبل السعر:

<sup>31</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p146

<sup>32</sup> Ibid, p147

- يقوم العميل بمهمة يرى أنه من الممكن للعارض القيام بها ، من المحتمل أن يتم تقليل رغبة المستهلك في الدفع. يمكن للعميل بالفعل التفكير في أنه يدعم جزءًا من تكاليف الإنتاج (أثاث غير مركب، خدمة ذاتية للطعام...).

- إذا قام العميل بدمج تعاونه في تجربة الاستهلاك الخاصة به كقيمة إضافية ، فقد يكون مستعدًا لدفع المزيد (التدريب عن طريق التعليم الإلكتروني).

يمكن للموظفين المتصلين بالعميل المساعدة في رفع مستوى مقبولية السعر من خلال مهاراتهم وقدرتهم على تطوير جو جيد من الخدمة (على سبيل المثال في المطعم).

## II. النماذج الاقتصادية لتسعير الخدمات

يبرز نموذجان اقتصاديان في أنشطة الخدمات: نموذج التكلفة المنخفضة و نموذج الامتياز<sup>33</sup>.

### 1. نموذج التكلفة المنخفضة Low cost

التكلفة المنخفضة هي مفهوم اقتصادي وتسويقي يستند إلى ممارسة أسعار أقل من متوسط السوق.

يستخدم مفهوم "التكلفة المنخفضة" بشكل رئيسي في مجال الخدمات (الفنادق ، النقل الجوي ، تأجير السيارات) ،

عادة ما يتم الحصول على السعر المنخفض من خلال ضغط التكلفة. هذا التخفيض في التكاليف يأتي عادةً من إزالة الخدمات أو الخصائص المساعدة التي تعتبر غير ضرورية ومن خلال إدارة صارمة وأحياناً مدانة لتكاليف الاجور.

### مثال<sup>34</sup> Easyjet

يتم اعتماد نموذج التكلفة المنخفضة بشكل متزايد من قبل العديد من شركات الطيران.

أول شركة تظهر في هذا المجال في أوروبا هي Ryanair.

<sup>33</sup> Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M. & Prim-Allaz, I. (2014). Chapitre 5. La politique de prix. Dans : P. Gabriel, R. Divard, M. Le Gall-Ely & I. Prim-Allaz (Dir), *Marketing des services* (pp. 111-130). Paris: Dunod.

<sup>34</sup> Histoire de la compagnie low cost easyjet : <https://www.bourse-des-vols.com/compagnie-easyjet.php>

ومع ذلك ، كانت Easyjet في السنوات الأخيرة رائدة في المبيعات والأرباح. لقد أصبحت نموذجًا يحتذى به وطلبة مقارنة بالعديد من الشركات الأخرى.

شركة الطيران منخفضة التكلفة Easyjet هي شركة بريطانية متخصصة في الرحلات الجوية الرخيصة وتذاكر الطيران إلى فرنسا وأوروبا. الهدف من نموذج التكلفة المنخفضة هو تقليل التكاليف قدر الإمكان من أجل تقديم أرخص تذاكر طيران وذلك بترشيد جميع المواقف المكلفة المرتبطة بتشغيل شركة طيران.

تطبق EasyJet أساليب جذرية حتى تكون أسعارها منخفضة قدر الإمكان. بالنسبة للأجهزة ، تتطلب الرعاية والصيانة المعيارية نوعًا واحدًا فقط من الأجهزة. دوران الطائرة أسرع مقارنة بخطوط الطيران التقليدية و 30 دقيقة هي زمن الوقوف بين رحلتين على نفس الطائرة.

تبسط EasyJet إجراءات الصعود إلى الطائرة ، ويتم نقل المسافرين من نقطة المغادرة إلى وجهة بدون توقفcorrespondance.

طاقم عمل EasyJet متعدد الوظائف. طاقم الطائرة مسؤول أيضًا عن تنظيف المقصورة بين رحلتين.

يتم استخدام الإنترنت أكثر فأكثر ، والفكرة هي تخصيص الحد الأدنى من الوقت للاتصال المباشر مع الموظفين من أجل إضفاء الانسيابية على إجراءات الصعود والنزول. على EasyJet ، كما هو الحال في شركات الطيران منخفضة التكلفة الأخرى ، فإن الدرجة الواحدة ضرورية.

من الناحية التخطيطية ، يرتفع سعر التذكرة مع امتلاء الطائرة ، ومن هنا تأتي ضرورة الشراء في أبكر وقت ممكن قبل تاريخ المغادرة.

يدفع النموذج اليوم إلى « لا تكلفة no cost » وهو شكل من أشكال المجانية الظاهرة . يعمل على طرح سلع مجانية في السوق والتي ، حسب قوة جذبها، ستولد خدمات أو منتجات مشتقة بمقابل مما يسمح للمؤسسة التحصيل على مداخل.

من خلال برنامج Skype الخاص بها ، تقدم Microsoft خدمة هاتفية ومؤتمرات بدون تكلفة وخدمة امتياز للمؤتمرات التي تضم أكثر من 10 مستخدمين في وقت واحد. هناك عدة عوامل يمكن أن تفسر نجاح التكلفة المنخفضة :

- ركود القوة الشرائية ،
- تطلعات لاستهلاك تذهب إلى الأساسيات
- الحاجة إلى توفير المال في مواجهة الإغراءات المتزايدة (مثل السفر والرفاهية والتواصل والترفيه).

## 2. نموذج الامتياز premium

خدمة الامتياز عادة ما تكون نسخة محسنة من خدمة معينة. هي إما خدمة تباع بسعر أعلى من الخدمة الأساسية أو النسخة المدفوعة من خدمة مجانية freemium من الواضح أن مفهوم خدمة الامتياز نسبي للغاية ، وغالبًا ما يكون استخدام المصطلح مبالغًا لأغراض التسويق.

يمكن وضع العديد من المقومات لتطوير عرض خدمة الامتياز :

- المقومات التنظيمية: سرعة الاستجابة، ابتكار
- مقومات زيادة قيمة العرض: الحصرية ، إضافة الخدمات التكميلية ، تشخيص العرض ، ...<sup>35</sup>

### الشكل 10 مثال على عرض خدمة premium على Viadeo

<input checked="" type="radio"/>	<b>Premium 24 mois</b>	4.95 € par mois Un règlement de 118.8 €
<input type="radio"/>	<b>Premium 12 mois</b>	6.65 € par mois Un règlement de 79.8 €
<input type="radio"/>	<b>Premium 3 mois</b>	8.75 € par mois Un règlement de 26.25 €
<input type="radio"/>	<b>Premium 1 mois</b>	9.85 € par mois Un règlement de 9.85 €

**Les avantages de l'abonnement premium**

- ✓ **Voir qui a consulté votre profil**  
Vous savez qui s'intéresse à vous. Vous pouvez découvrir le nom et le profil complet des membres qui consultent votre profil.
- ✓ **Ecrire à qui vous le désirez**  
Vous pouvez envoyer des messages aux membres qui ne font pas partie de vos contacts
- ✓ **Recherche illimitée**  
Vous gagnez du temps. Vous avez accès à tous les critères de recherche pour des résultats plus pertinents et vous n'êtes pas limité dans le nombre de recherches
- ✓ **Consulter les profils sans limite**  
Vous obtenez plus d'information. Vous avez accès aux profils complets de tous les membres et vous n'êtes pas limité dans le nombre de consultations.

المصدر: Bathelot, B. (2016), op.cit.

<sup>35</sup> Bathelot, B. (2016), Service premium: <https://www.definitions-marketing.com/definition/service-premium/> (consulté le 10.12.2020)

### III. تقنيات خاصة لتحديد السعر في الخدمات

يمكن ذكر تقنيتين و هي تقنية التجميع و تقنية ادارة العائد.

#### 1. تقنية التجميع bundling

التجميع هو تكتيك تسويقي يتضمن تقديم خدمتين أو أكثر كصفقة شاملة بسعر مخفض. تنتشر أمثلة التجميع على نطاق واسع مثل وجبات الطعام القيمة من McDonald's

بدلاً من ذلك، يمكن للمرء اختيار وشراء كل مكون من مكونات النظام على حدة. عند تساوي جميع المكونات، تكمن الاختلافات في أن المشتري لا يضطر إلى شراء كل عنصر على حدة، وأن الحزمة المجمعة قد تكلف ما يصل إلى الثلث أقل من الحزمة التي تباع على حدة. يمكن أن يكون التجميع لخدمات من شركة واحدة.

قد تختار الشركات تجميع الخدمات لعدة أسباب، بما في ذلك كفاءة التكلفة وفرص السوق لتعزيز الأرباح والاستراتيجية التنافسية. بسبب اقتصاديات السلم، قد يؤدي التجميع إلى تقليص في التكاليف<sup>36</sup> على سبيل المثال، عروض Expedia التي تحتوي على حجوزات الرحلات و الفنادق.

#### 2. ادارة العائد<sup>37</sup> (revenue management) yield management

تستخدم أنظمة إدارة العائد Yield Management (المعروفة أيضًا باسم أنظمة إدارة الإيرادات Revenue Management) عادةً في الصناعات الخدمية التي تقدم سلعة قابلة للتلف، مثل غرف الفنادق أو مقاعد شركات الطيران. تم استخدام إدارة العائد لأول مرة من قبل صناعة الطيران. تحاول إدارة العائد الاستفادة من بيع كل المخزون المتاح وتحقيق أقصى ربح ممكن.

يمكن استخدام شركات الطيران كمثال: تمتلك شركات الطيران عددًا ثابتًا من المقاعد المتاحة على متن طائرة إلى موقع ما. إذا لم يتم بيع مقعد، تفقد شركة الطيران القدرة على تحقيق ربح على هذا المقعد مرة أخرى. تحاول إدارة العائد بيع جميع المقاعد بأعلى سعر ممكن. ومع ذلك، ليس من الممكن دائمًا بيع جميع المقاعد على متن الطائرة بنفس السعر. باستخدام تقنيات إدارة العائد، قد يتم خصم أسعار

<sup>36</sup> Koch, J. (2005), BUNDLED GOODS AND SERVICES: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Bundled-Goods-and-Services.html> (consulté le 10.02.2021)

<sup>37</sup> Yield (Revenue) Management Systems : [http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20for%20mba%20server/Tabitha\\_James/yieldmgmt.htm](http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20for%20mba%20server/Tabitha_James/yieldmgmt.htm) (consulté le 10.02.2021)

هذه المقاعد لإغراء الناس بشراء المقاعد. قد تكون هناك أيضًا زيادة في حجز الطائرة لضمان شغل جميع المقاعد حتى لو لم يحضر بعض الأشخاص للرحلة أو ألغوا مقاعدهم.

تحاول أنظمة إدارة العائد استخدام البيانات التاريخية والخوارزميات المتخصصة لتحديد السعر الأمثل لبيع المخزون. يمكن أن تعمل هذه الأنظمة في الوقت الفعلي وتغيير الأسعار بناءً على الطلب.

هناك بعض العيوب لاستخدام هذه الأنظمة. لا يتم إعطاء الأفضلية للعميل المتكرر وأيضًا إذا لم يتمكن النظام من التنبؤ جيدًا ، فلن يساعد ذلك في زيادة الإيرادات إلى الحد الأقصى. أخيرًا ، قد لا تكون البيانات التاريخية اللازمة للتنبؤ متاحة. على الرغم من هذه العيوب ، تحظى أنظمة إدارة العائد بشعبية كبيرة في العديد من الصناعات الخدمية. كما ثبت أنها توفر في التكاليف وتحسن الإيرادات.

تستخدم أنظمة إدارة العائد في العديد من الصناعات من بينها:

الخطوط الجوية

الفنادق

وكالات تأجير السيارات

خطوط الرحلات البحرية

طريق السكك الحديدية

البث التلفزيوني

الإتصالات

المطاعم

## الفصل الخامس : سياسة التوزيع

تقديم خدمة للعملاء يعني معرفة: ماذا؟ كيف؟ أين؟ متى؟ تتيح الإجابة على هذه الأسئلة الأربعة تطوير استراتيجية توزيع في أنشطة الخدمة.

على أي حال ، فإن النمو السريع للإنترنت ، بالإضافة إلى طرح الهواتف المحمولة في الأسواق بوظائف متنوعة وواسعة النطاق بشكل متزايد، يوضح لنا أن استراتيجيات التسويق يجب أن تأخذ في الاعتبار الفضاء الإلكتروني (كوسيط) ، عامل الوقت (متغير حاسم للعميل) والاهتمام بالتسليم عبر القناة الإلكترونية والتقنيات التقليدية. لهذا ، يجب أن نضيف أن العولمة المتسارعة التي تؤثر على جميع قطاعات الخدمة تطرح أسئلة مهمة حول طرق تقديم الخدمات الدولية ، والتي يجب أن يقدم اختيار قنوات التوزيع إجابات عليها.

إن تحديد ماذا وأين ومتى وكيف يتم أداء الخدمة وتقديمها له تأثير كبير على طبيعة تجربة الخدمة. قد يتم تعديل هذا الأخير مع الأخذ في الاعتبار نوع الاتصال (إن وجد) الذي يميز العرض بين الموظفين المتصلين والعميل ، ولكن أيضًا السعر المختار والجهود المطلوبة من العميل للحصول على خدمته.<sup>38</sup>

### I. قنوات التوزيع في الخدمات

يعتمد اختيار قناة التوزيع على طبيعة الخدمة (الاتصال الجسدي بين العميل ومزود الخدمة ضروري أم لا). يمكن العثور على: الخدمة المنزلية ، الخدمة في مقر مزودي الخدمة ، الخدمة الآلية والخدمة عن بُعد.

<sup>38</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., pp118.120

## جدول 6 قنوات التوزيع في الخدمات

القناة	الإيجابيات	السلبيات
Service à domicile الخدمة المنزلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أقل الاستثمار في أماكن العمل</li> <li>- خدمة شخصية</li> <li>- فهم أفضل لمشكلة العملاء</li> <li>- نشاط أكثر ربحية محتملة إذا كان جزء كبير من الطلب على استعداد لدفع تكلفة إضافية مقابل خدمة منزلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تكلفة الخدمة من المفترض أعلى لا سيما فيما يخص الموظفين</li> <li>- تحتاج إلى التنبؤ بالعناصر التي تسمح بالتدخل</li> <li>- الحاجة للمركبات المناسبة</li> <li>- قيود تحسين التنقلات، مع مراعاة تواجد العميل</li> <li>- الموظفين خارج السيطرة المباشرة للشركة</li> </ul>
Service dans les locaux du prestataire الخدمة في مقر مقدم الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا حاجة للانتقال</li> <li>- خدمة شخصية</li> <li>- وجود جميع المهارات وجميع العناصر المادية التي تسمح بتقديم الخدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمارات عالية</li> <li>- ارتفاع تكاليف الموظفين</li> <li>- الحاجة إلى تسهيل وصول العملاء</li> <li>- حدود ساعات العمل</li> <li>- أهمية المباني والمعدات</li> <li>- ومتغيرات الجو العام، خاصة إذا كان حضور العميل مطلوباً</li> </ul>
Service automatisé الخدمة الآلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحد من عدد الوكالات وعدد الموظفين</li> <li>- اوقات موسعة الوصول إلى الخدمات</li> <li>- تحسين التغطية الجغرافية</li> <li>- إمكانية إعادة توجيه نشاط الموظفين المتصلين نحو الخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أهمية الصيانة وسرعة التدخل</li> <li>- لمنع أو تصحيح الأعطال</li> <li>- تحتاج إلى تعليمات واضحة بشكل خاص للمستخدم</li> <li>- تحتاج في بعض الأحيان إلى ضمان وجود موظف في مكان قريب</li> <li>- انعدام التشخيص</li> <li>- الاعتماد على خبرة العميل</li> <li>- مخاطر التخريب</li> </ul>
Service à distance خدمة عن بعد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية الحصول على الخدمة في أي وقت</li> <li>- غياب الوكالات أو الحد من عددهم وعدد الموظفين</li> <li>- التغطية الجغرافية بلا حدود</li> <li>- إمكانية إعادة توجيه نشاط الموظفين المتصلين نحو الخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى</li> <li>- القدرة على تقديم معلومات مفصلة ومحدثة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحتاج إلى ضمان جودة الموقع الإلكتروني</li> <li>- أهمية تأمين المعاملات</li> <li>- الاعتماد على المعدات التي يملكها العميل ومعرفته</li> <li>- تكاليف لوجستية عالية محتملة إذا كان يتعين تسليم البضائع</li> </ul>

المصدر: Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p130

## II. الوسطاء في توزيع الخدمات

يمكن لمزود الخدمة تفويض الوسطاء جزئيًا أو كليًا بتوزيع خدماته أو الخدمات الطرفية ، مثل الحجوزات أو خدمة ما بعد البيع.

### 1. حق الامتياز franchise

وهو نمط من التعاون بين شركتين مستقلتين قانونًا وماليًا، هو طريقة شائعة جدًا لتطوير شبكة من الخدمات. يعتبر الامتياز أقل تكلفة من نماذج التطوير الأخرى ويسمح للشبكة بالنمو بشكل أسرع. يشير العقد عمومًا إلى أن صاحب الامتياز يدفع رسوم دخول إلى الشبكة ويدفع نسبة مئوية من مبيعاتها. على سبيل المثال ، حددت سلسلة فنادق B&B القواعد التالية لها للامتياز: رسم دخول 450 يورو لكل غرفة ورسوم مراقبة المعايير: 30.000 يورو لمنشأة تضم ما يصل إلى 100 غرفة و 50000 يورو أعلى من هذا الحد. الإتاوة تساوي 8٪ من حجم الأعمال. في المقابل ، يوفر منح الامتياز علامته التجارية ومعرفته الفنية ودعمه الفني والتجاري. كما أنه يفرض معايير وإجراءات للتحكم بشكل أفضل في جودة الخدمة المقدمة.

من المهم أيضًا التأكيد على تطوير الشبكات المختلطة التي تجمع بين أصحاب الامتياز والفروع succursales (مثل فنادق Mercure). هذا المزيج سيكون فاضلاً.<sup>39</sup>

### 2. التراخيص وعقود التوزيع licences et contrats de distribution

كبدل لمنح حق الامتياز ، يمكن للمورد منح ترخيص للتوزيع على مورد آخر نيابة عنه ولحسابه. على سبيل المثال، تستخدم شركات النقل بانتظام شركات النقل المستقلة، بدلاً من فتح فروع محلية في جميع المدن داخل منطقة نفوذها. يمكنهم أيضًا العمل مع المستقلين الذين يقودون شاحناتهم الخاصة، بدلاً من تمويل اقتناء أسطول من الشاحنات وتوظيف سائقين بدوام كامل.

في مجال مختلف، تقوم الجامعات أحيانًا بترخيص الدورات التي طورتها لمؤسسات أخرى.

الخدمات المالية هي أيضًا أحد الأنشطة التي يمكن تغطيتها بموجب عقود التوزيع. البنوك التي ترغب في توسيع نطاق منتجاتها لتشمل الاستثمارات المالية تتولى توزيع الصناديق المشتركة التي أنشأتها

<sup>39</sup>Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p138

المؤسسات المالية التي ليس لديها شبكة توزيع خاصة بها. تتبع العديد من البنوك أيضًا بوالص التأمين نيابة عن شركات التأمين. يكسبون عمولة على البيع ، لكن لا يهتمون بمعالجة المطالبات.<sup>40</sup>

### III. منطقة الجذب zone de chalandise

منطقة الجذب هي المنطقة المعتادة أو المتوقعة (في حالة الافتتاح) التي يأتي منها معظم عملاء نقطة البيع. يتأثر مخطط هذه المنطقة بالمسافات وأوقات الوصول وجاذبية نقطة البيع ومنافستها.

يعتمد تعريف منطقة الجذب على عدة عوامل مثل عدد السكان في هذه المنطقة أو البيئة التنافسية أو تفاصيل النشاط.

بينما يجب أن تؤخذ هذه الخصائص في الاعتبار لكل نقطة بيع ، فإن طرق حساب وتمثيل مناطق مناطق الجذب تستند إلى نفس المبادئ<sup>41</sup>.

#### 1. مناطق متساوية القياس ومتساوية التوقيت Zones isométrique et isochrones

تاريخيًا ، هناك فئتان من مناطق مناطق الجذب: مناطق متساوية القياس ومناطق متساوية التوقيت. يتم إنتاج المناطق المتساوية على أساس المسافة المترية بينما يتم تطوير المناطق المتزامنة وفقًا لوقت المطلوب للوصول إلى نقطة البيع.

مثلا :

تمثل المنطقة متساوية القياس المنطقة الجغرافية داخل دائرة نصف قطرها 5 كيلومترات من المباني التجارية.

المنطقة المتزامنة هي المنطقة الجغرافية التي يمكن الوصول إليها في غضون 15 دقيقة بالسيارة من موقع العمل.

<sup>40</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p134

<sup>41</sup> Les zones de chalandise : définition, méthodes de calcul, exemples et cas d'usages : <https://roofstreet.io/blog/2018/07/04/zones-de-chalandise-evolutions-technologiques-veracite-precision/> (consulté le 13.09.2020)

## 2. المناطق الأولية والثانوية والثالثية Zones primaire, secondaire et tertiaire

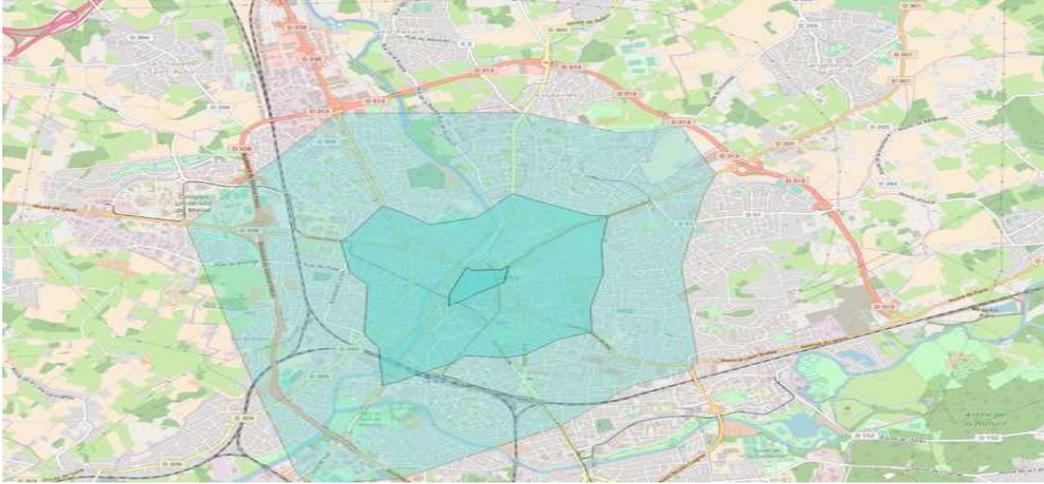
يتم تقسيم مناطق الجذب وفقاً لمستوى جاذبيتها. في البيع بالتجزئة ، تستند المعايير إلى ثلاث مناطق فرعية متحدة المركز: الابتدائية والثانوية والثالثية.

المنطقة الأولية: وهي المنطقة الأكثر جاذبية. هذا هو المكان الذي نصل فيه إلى غالبية العملاء.

المنطقة الثانوية: في هذه المنطقة الجغرافية ، تكون جاذبية نقطة البيع متوسطة و من الضروري وضع خطة تسويقية فعالة من أجل الحصول على حصة في السوق.

المنطقة الثالثة: جاذبية الموقع منخفضة، ولكن لا يزال من الممكن أن تجتذب جزءاً من السكان.

### الشكل 11 مثال عن تمثيل لمنطقة الجذب



المصدر: Les zones de chalandise : définition, méthodes de calcul, exemples et cas d'usages :

<https://roofstreet.io/blog/2018/07/04/zones-de-chalandise-evolutions-technologiques-veracite-precision/> (consulté le 13.09.2020)

## 3. المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء منطقة الجذب

عند تحديد مناطق الجذب ، يتم استخدام العديد من المعايير من أجل إنتاج أكثر التحليلات الواقعية الممكنة. كلما كانت هذه المعايير أو البيانات أو المعلومات أكثر دقة وحدثة، زادت موثوقية مناطق الجذب المنتجة.

في الماضي، من أجل تحديد مناطق جذب الزبائن لنقطة بيع معينة، كان يجب الاعتماد على الاستطلاعات والمعلومات المقدمة من العملاء والتي تم جمعها في المتاجر (إدخالات الرمز البريدي ،

وبطاقات الولاء ، والتحقق من تحليلات العناوين وغيرها). هذه الطريقة قابلة للتطبيق فقط بعد إنشاء نقطة بيع وليس كجزء من المحاكاة.

اليوم ، تتيح بيانات نظام تحديد المواقع العالمي (GPS) التي تنقلها ملايين الهواتف الذكية إمكانية الذهاب إلى أبعد من ذلك في دقة البيانات وصحتها ، ولكن قبل كل شيء معرفة أصل العملاء المحتملين في بداية المؤسسة.

في الواقع ، يتم تحليل البيانات التي تنقلها الهواتف الذكية من أجل الحصول على تحليلات لتدفقات التنقل. وبالتالي ، فإن تعريف منطقة الجذب سوف يعتمد على الرحلات الفعلية للأفراد.

في الأخير ، يسمح لنا تدفق الأشخاص بمراقبة خصوصيات التنقل التي لم تؤخذ في الاعتبار من قبل في طرق الحساب التقليدية ، حيث الأشخاص:

تفضل تجنب الأنفاق

لا تعبر الأنهار أو الجداول

تفضل تجنب عبور المناطق الصناعية

تفضل بعض وسائل النقل على غيرها

تؤثر هذه السلوكيات أولاً على شكل مناطق الجذب، وتظهر إمكانية الوصول إلى نقطة البيع وفقاً لسلوكيات التنقل.

#### IV. الخدمات الإلكترونية

أتاح تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت إدارة الخدمات بطريقة جديدة. يمكن أن تكون هذه القناة دعمًا لخدمات متعددة<sup>42</sup>:

**الحكومة الإلكترونية E-gouvernement** : أو "الإدارة الإلكترونية" ؛ يشير إلى استخدام (ICT) من قبل الإدارات العامة بهدف جعل الخدمات العامة أكثر سهولة لمستخدميها وتحسين أدائها الداخلي.

<sup>42</sup> Ray, M-C , E-santé : qu'est-ce que c'est ? <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/medecine-e-sante-15728/> (consulté le 10.10.2021)

**التعلم الإلكتروني E-learning**: طريقة تعلم تعتمد على توفير محتوى تعليمي عبر وسيط إلكتروني (قرص مضغوط ، إنترنت ، إنترانت ، إكسترانت ، إلخ).

**السياحة الإلكترونية e-tourisme** : جميع الأنشطة المتعلقة بالسياحة على الإنترنت. بالنسبة للمستخدم ، تتمثل السياحة الإلكترونية في جمع المعلومات حول وجهة السفر ، ولكن أيضًا في حجز إقامة عبر الإنترنت أو مقارنة عروض العديد من شركات الطيران. بالنسبة للمحترفين ، هذه هي الطريقة لتقديم عروضهم والترويج لها باستخدام الوسائط الجديدة.

**الصحة الإلكترونية E-santé** : تصف جميع الوسائل والخدمات المتعلقة بالصحة التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تستخدم الصحة الإلكترونية الإنترنت وتطبيقات الهواتف الذكية والأشياء المتصلة.

تشمل الصحة الإلكترونية:

- الرعاية الصحية عن بُعد **télesanté** ، والتي تشمل إجراءات الوقاية والرعاية التي يتم تنفيذها عن بُعد: المعلومات عبر بوابات عامة ، ومواقع تعزيز الصحة ، وما إلى ذلك.
- التطبيب عن بعد **télé-médecine** (الإجراءات الطبية التي يقوم بها الطبيب عن بعد): الاستشارة عن طريق الفيديو ، والمساعدة عن بعد من الطبيب أثناء التدخل ، والمراقبة عن بعد للمريض ، والخبرة عن بعد (تبادل آراء الأطباء) ...
- الصحة عبر الوسائط الذكية **m-santé** التي تشمل التطبيقات الرقمية للهواتف الذكية أو الأشياء المتصلة (الأساور ، إلخ) المتعلقة بالصحة.

## الفصل السادس: سياسة الاتصال

الاتصال هو "صوت" الشركة الذي يضمن التواصل والحوار مع العملاء. إنه يوضح لهم كيف ولماذا ومن قبل من وأين ومتى يتم استخدام المنتج. يشرح من يصنعه، وما هي قيم الشركة، ويشجع العملاء على إعادة شراء المنتج.

إنه يولد ارتباطات عقلية بين العلامة التجارية والشخصيات والأماكن والأحداث والتجارب والمشاعر والأشياء وأحياناً العلامات التجارية الأخرى. يساهم الاتصال في ملكية العلامة التجارية من خلال بناء الوعي ورعاية صورة العلامة التجارية وتعزيز ولاء العملاء وتسويق العلاقات. ويعزز المبيعات والقيمة السوقية للأعمال.<sup>43</sup>

### I. خصوصيات الاتصال في الخدمات

نظرًا للطبيعة الخاصة لأنشطة الخدمة، يختلف الاتصال بشأنها عن الاتصال الخاص بالسلع المادية بأربعة طرق رئيسية:<sup>44</sup>

التركيز على الاتصال المؤسسي *communication institutionnelle*

الاتصال غالباً ما يكون حاسماً عند تقديم الخدمات

الاتصال الداخلي مكثف

سهولة تشخيص عملية الاتصال

الاتصال يحدث غالباً على مستويين: وطني ومحلي

#### 1. التركيز على الاتصال المؤسسي *communication institutionnelle*

غالباً ما يكون الاتصال ذا طابع مؤسسي. إنه يتعلق بالاعتماد على علامة الخدمة من أجل جعل العرض ذا مصداقية وتقليل المخاطر المتصورة.

من الشائع بالنسبة للمستهلكين أن ينظروا إلى العرض الكامل لأعمال الخدمات على أنه فريد من نوعه. والنتيجة هي أن المستهلك يميل لتقييم عروض الخدمة من خلال صورة العلامة التجارية للشركة.

<sup>43</sup> Kotler ; P. & al. (2015), Marketing Management, 15<sup>ème</sup> édition, Pearson, p625

<sup>44</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit. p p 152-154

## 2. الاتصال غالباً ما يكون حاسماً عند تقديم الخدمات

في حين أن الاتصال بشأن السلع المادية يتم بشكل أساسي قبل شرائها واستهلاكها ، فإن الاتصال في السياق الذي يتم فيه تقديم الخدمة ضروري عندما يكون وجود العميل مطلوباً. في الواقع، كل الأدلة التي يمكن للمستهلك إدراكها عند وصوله إلى منطقة خدمته «تتواصل» مع العميل ويمكن أن يكون لها تأثير حاسم على تقييمه.

## 3. الاتصال الداخلي مكثف

الاتصال الداخلي ضروري لشركات الخدمات لأن الموظفين المتصلين يلعبون دوراً حاسماً ويجب اعتبارهم هدفاً ذا أولوية.

الاتصال الداخلي له عدة أهداف:

إبلاغ الموظفين بالإجراءات والسلوكيات المطلوبة

تحسيسهم بتوقعات العميل وتحفيزهم على إشباعها

تنسيق جهود جميع الموظفين الذين يلعبون دوراً في تقديم الخدمات

## 4. سهولة تشخيص عملية الاتصال

غالباً ما يتم تشخيص الاتصال لأن هناك عدداً كبيراً من الشركات التي تعرف هوية عملائها. يتيح نظام المعلومات القوي مضاعفة إمكانيات تكييف الرسالة مع الهدف.

أيضاً، عند استهلاك الخدمة، يمكن للموظفين المتصلين تكييف الرسالة مع العميل

## 5. الاتصال يحدث غالباً على مستويين: وطني ومحلي

غالباً ما يتم نقل الاتصالات الوطنية عن طريق الاتصالات التي تهدف إلى تعزيز كل مؤسسة محلية في منطقة الجذب الخاصة بها. هذا هو حال الشركات التي تعمل في شبكة (وكالات ، امتياز). إن مساحة المناورة فيما يتعلق بالاتصالات المحلية محدودة بشكل عام ومشروطة بموافقة المزود الذي يمتلك العلامة التجارية، من أجل ضمان الاتساق العام. يمكن أن يكون للمبادرات المحلية بالفعل تأثير على سمعة العلامة التجارية للخدمة.

للحد من مخاطر الرسائل غير الملائمة وتسهيل الاتصال المحلي، يجب توفير ميثاق رسومي charte graphique للعلامة التجارية لنقاط الخدمة ويجب توفير صندوق أدوات لتعزيز الممارسات المحلية الجيدة.

فيما يتعلق بالاتصالات الرقمية، هناك المزيد من الحلول لإدراج الصفحات المحلية على موقع ما أو إنشاء مواقع مصغرة مرتبطة بموقع رئيسي وتسهيل الرجوع إليها. من الممكن الآن أيضًا ربط جميع الصفحات المحلية على Facebook بالصفحة الرئيسية.

## II. استراتيجيات الاتصال الواجب تفضيلها في قطاع الخدمات

نظرا لخصوصية الخدمات فان الاستراتيجيات التالية تعتبر مناسبة<sup>45</sup>:

### 1. الاتصال بشأن العناصر الملموسة

استخدام مؤشرات ملموسة في الاعلانات حول الخدمات يسمح بالتقليل جزئياً من لا ملموسية الخدمة (البيئة المادية ، مظهر موظفي الاتصال ، جودة المعدات ، إلخ.)

مع تطور الإنترنت ، من الممكن القيام بجولات افتراضية ، مثال الفنادق أو المتاحف

يمكننا أيضًا إعطاء ملموسية للخدمة وزيادة ثقة العملاء من خلال تسليط الضوء على خبرة الموظفين ومؤهلاتهم وإشراكهم.

عرض العملاء اثناء استهلاك الخدمة يسهل تجسيد الخدمة وفهمها من قبل العملاء المحتملين. فيمايلي مثال عن اشهار لفندق Rodina مخزن في QR Code يكفي مسحه بالتطبيق المناسب للاطلاع على الاشهار.

### الشكل 12 : اشهار Rodina Hotel



<sup>45</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit. p 157-162

## 2. استخدام روابط خارجية

تتكون هذه الاستراتيجية من ربط عنصر خارجي (شخص ، حدث ، مكان ، كائن) بالخدمة ، لتسهيل الفهم والتقييم والتمايز.

هذا هو الحال مع التميمة Mascotte أو المشاهير المرتبطة بعلامات الخدمة

### الشكل 13 مثال تميمة Cetelem



### الشكل 14 مثال تميمة



استخدام استعارة، يمكن أن يكون مفيدًا أيضًا. على سبيل المثال: اقترحت AXA الرسالة التالية: "مع المزيد من الضرائب وقلّة التقاعد ، قد تشعر بالضيق".

فيما يلي QR Code يكفي مسحه بالتطبيق المناسب للاطلاع على الاشهار.

### الشكل 15 اشهار AXA



#### 3. الاتصال على مؤشرات الجودة الخارجية

من الممكن تسليط الضوء على الاعتراف الرسمي بالجودة (مثل شهادات الجودة) أو الاعتماد على مصدر مستقل لقياس الأداء.

جعل العملاء الراضين يشهدون يمكن أن يعزز صورة الجودة المدركة (من خلال المواقع الإعلانية أو آراء المستهلكين).

فيمايلي مثال عن اشهار لمتاجر Lidl مخزن في QR Code يكفي مسحه بالتطبيق المناسب للاطلاع على الاشهار.

### الشكل 16: اشهار Lidl



#### 4. الاتصال على مؤشرات الجودة الداخلية

استخدام الحقائق أو الأرقام لشرح قيمة أو جودة الخدمة. من الممكن الاعتماد على إحصاءات الأداء (على سبيل المثال: إحصائيات الالتزام بالمواعيد لشركة طيران).

## 5. الاتصال على عمليات "الاكتشاف"

من الممكن إعداد عروض تجريبية مجانية أو عروض اكتشاف بأسعار مغرية أو أبواب مفتوحة مع الشرح

## 6. الاتصال بشأن التزامات الشركة

يمكن للشركة التواصل بشأن التزاماتها بشكل غير رسمي من خلال إبراز قيمها أو الالتزامات التي تسندها لنفسها . مثلا : « banque et citoyenne » : la banque postale :



## 7. الاتصال على القرب مع العميل

من الحكمة أن نظهر أن الشركة لديها قرب مادي ونفسي قوي مع العميل. مثلا:

Le Crédit Mutuel: « la banque à qui parler »



SFR: « Carrément vous »

Carrément  
vous.

SFR

## الفصل السابع: الموظفون في اتصال مع الزبون

الافراد هم أهم عنصر في أي خدمة أو تجربة. تميل الخدمات إلى الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت ، ويتم تغيير جوانب تجربة العميل لتلبية الاحتياجات الفردية للشخص الذي يستهلكها. يمكن لمعظمنا التفكير في موقف تكون فيه الخدمة الشخصية التي يقدمها الأفراد قد قامت بجولة أو إجازة أو وجبة مطعم أو تلوثت بها. تذكر أن الأشخاص يشترطون من الأشخاص الذين يحبونهم ، لذلك يجب أن تكون مواقف ومهارات ومظهر جميع الموظفين من الدرجة الأولى. يلعب الأشخاص دورًا مهمًا في تقديم الخدمات ، ويتم الاعتماد عليهم لتقديم التسويق للمعاملات والحفاظ عليه ، ويلعب الأشخاص دورًا مهمًا في علاقة العملاء.

يعتبر موظفو الاتصال أساسيين لتقديم خدمة ممتازة وخلق ميزة تنافسية.

غالبًا ما يتعين على موظفي الاتصال، الذين يعد أدائهم أحد المؤشرات السائدة التي يستخدمها المستهلكون في تقييمهم لجودة الخدمة ، التعامل مع الدوافع المتعلقة بالعالمين اللذين يشكلون جزءًا منهما ، وهما عالم العميل و الشركة.

الموظفون مستخدمين من طرف المؤسسة و التي تبحث عن المردودية، و هو في خدمة الزبون و الذي يمكن لرضاه ان يكون في تناقض مع التوجه الخدمي للمؤسسة.

يجب على الموظفين على اتصال "التوفيق" بين هذين العالمين والذي يمكن أن يكونا متناقضين<sup>46</sup>.

يمكن أن يكون الموظفون المتصلون موظف استقبال أو صراف، مستشار أو محام ، سائق حافلة أو سكرتير أو خادمة أو نادل في مطعم ، ....

### I. دور الموظفين في الاتصال

يلعب موظفو الاتصال أدوارًا متعددة في منظمة الخدمة. يجب إدارة هذه التعددية وتقييمها من قبل المنظمة<sup>47</sup>.

#### 1. الموظفون في الاتصال منتجون مشاركون co-producteur في الخدمة

يتواجد الموظفون المتصلون، في مساحة الإنتاج المشتركة لعرض الخدمة. على هذا النحو ، هم يساهمون في الإنتاج المشترك لعرض الخدمة، من خلال إجراءات وتفاعلات متعددة. على سبيل

<sup>46</sup> Lovelock, C. & al. (2014),, op.cit., p332

<sup>47</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p p 173-176

المثال، في المطعم ، يتدخل النادل للترحيب بالزبائن وارشادهم، وتلقي الطلبات ، وإحضار الأطباق ، وتنظيفها ، وإحضار الفاتورة ... في معظم الحالات ، يتعلق الأمر بتكليف الموارد (المادية ، المعرفية) المتاحة لتلبية توقعات العملاء من أجل تخصيص عرض الخدمة قدر الإمكان .

## 2. الموظفون في الاتصال يحملون لواء porte-drapeau الشركة

من خلال سلوكهم أو لباسهم أو حتى كفاءته، ينقل الموظف المتصل العديد من الرسائل. يمثل جزءًا مهمًا من الإثبات المادي. يمكن أن يكون الاتصال جسديًا أو عن بعد. لكن إذا أخذنا مثال المطعم، الطريقة التي يستقبل بها النادل الزبون ، يعبر عن نفسه ، الطريقة التي يحضر بها الأطباق ، كل هذه الإجراءات تساهم في الصورة التي يعطيها للمطعم. بمعنى آخر ، يعد الموظفون المتصلون أحد العوامل الرئيسية للتواصل مع العملاء. ينقل المعلومات والصورة وغالبًا ما يُنظر إليه على أنه أكثر مصداقية من الاتصال المؤسسي الذي تنقله الشركة. في بعض الأحيان، تحمل حججهم وإجاباتهم وزنًا أكبر لدى العميل من المعلومات التي تنشرها الشركة. وبالتالي، فهو يمثل استمرارًا قويًا للشركة تجاه عملائها، سواء للتعامل مع مشاكل محددة أو (إعادة) تحسين صورة الشركة.

## 3. الموظفون في الاتصال هم كبش فداء للعملاء

نظرًا لأن الموظفين المتصلين غالبًا ما يكونون حاضرين أثناء الخدمة، فإنهم يمثلون هدفًا جيدًا للعملاء للتعبير عن مظلهم.

بالإضافة إلى ذلك ، يلعب موظفو الاتصال دورًا رئيسيًا في توقع احتياجات العملاء ، وتخصيص التسليم، وإنشاء علاقات مع العملاء والحفاظ عليها ، مما يؤدي في النهاية إلى ولاء العملاء.

## II. صفات الموظفين في الاتصال

كانت الخصائص المحددة للموظفين على اتصال موضوع العديد من الدراسات في مجال الخدمات. الخصائص التي غالبًا ما توجد في الأدبيات المتخصصة والتي تؤثر على جودة الخدمة ملخصة في الجدول التالي.

## جدول 7 صفات الموظفين في الاتصال

المنظرين	الصفات	
Boshoff, 1999; Zeithaml & Bitner, 2000; Bitner, 1990	prise de pouvoir	التمكن
Zeithaml & Bitner, 2000	compétence	الكفاءة
Boshoff, 1999	amabilité, attitude	الود، الموقف
Baker 1986, 1998	apparence extérieure	المظهر الخارجي
Johnston, 1997; Boshoff, 1999	fiabilité	الموثوقية
Ulaga, 2003; Jun & Cai, 2001	disponibilité	التوفر
Burgers, 2000; Shamdasani & Balakrishnan, 2000	connaissance du client	معرفة العملاء
Lashley, 1999; Jun & Cai, 2001	courtoisie	المجاملة
Burgers, 2000; Bearden, Malhotra, & Uscategui, 1998; Bitner, 1990; Hartline & Ferrell, 1996	adaptabilité	القدرة على التكيف
Bearden, Malhotra, & Uscategui, 1998; Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988; Burgers, 2000	empathie	التعاطف
Boshoff, 1999	style de communication	أسلوب الاتصال
Bitner, 1990, 1994; Burgers, 2000	types d'explication	أنواع الشرح
Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1985	sécurité	الأمن
Johnston, 1997	réactivité	الاستجابة
Hartline & Ferrell, 1996	enthousiasme	الحماس

المصدر: GRAF R et al (2009), PERSONNEL EN CONTACT ET ATTITUDE DE SERVICE : DES

ATOUTS POUR L'INDUSTRIE BANCAIRE CANADIENNE, ACFAS : [https://chaire-  
msf.esg.uqam.ca/fichier/document/ACFAS/2009/articles/8\\_Acfas09Graf.pdf](https://chaire-msf.esg.uqam.ca/fichier/document/ACFAS/2009/articles/8_Acfas09Graf.pdf) (consulté le  
02.09.2020)

### III. العملاء والعملاء الآخرين co-clients المشتركون كمنتجين coproducteur في الخدمة

بالإضافة إلى الموظفين المتصلين، الباحثون يتحدثون عن "الأفراد" (People) اين يعتبرون ان اي فرد يتدخل في انتاج الخدمة يعتبر يدخل في هذا العنصر من المزيج التسويقي.

يركز مفهوم الخدمة على فكرة أن تحقيق الخدمة ينطوي على مشاركة العميل في عملية إنتاج الخدمة. يساهم العميل ، خلال مرحلة الإنتاج المشترك لعرض الخدمة، في موارده: الموارد الزمنية (مثل الوقت المتاح له) ، المعرفية (مثل قدرته على فهم مهمة وتنفيذها ، في حالة الخدمة الذاتية كجهاز صرف آلي) ، أو التواصلية (مثل التعاطف ، والشعور بالتعاون ، وتطوير رسائل واضحة). هذا هو السبب في أن بعض المؤلفين قد اقترحوا أن العميل هو موظف جزئي في المنظمة.

لذلك ، يهتم مقدم الخدمة بالتفكير في طبيعة التفاعل ودرجة وأشكال المشاركة المقدمة للعملاء ، اعتمادًا على الأهداف الاستراتيجية التي حددها لأنفسهم.

أيضًا ، يؤدي تواجد العملاء الآخرين في نقاط البيع إلى ظهور مجموعة من التفاعلات بين العملاء والتي تعد بُعدًا من أبعاد البيئة وتجربة الخدمة: وجود أو عدم وجود العملاء. في مطعم يغير جو هذا الأخير. يمكن أن يكون لهذه التفاعلات آثار إيجابية أو سلبية على الرضا، مما قد يؤدي إلى الولاء أو لا. من المهم أن تضع المنظمة إطارًا لهذه التفاعلات من أجل جني الفوائد والحد من الآثار السلبية<sup>48</sup>.

### IV. أهمية تحفيز الموظفين في اتصال مباشر مع الزبون

يجب أن تكون الخدمة المقدمة من قبل موظفي المكتب الأمامي ممتازة. ومع ذلك ، فإن الموظف المحبط سيوفر الحد الأدنى من جودة الخدمة ، أو حتى خدمة سيئة. لذلك ، يعد تحفيز موظفي المكاتب الأمامية مسألة حاسمة لشركات الخدمات<sup>49</sup>.

#### 1. أهمية توظيف وتدريب الموظفين في اتصال مباشر مع الزبون

تختلف احتياجات ودوافع وطموحات الأشخاص حسب وضعهم الاجتماعي وعمرهم ونمط حياتهم. سوف يقومون بتعبئة طاقتهم للعمل فقط إذا كانت المهام والأنشطة المطلوبة تتوافق ، بطريقة ما ، مع احتياجاتهم الفردية.

<sup>48</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p181

<sup>49</sup> Gestion de la relation client : l'importance de la motivation du personnel front office dans les sociétés de services : <http://marketingmkg.over-blog.com/pages/Gestion-de-la-relation-client-l-importance-de-la-motivation-du-personnel-front-office-dans-les-societes-de-services-3785064.html> (consulté le 10.10.2021)

أثناء كل عملية توظيف، يجب على المدير أن يضمن، ليس فقط أن المرشح لديه المهارات اللازمة لشغل المنصب ، ولكن أيضًا أن الوظيفة المراد شغلها تتماشى تمامًا مع تطلعات المرشح.

بمجرد تعيين الموظفين ، يجب تدريبهم حتى يتمكنوا من أداء دورهم كـ "سفراء" الشركة

غالبًا ما ترى الشركات الإنفاق على تنمية الموارد البشرية على أنه تكلفة. على العكس من ذلك ، يجب اعتبارها استثمارًا لأن الدراية والخبرة التي يتمتع بها الموظفون في إدارة علاقات العملاء هي جزء من رأس مال الشركة ، وخاصة في شركات الخدمات. لكي يكون لديك موظفين أكفاء ومتحمسين ، من الضروري تدريبهم تقنيًا بالطبع ، ولكن ليس فقط..

في سياق المنافسة القوية ، يزداد الطلب على العملاء. مهمة موظفي المكتب الأمامي ليست دائمًا سهلة. لذلك من المهم تدريب هؤلاء الموظفين حتى يتعلموا كيفية إدارة العلاقات مع العملاء ، لا سيما مع العملاء الصعب. وبالتالي ، تقوم العديد من الشركات بتدريب فرق المكاتب الأمامية على تحليل المعاملات و / أو المعرفة الذاتية. من خلال إتقان هذه العلاقة، سيكون الموظف قادرًا على التفاعل مع التمييز في مواجهة موقف صعب.

من خلال التواصل حول استراتيجيات وأهداف الشركة ، من خلال الشرح لكل موظف كيف يمكنه المساهمة في نجاحها في سياق عمله، تحفز الشركات موظفيها. وبالتالي فهم يدركون أن المهمة التي ينجزونها يوميًا هي جزء من مجموعة من الإجراءات التي لها نفس الهدف ، وهو نجاح الشركة.

## 2. تحفيز الموظفين في اتصال مباشر مع الزبون

لا يقوم المديرون ، بالمعنى الدقيق للكلمة ، بتحفيز موظفيهم ولكنهم يخلقون الظروف التي يمكنهم فيها العثور على إجابة لدوافعهم. لا توجد طريقة واحدة لتهيئة الظروف للتحفيز. لكل موظف دوافع مختلفة ، سيتعين على المديرين التكيف مع كل حالة. يجب عليهم ، على سبيل المثال ، جعل أولئك الذين تحفزهم المسؤوليات الجديدة أكثر عرضة للمساءلة أو ، على العكس من ذلك ، عدم إعطاء الكثير من المسؤولية للأشخاص الذين تحفزهم مهام بسيطة وسهلة الأداء. ومع ذلك ، هناك شروط معينة ضرورية لتحفيز جميع الموظفين

في البداية ، يجب على المديرين التعرف على جودة عمل كل موظف والجهود المبذولة. عليهم أن يقضوا الكثير من الوقت في قول ما هو صواب وما هو خطأ.

يتفق جميع المتخصصين في علم نفس العمل على أنه لا يوجد دافع بدون ثقة. يجب أن يكون للموظفين مساحة خاصة بهم للعمل يعلمون فيها أنهم يستفيدون من ثقة مديرهم، في شكل أهداف واضحة وواقعية.

يجب عليهم في النهاية ضمان الجو المناسب في الفريق. لا يمكن تحفيز الموظفين في بيئة سلبية. لذلك سيتعين على المديرين العمل على المشكلات التي من المحتمل أن تعطل مستوى تحفيز فريقهم وتنظيم أنشطة موحدة.

للنجاح في هذا العمل الصعب ، يجب أن يتمتع المديرين ببعض الصفات التي ، على الرغم من أنها ضرورية ، إلا أنها لن تكون كافية. سيتعين على الشركات مساعدة هؤلاء المديرين من خلال تدريبهم ، لا سيما في مجال الاتصال. سيتعين عليهم بعد ذلك التأكد من أن المديرين يتقنون حقًا دورهم كمحفز.

## الفصل الثامن: الدليل المادي

يحتل الدليل المادي مكاناً خاصاً بين أدوات التسويق السبعة: فهو الوحيد الذي يهدف إلى جعل عرض الخدمة وتحديد موقعها ملموساً للعميل. يعد الأثاث في المطعم وتصميم الأرفف في المتجر وواجهة الفندق دليلاً مادياً على الوعد بالخدمة. سوف نحتفظ، كتعريف للإثبات المادي، بالعناصر الملموسة، التي يمكن التحكم فيها من قبل مزود الخدمة، لمساحة الخدمة المرئية للعملاء (المكتب الأمامي). ثم يتواجدون في البيئة التي يتفاعل فيها مقدم الخدمة والعميل (مساحة الإنتاج المشترك لعرض الخدمة). من أجل أخذ مشهد الخدمة بالكامل في الاعتبار من الناحية المفاهيمية، وبالتالي تجميع العناصر المادية. يستخدم Bitner تعبير Servicescape، الذي يشيع استخدامه منذ ذلك الحين، ويتم ترجمته إلى مسرح الخدمة<sup>50</sup> Serviscène

### I. مسرح الخدمة

هو البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة ويتم التفاعل بين المستهلك ومقدم الخدمة. يمكن أن يكون مسرح الخدمة جزءاً من التركيبات الخارجية (هندسة المبنى، واللافتات، ومواقف السيارات، وحتى المناظر الطبيعية) أو الداخلية (تخطيط وديكور المكاتب أو المكان، والمعدات، والألوان، وجودة الهواء، ودرجة الحرارة، والروائح).<sup>51</sup>

مسرح الخدمة هو اذن البيئة التي يتم فيها تجميع الخدمة والتي يتفاعل فيها البائع والمستهلك، جنباً إلى جنب مع العناصر الملموسة التي تسهل أداء الخدمة وتوصيلها<sup>52</sup>.

### 1. دور مسرح الخدمة

يؤثر على تجربة العميل وسلوكه: تخطيط واختيار العناصر الملموسة للمكان الذي تتم فيه الخدمة، وكذلك العناصر المادية التي يستخدمها العملاء وموظفو الاتصال للتفاعل تلعب دوراً حيويًا في إنشاء هوية الشركة وتجربة العميل<sup>53</sup>.

تؤثر بيئة الخدمة والعناصر التي تساعد في خلق جو مكان الخدمة على سلوك العميل بثلاث طرق متميزة<sup>54</sup>:

<sup>50</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p166

<sup>51</sup> Latour C. (2021), Les SERVICÈNES (les environnements où ont lieu les prestations et la consommation des services): <https://www.hrimag.com/Les-SERVISCENES-les-environnements-ou-ont-lieu-les-prestations-et-la> (consulté le 20.10.2021)

<sup>52</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p166

<sup>53</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit, pp302-303

• منشئ للرسائل Créateur de messages: يساعد استخدام الرموز المناسبة للجمهور المقصود على التمييز بين طبيعة الخدمة وتجربة العميل.

• منشئ للانتباه Créateur d'attention: تساعد بيئة الخدمة على تمييز أعمال الخدمات عن منافسيها وجذب عملاء جدد.

• خالق للتأثيرات Créateur d'effets: استخدام الألوان والمواد والأنسجة والأصوات والترتيبات المكانية يعزز تأثير التجربة والأحاسيس حول الخدمات المقدمة.

**يقوي الصورة وتحديد المواقع والتميز:** يجب على الشركة اختيار مؤشرات الجودة التي تكون ذات مغزى للعميل. على سبيل المثال، تختار البنوك الاستثمارية المواد النبيلة والديكورات الأنيقة في قاعات الاستقبال الخاصة بها "لإثارة إعجاب العملاء" ولتتماشى مع الشرائح المخدومة ومفهوم العلامة التجارية.

جزء لا يتجزأ من القيمة المقدمة للعميل: يثير الإطار المادي لدى العميل ، ولكن أيضًا في الموظفين الذين هم على اتصال ، والأحاسيس وردود الفعل التي تشكل جزءًا من وعد الخدمة

**تسهيل الوصول الى الخدمة وتحسين الإنتاجية:** تصمم ديكورات الشركات الخدمية في أغلب الأحيان لتسهيل التواصل مع العميل وتحسين إنتاجية الشركة. على سبيل المثال ، يسمح طلاء أرضيات موقف للسيارات بألوان مختلفة للعملاء بتذكر موقع سيارتهم بشكل أفضل.

جزء لا يتجزأ من تجربة الخدمة: تشتهر شركات الخدمات بقدرتها على تنظيم عروضها وتقديم تجارب خدمة حقيقية لعملائها في نهاية المطاف. ومن الأمثلة على ذلك FAO Schwarz ، التي نجحت في تحويل علامتها التجارية إلى معبد حقيقي للألعاب. يتم تقديم الألعاب، كما يتم عرض دمي متحركة بالحجم الطبيعي ، كما تصاحب بيئة الخدمة روائح و موسيقى خاصة للغاية وتسعد الجميع.

## 2. تأثير مسرح الخدمة على سلوك العملاء

تمت ملاحظة أربع فئات من تأثير الخدمة على سلوكيات العملاء والموظفين<sup>55</sup>:

<sup>54</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p300

<sup>55</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., p170

- السلوكيات المتعلقة بالوقت ، سواء كانت الرغبة في البقاء أو مغادرة بيئة العرض (على سبيل المثال ، تميل الموسيقى ذات الإيقاع السريع إلى تسريع معدل تداول العملاء) ؛
- السلوكيات الاستكشافية: رغبة الفرد في الاستكشاف أو الاهتمام ببيئته ، أو على العكس من ذلك ، الميل إلى عدم التفاعل مع العناصر أو الناس في هذه البيئة (مثل الموسيقى الصاخبة جدًا عند العزف التي تعيق إمكانية الدردشة مع أشخاص آخرين)؛
- سلوكيات الاتصال: الرغبة أو الاستعداد للتواصل مع الآخرين، على عكس الميل إلى تجنب أو تجاهل محاولات التواصل مع الآخرين.
- سلوكيات الرضا: الرغبة في نجاح ، أو على العكس من ذلك ، تشكيل عقبة أمام إنجاز المهام

### 3. أبعاد مسرح الخدمة المؤثرة للخدمة على السلوك

بيئة الخدمة لها أبعاد عديدة. تمثل، وفقًا لـ Bitner، مجموعات مختلفة من العوامل المادية الموضوعية التي يمكن أن تتحكم فيها الشركة من أجل تحسين (أو تقييد) تصرفات الموظفين والعملاء. قدم المؤلف ثلاثة أبعاد للخدمة على أنها مؤثرة بشكل خاص على مواقف ونوايا وسلوك العملاء والموظفين على حد سواء: الجو العام، والترتيب المكاني ووظائف المكان ، والعلامات والرموز والمصنوعات<sup>56</sup> artefacts

#### الجو العام:

تمثل: الضوضاء ، الموسيقى ، الروائح (العطور ، الطعام) ، ودرجة الحرارة ، وما إلى ذلك.

تدرك حواسنا الخمس عناصر الأجواء. يستخدم التسويق الحسي لإبراز هذه العناصر من أجل جعل سمات الخدمة ملموسة (مثل الموثوقية والوضوح والراحة وسهولة الاستخدام والأمان) من خلال منح العميل الفرصة لتخليها قبل الاستخدام. يستخدم التسويق الحسي أيضًا لتعزيز إدراك هذه السمات عند استخدام الخدمة، وبالتالي لتحسين تجربة استخدام الخدمة.

التسويق الحسي Marketing sensoriel: طبق التسويق الحسي تقنيات مختلفة

لجذب البصر أو السمع أو الشم أو اللمس أو التذوق ، مما يسمح للعلامات التجارية

بصنع هوية مصممة خصيصًا ، والتي سيحددها الجميع ككون كامل.

<sup>56</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit. pp167-169

موسيقى مؤثرة، رائحة لطيفة، صورة معبرة يمكن التعرف عليها بسهولة، هذه هي الابعاد المستخدمة لإنشاء توقيع علامة تجارية أو نقطة بيع، على سبيل المثال.

الهدف الرئيسي للتسويق الحسي هو السماح للعميل بإدراك قيمة مضافة تتجاوز المنتجات أو الخدمات المقدمة له. يجب أن يعيش زيارته كتجربة ممتعة. يجب أن يشعر بأنه "في فقاعة" تتحدث إليه مباشرة. يجب أن يحتفظ دون وعي بتجربة خاصة وممتعة في اللحظة التي مر بها للتو. للقيام بذلك، يجب أن يدفعه التحفيز الحسي إلى حذره ، ليتم إغرائه<sup>57</sup>.

تستخدم Sephora مثلًا سجادًا أحمر فخماً لإغراء المتسوقين للدلال ولجعلهم يحسون بالراحة.

Air France تنشر عطرًا خاصًا على طائراتها.

تزيد مراتب Vinci للسيارات من الشعور بالأمان مع الإضاءة الساطعة والموسيقى الخلفية الهادئة

تعتمد وكالات السفر على شاشات تعرض صور الرمال البيضاء والبحر الأزرق لإغراء المارة بالدخول

### الترتيب المكاني ووظائف المكان:

يتكون هذا البعد الثاني للخدمة من تصميم الأرفف ، ومناطق البيع والاستقبال ، ونوع أو جودة الأثاث المستخدم ، ومواقف السيارات وسهولة الوصول إليها، وحجم المكان ، وما إلى ذلك.

يؤثر هذا البعد من البيئة المادية على تصور العملاء للخدمة المتوقعة: يمكن الاستدلال على جودة الخدمة من جودة الأثاث ؛ يمكن تجربة سهولة أو الراحة التي يتم الشعور بها في مكان ما من خلال جودة المقاعد أو المساحة المتاحة للعميل في خدمة النقل. تعتبر الوظيفة مهمة بشكل خاص في حالة الخدمة المحدودة بالوقت المتاح للعميل ، أو عندما يتعين على العميل تنفيذ غالبية العمليات لإنتاج الخدمة (حالة الخدمة الآلية). ثم تمثل سهولة الوصول إلى الخدمة عنصرًا من عناصر الوظيفة. يؤثر

<sup>57</sup> Une autre approche du marketing : le marketing sensoriel : <http://www.midis.com/marketing-sensoriel/une-autre-approche-du-marketing-le-marketing-sensoriel/>

تصميم المكان ووظائفه أيضًا على الموظفين. تعتمد المهام الموكلة إليهم أو الطريقة التي يمكنهم بها تنفيذها على ذلك: إن وجود عداد به زجاج واق لا يكاد يتوافق مع متطلبات الترحيب بالعميل والاستماع إليه مثلًا.

## العلامات والرموز والمصنوعات اليدوية

يشمل هذا البعد البطاقات والملصقات ولوحات المعلومات وملابس الموظفين وبطاقات الأسعار وما إلى ذلك. يتم استخدام العديد من العناصر البيئية من قبل العملاء بشكل صريح أو ضمني كمعلومات في استخدام الخدمة. وبالتالي يمكن الاستدلال على وظيفة الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء من ملابسهم، ولون الملصق مع أسمائهم، والطريقة التي يخاطبون بها العميل، وما إلى ذلك.

- تمثل العلامات، في شكل مؤشرات مختلفة، موارد المعلومات المخصصة للعملاء، بشكل عام بهدف الاستخدام الفعال لعرض الخدمة. إنها مهمة بشكل خاص في سياق الخدمة الآلية، حيث يجلب العميل الموارد الرئيسية لتحقيق عرض الخدمة. إن إمكانية الشراء عبر الإنترنت، على سبيل المثال، موضوع توضيحات مفصلة من جانب الموزعين: تصف مواقع الويب الخاصة بهؤلاء الموزعين خطوة بخطوة كيف يمكن للمستهلك المشاركة في هذه العملية.
- لا تُستخدم الرموز والتحف فقط للإشارة إلى وجود خدمة، ولكن أيضًا لترميز وتموقع الشركة.

## II. الموقع الإلكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية

"جودة الخدمات عبر الإنترنت هي قدرة البرنامج أو التطبيق أو الأجهزة أو الشبكة أو الواجهة الإلكترونية أو الكمبيوتر، على تلبية المتطلبات الضمنية أو الصريحة".

لذلك فإن موقع الويب عالي الجودة هو قبل كل شيء موقع قادر على إرضاء مستخدمي الإنترنت الذين يتفحصونه. يجب أن يكون<sup>58</sup>:

مرثيا و عمليا و مفيدا و سهل الوصول و موثوقا و جذابا و محدثا وهذا ينطبق على جميع المستخدمين المحتمل استخدام الخدمات عبر الإنترنت، بغض النظر عن معداتهم ووصلاتهم ومهاراتهم.

<sup>58</sup> Parent, C. , Qu'est-ce qu'un site web de qualité ? LE MODÈLE VPTCS : <https://charlesparent.net/quest-quun-site-web-de-qualite/> (consulté le 02.01.2021)

بالإضافة إلى ذلك، وبالتوازي مع معايير إمكانية الوصول ، يتم فرض عدد معين من الممارسات المعترف بها تدريجياً من حيث الجودة وبيئة العمل والمعلومات والالتزامات للمستخدمين. كل هذه التوصيات تفيد أكبر عدد ممكن من الافراد: من خلال جعل مواقعها متاحة و من خلال تنفيذ عدد من قواعد الجودة البسيطة ، تقوم المؤسسات ببناء المحتوى الخاص بها وتحسينه ، وتحسين بيئة العمل وسهولة الاستخدام ، وتبسيط صيانة مواقعها ، وزيادة قابلية التشغيل لمحتواها وخدماتها.

فيما يلي اهم المميزات التي يجب توفرها في موقع ويب:

**المرئية:** جميع الأساليب والتقنيات والأدوات والضوابط التي تجعل من الممكن تعريف المستخدمين المحتملين بوجود الخدمة. تشمل هذه الفئة ، على سبيل المثال ، جودة تحسين محركات البحث ، والاتصال المباشر وغير المباشر ، والتسويق عبر الإنترنت ، والتسويق الفيروسي.

**الإدراك:** قدرة الخدمة على أن تكون قابلة للاستخدام ويدركها المستخدمون بشكل صحيح. يغطي هذا المعيار العام أيضًا جانبًا يصعب تقييمه غالبًا: التصميم.

**الجودة التقنية:** قدرة الخدمة أو المعدات على العمل بطريقة متوقعة وقابلة للتكرار: جودة البرامج ، وجودة الشبكات ، والاستضافة ، والأمان ، وبشكل عام جميع القطاعات والمواضيع المخصصة للجودة التي تعتبر من الناحية التقنية البحتة.

**جودة المحتوى:** القدرة على تقديم معلومات ذات جودة، ويمثل هذا المعيار جميع الأساليب والأدوات والتقنيات التي تساهم في كفاية ودقة ومراقبة المعلومات المقدمة أو المرتبطة بخدمة ما.

**جودة الخدمات المرتبطة:** القدرة على تقديم خدمات عالية الجودة ودعمها و / أو توليدها ، ويمثل هذا المعيار جودة الخدمات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر باستخدام. بعض الأمثلة: الخدمات اللوجستية الإلكترونية ، والتسليم ، والمكتب الخلفي ، وخدمة ما بعد البيع ، والدعم الفني....

**جودة الويب** وهي تمثل العلاقة و الارتباط بين الصفحات و ابعاد التصميم.

أخيرًا ، يجب القول أنه حتى الأرقام والإحصاءات التي تشهد على نشاط الشركة يمكن أن تشكل دليلًا ماديًا. تمامًا مثل الشهادات والتصنيفات التي أجرتها المنظمات المستقلة (عدد النجوم للفندق على سبيل المثال)

## الفصل التاسع: العمليات

تمثل عملية الخدمات الإجراءات والآليات والبروتوكولات ومهام سير العمل التي يمكن للشركة التحكم فيها والتي يتم من خلالها إنتاج الخدمة وتسليمها. تشير عملية الخدمة تقليدياً إلى تسلسل منطقي للخطوات التي من خلالها يقوم المزود بإعداد وعد الخدمة الخاص به ويلتقي مع العميل من أجل المشاركة في إنتاج عرض الخدمة. إن تصميم عملية الخدمة كأداة تسويقية يعني الاعتراف بأن تسلسل الخطوات التي يقترحها المزود لأداء الخدمة والطريقة التي يتم بها دمج العميل في هذه الخطوات تؤثر على إدراكه لعرض الخدمة.

### I. عناصر العمليات

وفقاً للتعريف السابق لعملية الخدمة ، من المرجح أن تؤثر رافعة التسويق هذه على العميل بفضيل عدة مكونات<sup>59</sup>:

#### 1. الآليات *mécanismes*

تمثل مجموعة من العناصر التي تضمن سير الخدمة، بهدف الحصول على نتيجة متوقعة من المزود. يجب دمج الموظفين المتصلين، البيئة المادية لمكان الاجتماع ، نظام العمليات الداخلية في الآليات.

#### 2. تدفقات النشاط: *flux d'activité*

يعتبر حجم النشاط، من حيث العملاء ، والذي ينتقل من مرحلة إلى أخرى بعداً مهماً يجب إدارته من قبل مزود الخدمة. العملاء المشتركين يمكن أن يؤثروا على تصور عرض الخدمة عندما يتم اعتبارهم عدداً كبيراً جداً أو غير كافٍ (على سبيل المثال في مكان تجاري). يمكن أن يساعد تنوع بعض عناصر العرض ، مثل السعر ، اعتماداً على مقدار الطلب ، في إدارة تدفق النشاط.

#### 3. الإجراءات *procédures*

تشمل جميع الإجراءات والخطوات الواجب اتخاذها للاستفادة من عرض الخدمة. هذه الإجراءات مرئية بفضيل أداة مثل *blueprint*. إنها تؤثر على تصور عرض الخدمة ، ولا سيما من خلال تسهيل وقت الوصول إليه. على سبيل المثال ، فإن قدرة المسافر على طباعة بطاقة صعوده إلى الطائرة مسبقاً تسمح له بالوصول إلى المطار في حالة ذهنية هادئة.

<sup>59</sup> Gabriel, P. & al. (2014),, op. cit, pp182-183

#### 4. البروتوكولات protocols

تشير إلى جميع القواعد والممارسات، الرسمية أو غير الرسمية ، والتقليدية بشكل عام ، التي يجب مراعاتها من قبل الأفراد داخل حيز الخدمة. في الأقسام التي تكون فيها العلاقة مع العميل مهمة ، يمكن للبروتوكول أن يؤدي وظيفتين.

من ناحية ، يمكن استخدام البروتوكول لضمان جودة واتساق عرض الخدمة. ثم يتم استخدامه كمرجع، كتابي بشكل عام ، للموظفين المتصلين أو لأولئك المسؤولين عن العمليات الداخلية. على سبيل المثال ، عادةً ما يتبع التعامل مع الأكواب في مطعم قواعد محددة: لا ينظف الزجاج أبدًا بوضع الأصابع بالداخل. عند تقديم القهوة، يتم إزالة جميع الأكواب الفارغة باستثناء أكواب الماء ، إلخ. من ناحية أخرى ، يمكن استخدام بروتوكول لتنظيم العلاقة الاجتماعية ، وبالتالي لتأطير العلاقة بين العميل والموظفين المتصلين ، في أوقات معينة في رحلة العميل

ثم يتضمن البروتوكول الاتفاقيات المتعلقة بكل من الموقف وعناصر المهارات الشخصية أثناء العلاقة الاجتماعية ، والسلوكيات التي يجب أن يتبناها الموظفون المتصلون أثناء الانتهاء من مرحلة من الدورة.

يوضح الجدول التالي مثالاً على بروتوكول موصى به لموظفي المطاعم أو الفنادق.

## جدول 8 البروتوكول المرتبط باستقبال العملاء في المطعم

الاتفاقية الوظيفية	اتفاقية المواقف والسلوك
<p><b>وصول العميل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الترحيب بالعميل في غضون دقيقة واحدة من دخول المطعم (الخادم الشخصي ، المضيف / المضيفة)</li> <li>- إذا كان العميل دائم، يجب الاتصال به بالاسم</li> <li>- عند امتلاء دفتر الحجز ، يسأل العميل عما إذا كان قد حجز</li> <li>- ينزع معطف العميل وأعطه تذكرة</li> <li>- يعرض أكبر قدر ممكن من الاختيارات</li> <li>- يسبق العميل إلى طاولته. حرك الطاولة جانبًا ويحرك الكراسي للأمام</li> <li>- يقدم خدمة المقبلات في غضون خمس دقائق</li> <li>- في حالة عدم قيام العميل بالحجز وضرورة إخلاء طاولة، يمنحه فترة انتظار ويقترح عليه الانتظار في مكان مريح. يقوم بإخطاره بمجرد توفر طاولته</li> <li>- يعطي نفس الأهمية لجميع العملاء</li> </ul>	<p><b>اللغة: language:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>كلام دافئ لكن بدون ألفة</li> <li>مفردات بسيطة لا متعجرفة ولا فظة</li> <li>تعبير واضح ودقيق</li> <li>الإيماءات التي تسيطر عليها</li> </ul> <p><b>الوقوف: posture:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>محترم في جميع الظروف</li> </ul> <p><b>الابتسامة: sourire:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تمهيدية لجميع إجراءات الاستقبال</li> </ul> <p><b>التفكير: prévenance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على توقعات العملاء</li> <li>إظهار اللطافة</li> </ul> <p><b>الاستماع: écoute:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة كيفية الاستماع إلى العميل من أجل تفسير طلباته بشكل صحيح</li> <li>- لا تجادل مع العميل أبدًا</li> </ul> <p><b>التوفر: disponibilité:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة كيفية مقاطعة مهمة قيد التقدم لتلبية توقعات العملاء على الفور</li> <li>- العمل كحلقة وصل مع الإدارات الأخرى وإعادة صياغة الطلب نيابة عن العميل ، من أجل تجنب متاعب النقل من قسم إلى آخر</li> </ul>

المصدر Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., pp 183-184

## .II Blueprinting

تعد Blueprinting طريقة لتصوير العملية الكاملة للخدمة، على جميع المستويات، مع التركيز على العميل وأفعاله.

توفر هذه الأداة الوصول إلى نظرة عامة تسمح للموظفين، على وجه الخصوص ، بفهم أدوارهم داخل نظام الخدمة. يسهل هذا الفهم الأفضل التحسين المستمر للمراحل المختلفة لعملية الخدمة.

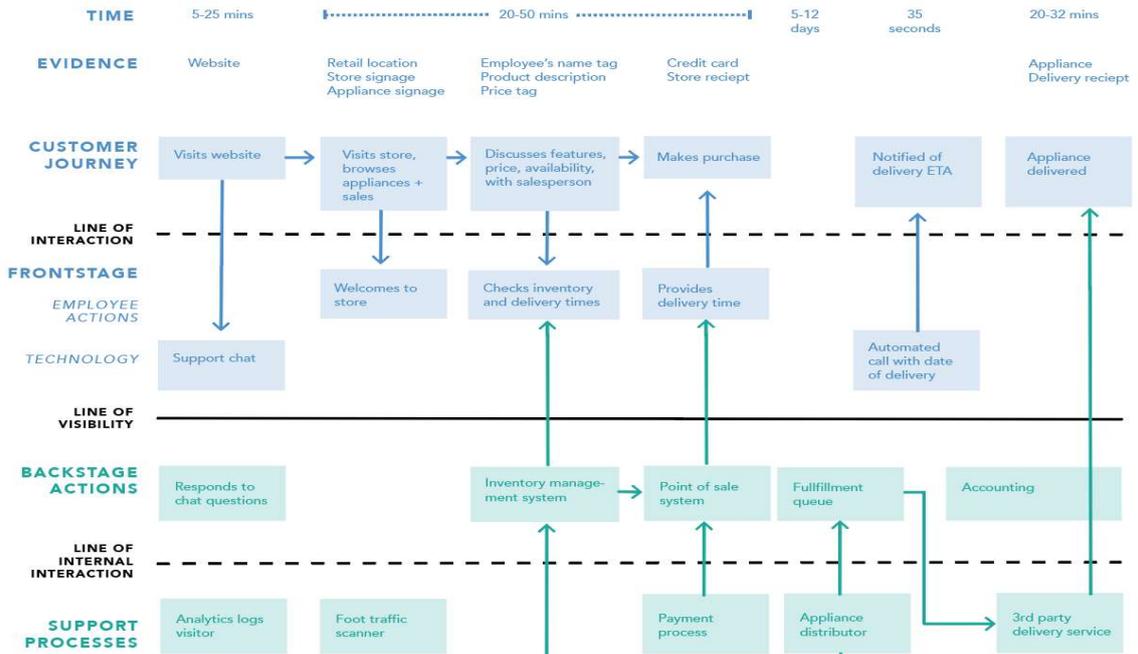
تم تصميم المخططات في الأصل لتحديد المشكلات في سياق الخدمة، وقد أصبحت طريقة رئيسية لتمكين إنشاء مؤسسة تتمحور حول العميل.<sup>60</sup>

تم وصف مخطط Blueprinting لأول مرة من قبل Lynn Shostack ، وهو مسؤول تنفيذي مصرفي، في عام 1982 في Harvard Business Review. لقد أصبح مشهوراً في السنوات الأخيرة حيث تطور تصميم الخدمة كمهنة. بالإضافة إلى كونه مفيداً في تصميم الخدمة ، غالباً ما تستخدمه الإدارة التشغيلية لتقييم فعالية العمل داخل المنظمة.

يتم تمثيل الخطة عادةً في رسم تخطيطي قائم على الممرات (كل حارة مخصصة لفئة معينة) مع التفاعلات ذات الصلة بين الممرات (باستخدام الأسهم لتمثيل سير العمل)<sup>61</sup>

## الشكل 17 مثال على Blueprinting

### SERVICE BLUEPRINT Example



NNGROUP.COM NN/g

المصدر: Gibbons S. (2017) , Service Blueprints- Definition

<https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/> (consulté le 11-08-2020)

<sup>60</sup> Le blueprinting (2018) : <http://marketismag.blogspot.com/2018/03/le-blueprinting.html> (consulté le 02-03-2019)

<sup>61</sup> Service Blueprints - Communicating the Design of Services (2021) : <http://marketismag.blogspot.com/2018/03/le-blueprinting.html> (consulté le 02-03-2021)

### III. رحلة العميل (مسار) parcours client

تتيح رحلة العميل جعل مقدم الخدمة على دراية بجميع المراحل التي يجلب العميل من خلالها تجربة الخدمة. بهذا المعنى ، تمثل رحلة العميل وجهة نظر العميل ، ولكنها أيضًا أداة لتحسين وعد الخدمة التي يمكن للشركة استخدامها.

يتم تطبيق مصطلح رحلة العميل على مجالات مختلفة، بمعنى مختلف. في سياق الخدمات ، تعتبر رحلة العميل مفهومًا ديناميكيًا: فهي تشير إلى عملية تستحضر المراحل المختلفة للاجتماع واستخدام الموارد التي توفرها الشركة للعميل<sup>62</sup>.

#### 1. التفسيرات المختلفة لرحلة العميل

يتم تطبيق مفهوم رحلة العميل ، في التسويق ، على سياقات مختلفة. وبالتالي يمكن أن يشير إلى:

- زيارة مكان مغلق (متجر ، ساحة تسوق): رحلة العميل مرادفة لمسار الرحلة. يتعلق الأمر بالنظر في الاستخدام المادي للمكان. يمكن أن يكون هذا المكان المغلق افتراضيًا: موقع ويب أو تطبيق تجارة إلكترونية. تمثل رحلة العميل حركات المستخدم الافتراضية داخل هذا المكان ، أي الصفحات التي يستخدمها مستخدم الإنترنت أو الأماكن المختلفة على الصفحة التي تم لفت الانتباه إليها ؛
- استخدام شبكات التوزيع: يتم بعد ذلك ذكر رحلة العميل متعددة القنوات، بالإشارة إلى الوسائط المختلفة التي يستخدمها العميل أثناء "رحلة" اتخاذ القرار. ينتقل هذا عمومًا من مرحلة البحث عن المعلومات إلى مرحلة التوصية، بما في ذلك مرحلة الشراء. خلال هذه الرحلة ، لوحظت الاستخدامات المختلفة للمعلومات ووسائط التوزيع (الإنترنت ، المخزن المادي ، الجهاز ، إلخ) ؛
- استخدام الخدمة: جميع المراحل التي يبرز فيها العميل قيمة لاستخدام الخدمة.

#### 2. استخدامات رحلة العميل

- تمثل مصلحة رحلة العميل، من وجهة نظر المزود، في توعية جميع موظفي الشركة بما يلي<sup>63</sup>:
- دور مقدم الخدمة ، في تقديم خدمة عالية الجودة ، لا يتوقف عند التفاعل المباشر مع العميل. تعتبر مراعاة الاستخدام أو تقييم الوعود المتنافسة أو تجارب الإعداد والمشاركة والتذكر ، على الرغم من عدم ارتباطها بعلاقة العميل ، جزءًا من رحلة العميل؛
- نظرًا لأن رحلة العميل عبارة عن مجموعة منطقية من الخطوات من وجهة نظر العميل، فإن تنسيق المزود لجميع المهن والمهارات ذات الصلة ضروري لتسهيل منطلق الرحلة هذا.

<sup>62</sup> Gabriel, P. & al. (2014), op.cit., pp 56-58

<sup>63</sup> Ibid, pp 58-59

## الفصل العاشر: سلوك المستهلك في الخدمات

هناك العديد من مصادر المعلومات حول سلوك المشتريين في شراء منتج مادي ، لكن الخصائص الفريدة لمنتجات الخدمة تتطلب استراتيجية مختلفة عن المتداولين. أهم ما يميز منتج الخدمة هو لاملوسيته. عندما يتم الترويج للمنتجات المادية (الملموسة) ، يمكن إغراء العملاء بشراء المنتج من خلال تقديم عينات ، أو يمكنهم البحث عن المنتج وتجربته - كل هذه تلعب دورًا في عملية صنع القرار. ومع ذلك، مع منتج الخدمة، لا تتوفر هذه الخيارات. في بعض الحالات ، يمكن للعملاء رؤية صورة لجعل الخدمة ملموسة بشكل أكبر، على سبيل المثال عند تجربة قصة شعر جديدة ، أو يمكنهم التعود على الخدمة من خلال النظر إلى رسومات المهندس المعماري عند بناء منزل جديد.

### I. خصائص سلوك مستهلك الخدمات

يكون لاملوسية الخدمة أكثر عرضة للذاتية عندما يتعين على المستهلكين اتخاذ قرار بشأن مقدم خدمة معين، مقابل آخر، ويلعب الاتصال من الفم الى الاذن bouche-à-oreille دورًا مهمًا في اتخاذ القرار بشأن العلاج. يجب على المسوقين لمنتج الخدمة توعية المستهلكين حول مدى توفر الخدمة ومورديها.

إن نطاق الميزات والامتيازات والفوائد التي سيستمدتها المستخدمون منها، وراحة الخدمة هي جميع أنواع المعلومات التي يرغب المستهلك في معرفتها قبل اتخاذ قرار الشراء. مع زيادة الثروة ، تصبح الخدمات ميسورة التكلفة ويصبح وقت الفراغ أكثر قيمة ، مما يدفع المستهلكين إلى شراء خدمة بدلاً من أداء مهمة بأنفسهم - مثالا غسل السيارة في مغسلة سيارات بدلا من فعل ذلك شخصيا.

قد يدرك العديد من المستهلكين أن مخاطر شراء خدمة أكبر من مخاطر المستهلكين الذين يشترون سلعة مادية. نظرًا لعدم الملموسية والذاتية المتضمنة في اتخاذ قرار الشراء ، لا يمكن للمستهلكين الاعتماد على جمع المعلومات بقدر ما يعتمدون على المنتجات المادية. قد يدرك المستهلكون أيضًا مخاطر شراء خدمة أكبر ، نظرًا لأن الخدمات ليست موحدة وقد تختلف النتيجة في كل مرة يتم فيها استخدام الخدمة (مثل قص الشعر). أيضًا ، إذا كنت قد اشترت خدمة ولم تكن راضيًا عن النتيجة ، فلا يمكنك ببساطة إعادتها كما هو الحال مع المنتجات المادية. يمكن أن تكون عواقب سوء الخدمة خطيرة.

السعر هو نوع مهم من المعلومات التي يمكن أن يقدمها مسوقو الخدمة للمستهلكين أثناء عملية الشراء المعالجة. لكن من المهم أن نضع في الاعتبار أن السعر يؤثر على توقعات المشتري المحتمل للخدمة.

قد يكون بعض المستهلكين على استعداد لدفع المزيد مقابل خدمة ما لأنهم من المحتمل أن يربطوا أسعارًا أعلى بجودة أعلى، وبالتالي يعتقدون أنهم يستطيعون تقليل مخاطر شراء الخدمة. لقد وجد أن الشركات التي تقدم معلومات الخدمة العامة تقدم معلومات عن الأسعار وتقدم ضمان الخدمة، مما يقلل بشكل كبير من المخاطر المتصورة عند الشراء<sup>64</sup>.

## II. قرار الشراء في الخدمات

عندما يقرر المستهلكون شراء خدمة لتلبية حاجة ما ، مثل المنتجات ، فإنهم يؤدون / يزيلون عملية شراء ، وهي عملية معقدة تتكون من ثلاث مراحل يمكن تحديدها - الشراء المسبق والتفاعل مع الخدمة وما بعد الشراء - ، لكل منها في مرحلتان فرعيتان على الأقل (انظر الجدول....)<sup>65</sup>.

### 1. مرحلة ما قبل الشراء

تبدأ عملية الشراء المسبق عندما يحتاج العميل ويبدأ في تحديد الحلول المتاحة له لتبليتها. ويستمر عندما يبحث العميل عن المعلومات وقيم البدائل / الحلول الممكنة.

البحث عن حلول

يسعى المستهلك للحصول على معلومات حول الخدمة التي يحتاجها (مكان التسليم ، السعر ، الخدمات البديلة ، إلخ) ويحلل البدائل المختلفة والخيارات الممكنة المتاحة له.

تقييم البدائل

كما رأينا، نظرًا لكونها غير مادية، فإن تقييم الخدمات أكثر صعوبة من المنتجات. للتغلب على هذه الصعوبة، يحتاج المسوقون إلى معرفة العوامل / السمات التي تسهل على العملاء تقييمها. يمكن تقسيم السمات المتعلقة بالخدمات إلى عدة فئات: الفحص والخبرة والاعتقاد. اعتمادًا على سماتها، يمكن وضع جميع الخدمات في سلسلة متصلة تتراوح من "سهل التقييم" إلى "صعب التقييم"

<sup>64</sup> Umamaheshwari, R. (2016), Consumer Behaviour In Services, IOSR Journal of Business and Management, PP 43-46 : <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf-ICSMTSA/Volume%203/15.%2043-46.pdf> (consulté le 11.02.2020)

<sup>65</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., pp 52-60

## 2. الحصول على الخدمة (الشراء)

بعد اتخاذ قرار بشأن اختيار مزود الخدمة والاستعداد لمقابلته (عملية شراء) ، يذهب العميل إلى مكان الخدمة ، إما وجهاً لوجه ، أو عن طريق آلة أو عبر تقنية سواء كان هاتفياً أو اتصالاً بالإنترنت.

لقاء الخدمة هي الفترة التي يتفاعل خلالها العميل مع مزود الخدمة. بعض التفاعلات قصيرة جداً (إجراء مكالمة هاتفية ، سحب الأموال من أجهزة الصراف الآلي) ؛ البعض الآخر ، على العكس من ذلك ، طويل الأمد ويتطلب تنفيذ إجراءات متعددة و نوعاً ما تعقيداً، مثل تنظيم رحلة سياحية أو التسوق في مركز تجاري.

## 3. مرحلة ما بعد الشراء

أثناء مواجهة الخدمة، يقوم العملاء بتقييم أداء الخدمة التي تلقوها ومقارنتها بالتوقعات التي تم التعبير عنها أثناء الشراء المسبق. هناك سيناريوهان محتملان: العميل راضٍ ، او العميل غير راضٍ.

يمكن تعريف الرضا على أنه حكم يتبع عملية شراء أو سلسلة من التفاعلات بين الخدمة / المنتج والمستهلك. تستند معظم الدراسات على النظرية القائلة بأن تأكيد / دحض التوقعات والاستخدام المسبق هي العناصر الأساسية التي تحدد الرضا. وهذا يعني أن العملاء لديهم "معايير" خدمة معينة في الاعتبار (توقعاتهم) قبل استهلاكها، ومراقبة الأداء ومقارنتها بهذه "المعايير / القواعد" ، ثم صياغة أحكام رضا بناءً على نتيجة المقارنة. يسمى الحكم الناتج "عدم التأكيد": سلبى إذا كانت الخدمة أسوأ من المتوقع، وإيجابي إذا كانت أفضل ، وببساطة "تأكيد" إذا كان كما هو متوقع.

## III. ادارة العلاقة مع العملاء<sup>66</sup> Customer Relationship Management و ادارة

### المعرفة Knowledge management

لقد أدرك المسوقون منذ فترة طويلة أهمية إدارة علاقات العملاء، وطبقتها بعض الصناعات على مدى عقود. الأمثلة كثيرة ، بدءاً من متجر البقالة في الزاوية ، ومرآب الحي ، ومقدمي الخدمات المصرفية إلى العملاء المهمين.

عندما نتحدث عن إدارة العلاقات مع العملاء ، نفكر على الفور في أنظمة تكنولوجيا المعلومات ذات التقنيات الأكثر تقدماً والبنى التحتية الباهظة الثمن والمعقدة ، بأسماء مثل SAP أو Siebel Systems

أو Peoplesoft أو Oracle. ومع ذلك ، فإن إدارة العلاقات مع العملاء تعني العملية الشاملة التي يتم من خلالها بناء العلاقات مع العملاء والحفاظ عليها.

### 1. اهداف أنظمة إدارة علاقات العملاء

تمتلك العديد من الشركات عددًا كبيرًا من العملاء (غالبًا بالملايين)، والعديد من نقاط الخدمة المختلفة (على سبيل المثال ، الوكالات وموظفي مركز الاتصال ، أجهزة الخدمة الذاتية والمواقع الإلكترونية وما إلى ذلك) الموجودة في مناطق جغرافية متعددة. فمن الصعب ان يتم تقديم نفس الخدمة لنفس العميل من قبل نفس الموظفين في زيارتين متتاليتين. في مثل هذه الحالات، كان المديرين يفتقرون إلى الأدوات اللازمة لممارسة التسويق عبر العلاقات. لكن أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء تتيح اليوم القيام بذلك عن طريق تسجيل معلومات العميل ونقلها إلى نقاط خدمة مختلفة.

من وجهة نظر العميل، يمكن لأنظمة إدارة العلاقات مع العملاء المُنفَّذة جيدًا تمكين "واجهة عميل موحدة" ، مما يعني أنه أثناء كل معاملة تفاصيل الحساب ، وتفضيلات العميل والمعاملات السابقة أو تاريخ العميل متوفرة لدى الشخص الذي يخدم العميل. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحسن كبير جدا في الخدمة.

من منظور الأعمال التجارية ، تساعد أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء في فهم قاعدة عملائها وتقسيمها وتصنيفها بشكل أفضل ، وتحسين استهداف الترقيات وعمليات البيع ، وحتى تنفيذ "أنظمة الإبلاغ عن المخالفات".

### 2. اسس استراتيجية نظم إدارة العلاقات مع العملاء

بدلاً من رؤية نظام إدارة العلاقات مع العملاء كتقنية ، فيمكن رؤيته كاستراتيجية تركز على تطوير وإدارة العلاقات مع العملاء المربحة.

نوضح فيما يلي اهم خمس عمليات في استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء<sup>67</sup>

**تطوير إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء** : يتضمن ، أولاً وقبل كل شيء ، تقييم إستراتيجية الشركة. عادة ما تكون استراتيجية الشركة مسؤولية الإدارة العليا. بمجرد تحديد استراتيجية العمل هذه، يجب أن توجه تطوير استراتيجية العميل، بما في ذلك اختيار الشرائح المستهدفة ، وتحديد أولويات قاعدة العملاء ، وتصميم "عقود ولاء العملاء واستمرارية ولائهم".

<sup>67</sup> Lovelock, C. & al. (2014), pp403-402

إنشاء القيمة يؤدي إلى ترجمة استراتيجيات الشركات والعملاء إلى مقترحات ملموسة للعملاء والشركات. تشمل القيمة التي يتم إنشاؤها للعملاء جميع المزايا التي يتم تقديمها لهم من خلال الخدمات المقدمة وفوائد الولاء والتكيف مع احتياجات العملاء والتخصيص.

القيمة التي تم إنشاؤها للأعمال التجارية يجب أن يتم تخفيضها من خلال اكتساب العملاء وتكاليف الاحتفاظ بهم. جوهر إدارة العلاقات مع العملاء هو مفهوم خلق القيمة المزدوجة - يجب على العملاء المشاركة في العلاقة (على سبيل المثال ، من خلال توفير المعلومات) حتى يتمكنوا من الاستفادة من قيمة مبادرات إدارة علاقات العملاء الخاصة بالشركة. على سبيل المثال ، إذا كانت رخصة القيادة وعنوان الفواتير والتفاصيل المصرفية وتفضيلات الشراء والتأمين هي المعلومات الوحيدة المسجلة في نظام إدارة العلاقات مع العملاء لشركة تأجير السيارات، فهل يمكنني تجنب إعطاء هذه المعلومات لكل حجز؟ يمكن للشركات أيضًا إنشاء قيمة من خلال مطابقة معلومات أحد العملاء مع معلومات الآخرين (على سبيل المثال ، تحلل Amazon الكتب التي اشتراها العملاء الذين لديهم ملفات تعريف مماثلة لملفاتك الشخصية من أجل تزويدك بالعروض الترويجية المستهدفة).

**التكامل متعدد القنوات:** تتفاعل معظم شركات الخدمة مع العملاء من خلال العديد من القنوات ، وأصبح من المعقد جدًا خدمة العميل بشكل صحيح من خلال هذه القنوات المتعددة من خلال توفير واجهة عميل موحدة.

**إدارة المعلومات:** يعتمد تقديم الخدمة عبر قنوات مختلفة على قدرة الشركة على جمع معلومات العملاء من جميع القنوات، ودمجها مع المعلومات الأخرى ذات الصلة ، وإبلاغ المعلومات المناسبة المتاحة لمختلف الأشخاص المتصلين بالعميل. تتضمن عملية إدارة المعلومات قواعد البيانات (التي تحتوي على جميع بيانات العملاء) ، وأنظمة المعلومات (البرامج والأجهزة) ، وأدوات التحليل بما في ذلك مقتطفات البيانات وحزم البرامج المحددة (مثل أدوات تحليل إدارة الحملات الترويجية، والتصنيفات الائتمانية ، وملفات تعريف العملاء ، وتنبيه إدارة أنظمة الولاء) ، وتطبيقات المكاتب الأمامية (مثل ، على سبيل المثال ، أدوات إدارة مركز الاتصال) ، وتطبيقات المكتب الخلفي (التي تدعم العمليات الداخلية المتعلقة بالعميل ، مثل العمليات اللوجستية والشراء والمالية).

**تقييم الأداء:** هناك ثلاثة أسئلة مهمة يجب أن يثيرها تقييم الأداء.

أولاً: هل تخلق إستراتيجية ادارة العلاقة مع العملاء قيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين (أي العملاء والموظفين والمساهمين)؟

ثانياً: هل تم تحقيق أهداف التسويق (من اكتساب العملاء إلى الحفاظ على رضا العملاء) وتحقيق أهداف أداء تقديم الخدمة؟

ثالثاً: هل عملية ادارة العلاقة مع العملاء تعمل بالشكل المتوقع؟ (على سبيل المثال ، هل تمت زيادة قيمة الشركة والعميل؟ وهل تم تحقيق تكامل قنوات المبيعات والخدمة بالفعل؟) يجب أن تقود عملية إدارة الأداء التحسين الدائم لاستراتيجية إدارة علاقات العملاء.

### 3. ادارة المعرفة في قطاع الخدمات

في القرن الحادي والعشرين ، تنافست الصناعة بشدة. يحاول رواد الأعمال استخدام التكنولوجيا لتطوير أعمالهم. ومع ذلك ، فإن استخدام التكنولوجيا يولد تكاليف عالية. لذلك تحتاج الشركات إلى إيجاد طريقة جديدة للبقاء باستخدام الموارد الحالية لتحقيق أقصى فائدة.

تعد إدارة المعرفة أحد البدائل المثيرة للاهتمام لأنها يمكن أن تقدم ميزة تنافسية مثل كفاءات وتآزر أكبر ، وقرارات أكثر توازناً وأخطاء أقل ، ومزيد من الإبداع والابتكار ، وتعاون أوسع وتبادل المعرفة ، وروابط أسهل للخبرة وفهم أعمق.

تم استخدام إدارة المعرفة في معظم الشركات القائمة على المنتجات وامتدت أيضاً لاستخدامها في قطاع الخدمات. ومع ذلك ، لا توجد العديد من الدراسات التي تبحث عن كئيب لشرح الوضع في صناعة الخدمات بينما ينمو قطاع الخدمات بشكل مستمر<sup>68</sup>.

إدارة المعرفة هي العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بجمع وتنظيم ومشاركة وتحليل معارفها بطريقة يسهل على الموظفين الوصول إليها. تتضمن هذه المعرفة الموارد التقنية والأسئلة المتداولة ووثائق التدريب ومهارات التعامل مع الأشخاص.

تتضمن إدارة المعرفة التنقيب عن البيانات وبعض طرق التشغيل لدفع المعلومات إلى المستخدمين لتسهيل الوصول إليها.

<sup>68</sup> Pusaksrikit , P. (2006), How does Knowledge Management improve the Service Industry?, Jönköping University: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4306/FULLTEXT01.pdf> (consulté le 10.12.2020)

تتضمن خطة إدارة المعرفة مسحًا لأهداف الشركة وفحصًا دقيقًا للأدوات - التقليدية والتقنية - لتلبية احتياجات الشركة. يتمثل التحدي المتمثل في اختيار نظام إدارة المعرفة في شراء أو إنشاء برنامج يناسب سياق الخطة الشاملة ويشجع الموظفين على استخدام النظام ومشاركة المعلومات. وبالتالي ، من الضروري فهم الموقف وكيف تطور استراتيجية إدارة المعرفة قطاع الخدمات.

فيما يلي بعض الطرق التي يمكن أن تفيد إدارة المعرفة من خلالها الأعمال القائمة على الخدمة:

### يوفر الوصول إلى التدريب والدعم

عندما تكون جميع المعلومات الأساسية جاهزة ومتاحة للقوى العاملة ، فإن ذلك يساعد على تسريع عملية الالتحاق بالتعيينات الجديدة ويضمن أن يشعر جميع الموظفين بالتمكين والدعم. بدلاً من انتظار المديرين أو الموظفين المخضرمين للإجابة على الأسئلة ، يمكن للموظفين مساعدة أنفسهم بسرعة وسهولة.

### يعزز الإنتاجية

عندما يكون لدى الأشخاص وصول شبه فوري إلى جميع المعلومات التي يحتاجون إليها، فإنهم يعملون بشكل أسرع وينجزون المزيد في فترات أقصر.

### يساعد على زيادة الأرباح

يمكن أن يؤدي فقد المعلومات وأعطال الاتصالات إلى التأثير على الأرباح. سيؤدي تعقب المستندات والأصول الأخرى إلى إبطاء تقدم الفرق ويمكن أن يؤثر سلبيًا على خدمة العملاء وتجارب المبيعات.

### يعزز التواصل بشكل أفضل

عندما لا تستفيد الشركات من إدارة المعرفة الفعالة، تصبح المعلومات منعزلة في أنظمة متباينة. الفرق معتادة على العمل بشكل مستقل، مما قد يخلق احتكاكًا عندما يحتاجون إلى التعاون. ولكن عندما يتمكن الجميع من الوصول إلى نفس المعلومات، ستواجه تحديات اتصال أقل.

## الفصل الحادي عشر: ابتكار وتطوير خدمات جديدة

ابتكار الخدمة هو تقديم خدمة جديدة أو تجديد لخدمة موجودة يتم وضعها موضع التنفيذ والتي تعود بالفائدة على المنظمة ؛ تنبع الفائدة عادة من القيمة المضافة التي يقدمها التجديد للعملاء.

يُنظر إلى الابتكار وقدرة الشركة على حماية هذا الابتكار على أنهما حجر الأساس للميزة التنافسية. بعد ذلك ، يسمح هذا الأخير بتميز قوي للشركة لكي تبرز في بيئة تنافسية للغاية من ناحية ، ومن ناحية أخرى ، لتكون قادرة على تلبية التوقعات المحددة للعملاء بشكل أفضل.

هناك القليل من الاعمال على الابتكار في الخدمات ( Lenfle and Midler ، 2008). ومع ذلك ، يؤكد المؤلفون الذين درسوا هذه العمليات على أهمية التجريب في أقرب وقت ممكن من المستخدمين، وعلى نطاق أوسع ، على أهمية مشاركة المستخدم في عملية الابتكار. يشددون على أن قيمة الخدمة تعتمد على التجربة الفردية لمتلقيها ؛ لذلك يمكننا اعتبار هذه القيمة منتجة بشكل مشترك.

ولذلك تؤكد الاعمال الأخيرة بشأن الابتكارات على اهتمام الشركات بالنظر في القيام بدور نشط للمستخدمين في المستقبل أثناء عملية التصميم والاعتماد على التجارب مع الخدمات الجديدة في المواقف الحقيقية (Thomke ، 2005). وبالتالي ، تعد هذه التجارب مصدرًا للتعلم للمصممين والمستخدمين على حدٍ سواء ( Charue-Duboc ، 2007). من خلال تقديم دور نشط للمستخدم في تصميم الخدمات الجديدة.<sup>69</sup>

### I. فئات ابتكار الخدمة

يمكننا التمييز بين الابتكارات من خلال اعتبار متغيرين أساسيين:

- درجة الأصالة الفنية للمنتجات / الخدمات الجديدة
- درجة الأصالة التي يتصورها العملاء من خلال المنتجات / الخدمات الجديدة

<sup>69</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p308

## الشكل 18: انواع الابتكار

	تغيير في تصور العميل	ضعيف
قوي	4 الابتكار الجذري	2 ابتكار الإنتاج
ضعيف	3 ابتكار الانقطاع	1 التجديد

### 1. التجديد *renouvellement*

هذه خدمات جديدة على الأعمال ولكنها لا تتضمن تقدمًا تقنيًا حقيقيًا أو ابتكارًا مهمًا للعملاء. يمكن أن تكون :

- تمديد تشكيلة موجودة من الخدمات. على سبيل المثال ، فندق يقدم تنظيم المؤتمرات أو حفلات الزفاف

- تحسين خدمة موجودة ، مثل تعديل عناصر التصميم وإضافة الوظائف أو الخدمات ذات الصلة. على سبيل المثال ، إضافة خيار التحديث التلقائي إلى برنامج الحاسوب

- إطلاق خدمة ، في بلد معين ، كانت الشركة تقوم بتسويقها بالفعل في بلد ما ، على سبيل المثال ، إصدار فيلم أمريكي في الأراضي الفرنسية أو افتتاح فندق في بلد آخر ؛

- خدمة جديدة للشركة ولكن تم إطلاقها مسبقًا من قبل أحد المنافسين والتي لا تمثل تأثيرًا مفاجئًا للعملاء ، على سبيل المثال ، ما يسمى ببرامج "Reality TV" التي تطلقها قناة تلفزيونية بعد نجاحها في قناة أخرى.

### 2. ابتكار الإنتاج *innovation de production*

يتعلق الأمر بتعديل صيغة الخدمة أو عملية التصنيع الخاصة بها ، والتي يمكن أن تكون مهمة للشركة دون أن تكون كذلك للمستهلك النهائي ، واستخدام البرنامج الذي يسمح بأتمتة عدد معين من المهام التي يؤديها فريق المبيعات له تأثير كبير بشأن إدارة فريق المبيعات ولكنها لا تشكل فاصلاً واضحاً لعملائها.

### 3. ابتكار الانقطاع *innovation de rupture*

غالبًا ما تكون هذه الابتكارات ابتكارات مفاهيمية. لا يقومون بالضرورة بإنشاء فئة جديدة من الخدمات حتى لو لاحظ العميل حداثة هذه الخدمات. لذلك يجب أن نميز:

ابتكارات متطورة مقارنة بخدمات العلامة التجارية الحالية

ابتكارات متطورة مقارنة بالخدمات الموجودة في الفئة (فئة خدمة جديدة)

حققت Ikea ، من خلال تقديم أثاث مصمم يمكنك تجميعه بنفسك بسعر منخفض ، ابتكارًا رائعًا في سوق الأثاث وتوزيعه

### 4. الابتكار الجذري *innovation radicale*

يعد هذا إنجازًا كبيرًا يجعل من الممكن تلبية احتياجات العملاء الكامنة حتى الآن أو حتى إنشاء احتياجات جديدة. أمثلة: النقل الجوي ، الإنترنت ، ...

## II. دور الابتكار للشركة

يمكن للابتكار أن يوفر للمؤسسة العديد من الفوائد<sup>70</sup>:

• يساعد الابتكار على تحفيز الطلب

في الأسواق المشبعة ، يساعد الابتكار على إنعاش الطلب من خلال تقديم عروض جديدة.

• يساعد الابتكار على تحفيز العرض وخلق مصادر جديدة للدخل

يعد الابتكار أمرًا حاسمًا لنمو الأعمال التجارية ، حيث تولد المنتجات / الخدمات الجديدة 30٪ أو أكثر من حجم الأعمال السنوي للشركة. من خلال إطلاق منتجات / خدمات جديدة ، وتوسيع عرضها ، وتغطية الاحتياجات الجديدة في السوق ، والتنويع في أنشطة جديدة ، تنشئ الشركات مصادر دخل جديدة تغذي نموها: منتج / خدمة جديدة تجعل من الممكن تجاوز زيادة الأسعار أو يمكن أن تحل محل منتج قديم من خلال تحسين المساهمة.

• يجعل الابتكار من الممكن محاربة ابتداء المنتجات / الخدمات واستعادة الهوامش

<sup>70</sup> LENDREVIE J ., & al. (2009) , Mercator- Théorie et pratique du marketing, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, p300-308

المنتج / الخدمة هو عرض يقيّمه العملاء في المقام الأول على أساس السعر. الضغط على الأسعار ، وبالتالي على الهوامش ، هو الشيء المشترك للابتدال. يتيح الابتكار ، من خلال إنشاء مصادر جديدة للتمايز ، محاربة ابتدال المنتجات / الخدمات ، وبالتالي استعادة الهوامش.

• الابتكار يجعل من الممكن التعامل بشكل أفضل مع المنافسين

في الأسواق الناضجة ، من الصعب والمكلف زيادة حصتها في السوق. يخلق الابتكار اختراقات تمثل جميعها فرصًا لاكتساب ميزة تفاضلية على المنافسين. من خلال الترويج لظهور أسواق جديدة ، تمنح الشركة نفسها أيضًا الوسائل لتطوير مبيعاتها في منطقة المناورة حيث تكون المراكز التنافسية أكثر انفتاحًا.

• الابتكار يجعل من الممكن التحدث والتحدث مرة أخرى

إنه يعطي فائدة للاتصال. لماذا تذهب إلى معرض تجاري إذا لم يكن لديك شيء جديد لتقوله؟ إنه يعطي أعداءًا جيدة لمندوبي المبيعات لإعادة الاتصال بعملائهم أو للبحث عن عميل جديد.

### III. دور المستهلك في ابتكار الخدمة

في الأدبيات المتعلقة بالخدمات ، يستخدم العديد من المؤلفين تعبير "الإنتاج المشترك" لوصف المساعدة المقدمة من الأفراد للشركات في تصميم وتقديم عروض القيمة (قيمة التبادل) ، لا سيما على مستوى السوق. تصميم البضائع أو الخدمات (Meuter et al.، 2005؛ Fang، 2008؛ Ordanini and Pasini، 2008). ومع ذلك ، وفقًا لـ (Vargo and Lusch 2008) ، لا يحدث الإنتاج المشترك دائمًا ويتوافق مع مرحلة تطوير منتج أو خدمة. لذلك يمكن أن يكون هذا الدور محدودًا للغاية ، مثل سحب الأموال من جهاز الصراف الآلي أو طلب وجبة في مطعم ، على سبيل المثال. من ناحية أخرى ، يعد الإبداع المشترك مفهومًا عالي المستوى يشمل مفاهيم مشتركة مختلفة (بما في ذلك الإنتاج المشترك) تتوافق مع مراحل عملية تصميم العرض ، مثل الابتكار المشترك أو الإنتاج المشترك<sup>71</sup>.

في نهاية المطاف ، يحدث تحول في العلاقة مع المستهلكين ، لم يعد الأمر يتعلق بتوجيه التسويق نحوهم (market to) ، ولكن جعلهم شركاء والتعاون معهم (market with) (Béji-Bécheur، 2016). يصبح السوق بعد ذلك منصة للمشاركة حيث تقدم الشركات للمستهلكين الموارد اللازمة

<sup>71</sup> Jouny-Rivier, É. & Jouny, J. (2015). Les Bénéfices et Risques de la Co-crédation de Services: Une Etude Appliquée aux Entreprises B-to-B. *Gestion 2000*, 32, 17-33.

للإبداع ، وفي المقابل ، يقدم المستهلكون مواهبهم الإبداعية. نتيجة لهذه التفاعلات ، يصبح المستهلكون مساهمين أو شركاء في إنشاء المنتجات أو الخدمات<sup>72</sup>.

## 1. التسويق التشاركي marketing participatif

إن مشاركة المستهلك في أنشطة الخدمة وعمليات الإنتاج ليست ظاهرة جديدة ، ولكن تم تضخيمها منذ ظهور الويب 2.0 وإضفاء الطابع الديمقراطي على أدوات الإنشاء والنشر الرقمية ( Cova & Cova ، 2009).

يُعرّف على أنه "مجموعة من تقنيات التسويق التي تهدف إلى إشراك المستهلكين في تعريف ونشر عرض الشركة" (Divard، 2010) التسويق التشاركي marketing participatif أو الإنتاج المشترك التعاوني coproduction collaborative ، وبالتالي يدعو المستهلكين للمشاركة في عمليات تطوير الخدمات المختلفة. تتجلى في أشكال مختلفة موجهة أو مؤطرة من قبل الشركة مثل دعوة المستهلكين لاقتراح رسائل إعلانية أو تصميمات أصلية لصالح خدماتها أو علاماتها التجارية، بمكافأة مالية أو رمزية.

## 2. تمكين العميل customer empowerment

حالة نفسية تصاحبها عادة قدرة جسدية تسمح لمستهلك او مجموعة من المستهلكين بتحقيق اختياراتهم عن طريق تحديد احتياجاتهم، رغباتهم و متطلباتهم عند اخذ قراراتهم في علاقة مع افراد او هيئات في السوق<sup>73</sup>.

ومع ذلك ، فإن مفهوم تمكين العميل نسبي لأنه يتطلب في بعض الأحيان خبرة من جانب المستهلك للوصول إلى المعلومات المتوفرة. يمكننا أيضًا أن نعتبر في بعض الأحيان أنه يتم موازنته بحقيقة أن المستهلك يتعرض أكثر فأكثر من حيث التتبع tracking والاستهداف.

تم إثراء فكرة تمكين العملاء واستكمالها من خلال مفهوم consommateur augmenté.

فيما يلي بعض الامثلة المتبناة من طرف بعض المؤسسات:

- مثال Société Générale و تطبيق LAB

<sup>72</sup> Delalande, B. (2016). La participation créative du consommateur au carrefour du marketing des services et de l'économie collaborative. *Interfaces numériques*, 5 (3). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.2843> (consulté 01.02.2021)

<sup>73</sup> Jiménez-Zarco A. & al. (2014), Personally Engaged with Retail Clients: Marketing 3.0 in Response to New Consumer Profiles, : Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development: <https://www.igi-global.com/chapter/personally-engaged-with-retail-clients/109691> (consulté 01.02.2021)

تحول Société Générale عملائها إلى مختبرين باستخدام تطبيق الهاتف المحمول. تم إطلاق تطبيق LAB في عام 2014 ، ويمكن لجميع عملاء Société Générale تحميله للمساعدة في تحسين خدماته عبر الإنترنت.

عندما يريد البنك دمج ميزة جديدة في تطبيق الهاتف المحمول الخاص به ، يقوم المطورون بتحميلها على تطبيق LAB أولاً. يمكن للمستخدمين بعد ذلك تجربتها ومشاركة تعليقاتهم الإيجابية والسلبية مباشرة من هواتفهم المحمولة.

يمكنهم أيضًا اختيار تصميم من آخر ، أو لون ، إلخ. الهدف بعد ذلك هو تطوير وظيفة مريحة تمامًا ، والتي تكون أقرب إلى احتياجات وتوقعات عملائها.

**NOUVEAU**  
**PARTICIPEZ À LA CRÉATION**  
**DES PROCHAINS SERVICES**  
**DE L'APPLI**

Aujourd'hui, nous vous proposons d'utiliser en avant-première les prochains services de l'Appli. Aidez-nous à les améliorer en nous donnant votre avis pour une gestion de vos comptes toujours plus efficace.

**COMMENT ÇA MARCHE ?**

- 1** TÉLÉCHARGEZ L'APPLI LAB
- 2** TESTEZ LES FUTURS SERVICES
- 3** DONNEZ VOTRE AVIS SUGGÉREZ DES MODIFICATIONS

- مثال Le Lab de la SNCF

طور SNCF<sup>74</sup> نفس النوع من الإبداع المشترك في شكل مخبر.

<sup>74</sup> Société nationale des chemins de fer français

في هذه الحالة ، يتعلق الأمر بالعديد من مشاريع SNCF وليس فقط تطبيق الهاتف المحمول الرسمي. يمكن للمستخدمين اختبار أداة عبر الإنترنت لتسهيل السفر في أوروبا (ليس فقط بالقطار) أو محرك بحث مع خطط سفر جيدة في جميع أنحاء فرنسا.



#### IV. دورة حياة الخدمة

تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل الأربع في دورة حياة المنتج: التقديم، النمو، النضج والانحدار. خصائص كل مرحلة هي نفسها. يكمن الاختلاف الوحيد في الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها<sup>75</sup>.

##### 1. مرحلة التقديم

يقال إن خدمة جديدة أو شكل جديد من الخدمة الحالية في المرحلة التمهيديّة عندما يتم تقديمها لأول مرة. كما هو الحال مع السلع ، لا تحظى العديد من الخدمات الجديدة بقبول العملاء أبدًا ولا تتجاوز المرحلة الأولى من دورة حياة الخدمة. من المزايا التي تتمتع بها الخدمات على السلع أنه يمكن

<sup>75</sup> Service Life Cycle : [https://www.brainkart.com/article/Service-Life-Cycle\\_6012/](https://www.brainkart.com/article/Service-Life-Cycle_6012/) (consulté le 10.10.2021)

تقديم العديد من الخدمات الجديدة على نطاق صغير وتوسيع نطاقها إذا نما القبول. يقلل هذا التقديم الصغير من المخاطر المالية المرتبطة بالمقدمة ، مما يجعل الفشل أقل تكلفة.

## 2. مرحلة النمو

خلال مرحلة النمو ، تنمو الصناعة بسرعة. تشهد معظم الشركات التي تقدم الخدمة الجديدة تدفقات نقدية إيجابية.

## 3. مرحلة النضج

خلال مرحلة النضج ، يتم إيقاف مستوى مبيعات الصناعة. تصبح المنافسة شديدة للغاية لأن الطريقة الوحيدة التي يمكن للشركة من خلالها الحصول على حصة في السوق أو زيادة المبيعات هي إخراجها من المنافس. نتيجة هذه المنافسة المتزايدة هو انخفاض في الأرباح الإجمالية. سيتم التخلص من الشركات الأضعف. في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة ، يرى المستهلكون عددًا قليلاً جدًا من الخصائص المميزة بين الشركات المختلفة في صناعة الخدمات

## 4. مرحلة الانحدار

خلال مرحلة التراجع ، تنخفض المبيعات. غالبًا ما يرجع هذا الانخفاض في المبيعات إلى التكنولوجيا الجديدة التي تم تطويرها. على سبيل المثال ، تم استبدال الآلات الكاتبة إلى حد كبير بأجهزة الكمبيوتر مما أدى إلى الحاجة إلى فنيي خدمة الكمبيوتر ومبرمجي الكمبيوتر.

الشركات التي تقدم خدمات في الجزء المتدهور من دورة الحياة لديها خمسة خيارات: الانسحاب ، أو الحصاد ، أو التقليل ، أو تقليص النفقات ، أو التجديد.

عند استخدام خيار سحب الاستثمارات ، يعتبر التوقيت قرارًا حاسمًا. يمكن الحصول على أعلى سعر إذا تم اتخاذ قرار التصفية في وقت مبكر من مرحلة التدهور أو حتى في الجزء الأخير من مرحلة النضج.

الاستراتيجية الثانية المتاحة للشركات هي حصاد الخدمة. تشير استراتيجية الحصاد إلى أن الشركة تريد تقليل النفقات إلى أقصى حد ممكن لجني أكبر قدر ممكن من الأرباح من الخدمة. الاعتراف بان الطلب في الانخفاض يسمح للشركة بجني أقصى ربح ممكن قبل إيقاف الخدمة أو بيعها. نظرًا لطبيعة الخدمات كثيفة العمالة ، نادرًا ما يتم استخدام هذه الاستراتيجية.

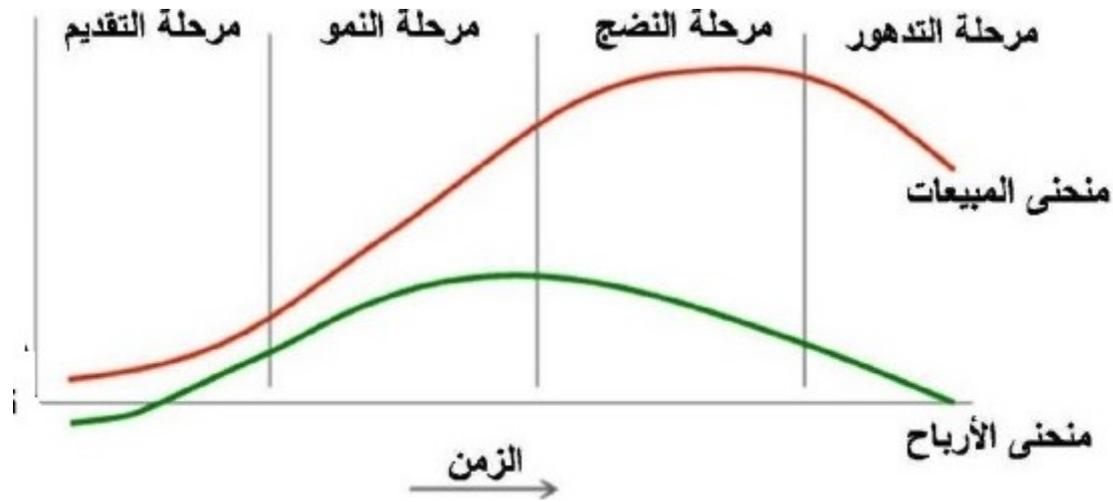
الاستراتيجية الثالثة هي التقليل. يتضمن التقليل تقليل عدد الخدمات التي تقدمها الشركة. يتم إيقاف أكثر الخدمات غير المربحة بينما يتم الاحتفاظ بالخدمات الأكثر ربحية. التقليل هو استراتيجية شائعة لعمليات الخدمة.

التخفيض هو الإستراتيجية الرابعة وهي تتضمن بيع أو إغلاق الحسابات غير المربحة مع الاحتفاظ بالحسابات المربحة أو توسيعها. هذه الإستراتيجية جيدة للشركات الكبيرة ذات المنافذ المتعددة ولقطاع خدمات الأعمال التجارية.

تطوير خدمات جديدة تمامًا: نظرًا لأن الخدمات غير ملموسة، يجب أن تحتوي على 4 خصائص أساسية:

- يجب أن تكون موضوعية لا ذاتية
- يجب أن تكون دقيقة وليست غامضة.
- يجب أن تكون مدفوعة بالحقائق ، لا الرأي.
- يجب أن تكون منهجية وليست فلسفية.

### الشكل 19 دورة حياة الخدمة



المصدر: مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية (2021):

<https://arealestate.ru/upload/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85+%D8%AF%D9%88%D8%B1%D8%A9+%D8%AD%D9%8A%D8%A7%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%81%D9%8A%D8%A9>

## الفصل الثاني عشر: تدويل الخدمات

عدد كبير من شركات الخدمات لها حضور دولي. يعتمد هذا القرار بشكل أساسي على طبيعة الخدمة ولكن أيضًا ، وقبل كل شيء ، على عملية "التسليم". كما ورد في البداية ، تكتسب الخدمات أهمية متزايدة في الاقتصادات وحتى على الصعيد الدولي. في عام 2018 ، على سبيل المثال ، بلغ الحجم العالمي لصادرات الخدمات 5.8 تريليون دولار ، بزيادة قدرها 8٪ في القيمة مقارنة بعام 2017.<sup>76</sup>

### I. طبيعة الخدمة والتطور الدولي للخدمات

السؤال هو ما إذا كانت أنواع أو فئات معينة من الخدمات أسهل في التدويل من غيرها.

تختلف عمليات تقديم الخدمة اعتمادًا على ما إذا كانت خدمات مقدمة للأفراد أو خدمات مخصصة لسلع العميل أو خدمات المعلومات.

#### 1. الخدمات للأشخاص

يتطلب هذا النوع من الخدمة الاتصال المباشر والجسدي مع المستهلك. هناك ثلاثة احتمالات يجب أخذها في الاعتبار<sup>77</sup>:

- **تصدير المفهوم:** بمفردها أو بالشراكة مع مورد محلي ، تنشئ الشركة مركز خدمة في بلد أجنبي (ممارسة شائعة في سلاسل المطاعم والفنادق وشركات تأجير السيارات أو المراكز الصحية)
- **استيراد العملاء:** في هذا السياق ، فإن العملاء الأجانب هم من يذهبون إلى بلد مقدم الخدمة. على سبيل المثال ، يذهب المستهلكون إلى منتج تزلج معين ومشهور (دافوس في سويسرا أو فيل في كولورادو). في مجال الرعاية الطبية ، قد يقرر بعض المرضى أيضًا طلب العلاج ، إذا كان بإمكانهم تحمل تكاليفه ، في مؤسسات متخصصة ومعترف بها ، مثل Mayo Clinic في ماساتشوستس أو المستشفى الأمريكي في نوي.
- **نقل العملاء إلى أماكن جديدة:** في سياق نقل الركاب ، تتضمن الخدمة الدولية فتح طرق جديدة إلى وجهات جذابة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى جذب عملاء جدد وتوسيع نطاق اختيار العملاء القدامى.

<sup>76</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p137

<sup>77</sup> Ibid p136

## 2. خدمات لممتلكات العملاء

تغطي هذه الفئة من الخدمات الممتلكات المادية للعملاء وتغطي الإصلاح والصيانة والنقل والتخزين والتنظيف. بشكل عام ، من الضروري التواجد الدائم بالقرب من العملاء.

هذا صحيح بالنسبة للخدمات التي يأتي فيها العميل لتسليم أغراضه وكذلك تلك التي يذهب مقدم الخدمة إلى العميل من أجلها. في بعض الأحيان يمكن إرسال الخبراء أو أن العنصر ، إذا كان قابلاً للنقل ، يتم شحنه إلى الخارج لإصلاحه. مثل نقل الركاب ، يوفر نقل البضائع الوصول إلى أسواق جديدة من خلال طرق جديدة<sup>78</sup>.

## 3. خدمات المعلومات services informationnels

تنقسم هذه الفئة من الخدمات إلى قسمين: الخدمات الموجهة إلى "أذهان" الافراد (معلومات ، أفلام، دورات ، برامج تلفزيونية) وتلك التي تنطبق على السلع غير الملموسة للمستهلك (البنك... ). يمكن توزيعها دوليًا بإحدى الوسائل الثلاث التالية<sup>79</sup>:

- **تصدير الخدمة إلى موقع خدمة محلي:** وبالتالي فإن الخدمة متاحة للعميل على موقع قريب منه ويزوره. على سبيل المثال ، سيتم عرض فيلم تم إنتاجه في هوليوود في دور العرض في جميع أنحاء العالم ، أو قد يتم تصميم برنامج جامعي في بلد ما ليتم تدريسه في مكان آخر بواسطة مدرسين مؤهلين.
- **استيراد العملاء:** العملاء لديهم خيار السفر إلى الخارج أو إلى مركز متخصص. في هذه الحالة ، يكون النهج أقرب إلى نهج الخدمة المطبقة على الأشخاص. على سبيل المثال ، يأتي عدد كبير من الطلاب الدوليين إلى Insead لتلقي دورة محددة في الإدارة.
- **تصدير المعلومات:** باستخدام أدوات الاتصالات وتحويلها في الموقع. بدلاً من نقل الخدمات المتعلقة بالسلع من بلد إلى آخر ، يمكن تنزيل البيانات أو نسخها على قرص مضغوط أو قرص DVD من بلد المنشأ للتصدير والاستخدام في بلد الوجهة (في بعض الحالات بواسطة العميل نفسه).

من الناحية النظرية، لا تتطلب أي من خدمات المعلومات هذه اتصالاً مباشراً بالعميل، حيث يمكن الوصول إليها جميعاً عن بُعد من خلال أدوات الاتصالات أو عن طريق البريد. تعد الخدمات المصرفية

<sup>78</sup> Lovelock, C. & al. (2014), op.cit., p136

<sup>79</sup> Ibid, p136--137

والتأمين مثالاً رئيسياً للخدمات كثيفة المعلومات التي لا تعرف حدوداً. من الناحية العملية ، قد يكون من الضروري ضمان وجود محلي من أجل إنشاء علاقات شخصية ، أو إجراء دراسات في الموقع (مثل الاستشارات أو التدقيق) ، أو حتى الامتثال للالتزامات القانونية.

## II. معوقات تدويل الخدمات

على الرغم من الجهود المبذولة ، لا يزال من الصعب العمل في سياق دولي لبعض الخدمات. على الرغم من جهود منظمة التجارة العالمية ، التي حاولت التفاوض بشأن فتح أسواق للخدمات ، لا يزال الطريق طويلاً. لا يزال الوصول الحر إلى شركات الطيران يمثل مشكلة شائكة بشكل خاص. تطلب العديد من الدول توقيع اتفاقيات ثنائية قبل السماح بفتح طرق جوية جديدة. ومع ذلك ، إذا وافقت إحدى الدول على استضافة شركة طيران أجنبية ، فإن الأخرى ليس دائماً وبالتالي لا يمكن تشغيل هذا الخط. أدت القيود الحكومية وكذلك الازدحام في بعض المطارات الرئيسية إلى حرمان شركات الطيران الأجنبية من القدرة على هبوط رحلات إضافية. يتأثر نقل الركاب والبضائع أيضًا بهذه القيود.

لكن يجب أن نلاحظ أنواعاً أخرى من القيود مثل: التأخيرات الإدارية ، ورفض مسؤولي الهجرة منح تصريح عمل للمديرين أو العمال الأجانب ، وفرض ضرائب باهظة على الشركات الأجنبية ، وسياسة تعزز وتحمي الموردين المحليين ، واللوائح المعقدة للأعمال وتشغيل الإجراءات (بما في ذلك تدفق البيانات من وإلى الخارج) وغياب قواعد محددة بوضوح لمحاسبة الخدمات. هذه كلها أحكام تبطئ إلى حد كبير عملية تدويل الخدمات.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تؤدي الاختلافات الثقافية واللغوية إلى تغييرات مكلفة في طبيعة الخدمة وطريقة تقديمها والترويج لها.

## III. التسويق و التسيير ما بين الثقافات

الثقافة كونها متغير مهم في السياق الدولي ؛ يمكن أن تؤثر على نشاط الشركات على مستويين: التسويق و التسيير.

## 1. الثقافة

تعتبر الثقافة بمعناها الواسع مجموعة السمات المميزة ، الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز المجتمع أو فئة اجتماعية. وهي تشمل ، بالإضافة إلى الفنون والآداب ، أساليب الحياة وحقوق الإنسان الأساسية وأنظمة القيم والتقاليد والمعتقدات.<sup>80</sup>

الثقافة هي طريقة منظمة في التفكير والشعور والتفاعل لدى الإنسان ، وخاصة المكتسبة والمرسلة من خلال الرموز والتي تمثل هويته الخاصة وتشمل<sup>81</sup>:

-الثقافة المادية **culture matérielle** تنقسم إلى قسمين - التكنولوجيا والاقتصاد:

تشمل التكنولوجيا التقنيات المستخدمة في إنشاء السلع المادية ، إنها المعرفة الفنية للمجتمع. كلما تطورت من حيث التكنولوجيا ، زاد اهتمام الأفراد الذين يؤلفونها بالابتكارات التكنولوجية و السلع الاستخدام المعقدة.

يوضح الجزء الاقتصادي كيف ينفق الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع معين رأس مالهم ويستثمرونه. تؤثر الثقافة المادية على مستوى الطلب وجودة المنتجات المطلوبة وأنواعها ، وكذلك أنظمة الإنتاج والتوزيع

التنظيم الاجتماعي والتعليم والهياكل السياسية **organisation sociale, l'éducation et les structures politiques** يمثل العلاقات التي يحافظ عليها أفراد مجتمع معين، والطريقة التي ينظمون بها أنشطتهم للعيش معًا ، في وئام ، ونقل معايير هذا المجتمع نفسه إلى الأجيال التالية. يتم تفسير وضع الرجال والنساء في نفس المجتمع والأسرة والطبقات الاجتماعية وسلوك المجموعة والفئات العمرية بشكل مختلف اعتمادًا على الثقافة.

### المعتقدات والسياق البشري **Les croyances et le contexte humain**

في هذه الفئة سنجد الدين والخرافات وأي مصدر آخر للمعتقدات التي لها تأثير على سلوك الناس. للدين تأثير قوي للغاية على طريقة عيش الناس. المشروبات الكحولية المحظورة ، وتعدد الزوجات

<sup>80</sup> Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août 1982.

<sup>81</sup>Culture : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/culture.html#:~:text=Selon%20Kluckholn%20%3A%20%22C'est,concrets%20produit%20par%20le%20groupe.%22>

المسموح به ، والحيوانات المقدسة ليست سوى أمثلة قليلة من القواعد والمعتقدات المختلفة الموجودة في العالم.

من السهل الإساءة إلى شخص ما بعدم احترام معتقداته. ما هو شائع في ثقافة ما يمكن أن يكون له معنى خاص جدًا في ثقافة أخرى

## L'esthétique, le folklore, les arts والفنون والفلكلور والجماليات

من الواضح أن الفولكلور والموسيقى والرقص والعديد من التعبيرات الفنية الأخرى هي تعبيرات عن الثقافة. تلعب الألوان ، على سبيل المثال ، دورها ولا تخلو من معنى معين وفقًا للثقافات. إذا كان اللون الأبيض هو لون الموت في المغرب واليابان ، فهو أيضا تستخدمه العروس في المغرب ، حيث يعني أن فتاة صغيرة تموت لتنشأ امرأة ناضجة.

### 2. التسويق ما بين الثقافات

التسويق ما بين الثقافات هو تكيف التسويق الدولي مع المستوى المحلي. يعتبر الاختلافات الثقافية لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات التسويق مع احترام هذه الاختلافات.

بينما يعتبر التسويق الدولي جميع أسواق التصدير ككيان واحد ويسعى إلى تجانس العلامة التجارية أو الاسم التجاري أو المنتج أو الخدمة ، بطريقة مماثلة في جميع أنحاء العالم ، يسعى التسويق بين الثقافات على العكس من تكيف الاسم التجاري، المنتج أو الخدمة ، الاتصال بسوق معين ، مع مراعاة الاختلافات الاجتماعية والثقافية لكل سوق.

لكل بعد ثقافي تأثير كبير على استراتيجية التسويق ، لأنه يحدد السلوكيات والقيم ومعايير الحياة للمجتمع المقبولة والمرفوضة في نفس المجتمع.

بينما من المألوف رؤية امرأة ترتدي ملابس غير محتشمة في الإعلانات الغربية، في العديد من الثقافات الشرقية (الإسلامية) لا يُتقبل بهذا النوع من الإعلانات.

يلعب التطير أيضًا دورًا مهمًا جدًا في حياة الناس، وبالتالي في أنشطة التسويق.

يُقال إن الرقم 13 يجلب الحظ السيئ. السبب الذي يجعل المرء أحيانًا (وبطريقة متغيرة وفقًا للبلد) لا يجد الغرفة 13 في السينما ، أو الصف 13 في الطائرات أو الطابق 13 في الفنادق.

في إيطاليا ، إنه بالأحرى الرقم 17 مكتوبًا بالأرقام الرومانية XVII ، وهو الجنس الناجم عن VIXI ، ويعني "لقد عشت" - ومن ثم ، "أنا ميت" - باللاتينية) ، ويرتبط الرقم 13 بالخط.

في شرق آسيا (اليابان ، كوريا) ، الرقم 4 ، المتماثل في اللغة الصينية واليابانية لكلمة الموت ، والذي تم حذفه بشكل عام (رقم الغرف ، الطابق).

McDonald's مثلًا تبلي بلاءً حسنًا في اليابان بمطاعمها دون أن تقدم مهرجها Ronald للأطفال اليابانيين ، لأن حقيقة أن وجهه أبيض قد يخيفهم بدلاً من أن يرفههم ، فاللون الأبيض علامة على الحداد. بالإضافة إلى أن أنفه الأحمر في منتصف وجهه الأبيض يشير إلى العلم الوطني ، هكذا فإن شخصية المهرج ، كما هي متصورة في العالم الغربي ، غير موجودة في اليابان.

تجنب الفرنسيون متزده Disney عندما افتتح في منطقة باريس عام 1992 ، بينما كان اليابانيون ينتظرونه بفارغ الصبر في طوكيو. وينطبق الشيء نفسه على McDonald's ، التي كانت موضوع العديد من الاحتجاجات المعادية في فرنسا ، بينما في البرازيل تم التصويت لها كأفضل شركة تعمل من أجلها في عام 2001. ما هو القاسم المشترك بين Disney و McDonald's ؟ جنسيتهم الأمريكية ، التي تحظى بتقدير كبير من قبل بعض الثقافات وأقل من ثقافات أخرى.

### 3. التسيير ما بين الثقافات

بالنظر الى ان تقديم الخدمة يعتمد اساسا على الموظفين في اتصال المباشر مع الزبائن فان اهتمام خاص يجب ان يعطى لهذه الفئة على المستوى الدولي.

مدفوعًا بتطور الشركات متعددة الجنسيات، ركز البحث منذ الستينيات على تأثير البيئة الثقافية على الإدارة وحاول وصف خصائص ممارسات الإدارة وسلوك الأفراد في العمل في سياقات وطنية مختلفة.

ومع ذلك ، فإن دراسة تأثير الاختلافات الثقافية على الإدارة لم تثير حماسًا حقيقيًا حتى الثمانينيات.<sup>82</sup>

يؤدي انتشار عمليات الاندماج بين المؤسسات في بلدان أخرى ، والجمع بين الجهات الفاعلة ذات الاستراتيجيات والهياكل وأساليب الإدارة المتباينة ، إلى قيام الباحثين بتحليل الاختلافات الثقافية وتقديم حلول للمشكلات التي تولدها.

<sup>82</sup> Chevrier, S. (2008). Management interculturel et globalisation. Dans : éd., *Le Management: Fondements et Renouvellements* (pp. 249-259). Auxerre: Éditions Sciences Humaines.  
<https://doi.org/10.3917/sh.schmi.2008.01.0249>

تسعى الإدارة بين الثقافات لفحص تفاعلات الموظفين التي تتميز بثقافات وطنية مختلفة و / أو ثقافات تنظيمية مختلفة ( Adler ، 2002 ؛ Bournois ، Defelix and Retour ، 2000). من خلال وصف ومقارنة السلوكيات المميزة لثقافة ما ، يهدف منظرو هذا النهج إلى تقليل سوء التفاهم من أجل المساهمة في تعاون أفضل أو حتى إنتاجية أكبر للشركة ( Barmeyer ، 2007). باختصار ، "تعتبر الإدارة بين الثقافات شكلاً من أشكال الإدارة القادرة على معرفة وجود ثقافات مختلفة ، ودمج القيم التي تستند إليها هذه الثقافات في ممارسة وظائف الشركة المختلفة والدمج يأخذ في الاعتبار الخصائص الثقافية ذات الضرورات الإستراتيجية العالمية" (Dupriez and Solange، 2002: 125).

فيما يتعلق بالإدارة، توفر الثقافة للأفراد قدرات معرفية وبالتالي طرقاً محددة لحل المشكلات ( Hofstede ، 1980 ، 2001 ؛ Trompenaars ، 1994). تحدد الثقافة ، وخاصة قيمها ، كيف ستحل مجموعة من الناس المشكلات الأساسية للتنسيق الداخلي والتكيف الخارجي ( Schein ، 1986 ، 2006 ؛ Thévenet ، 1999 )

على سبيل المثال ، تضمن ثقافة الانتماء إلى شركة اندماج الموظفين على المدى الطويل ، مما يقلل من المخاطر المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين.<sup>83</sup>

---

<sup>83</sup> Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22, 109-131. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>

Gabriel, P. & al. (2014), Marketing des services, Dunod

Kotler ; P. & al. (2015), Marketing Management, 15<sup>ème</sup> édition, Pearson

Lendrevie J .,& al. (2009) , Mercator- Théorie et pratique du marketing, Dunod, 7<sup>ème</sup> édition

Lendrevie, J. & al.(2006), MERCATOR, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz

Lovelock, C. & al. (2014), marketing des services, 7 édition, Pearson

Maisonnas S., Dufour J-C (2006), Marketing et services- Du transactionnel au relationnel, Chenelière Education

Meyronin B., Ditandy C. (2007), Du management au marketing des services, Dunod

## المقالات و البحوث العالمية

Barmeyer, C. & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, 22, 109-131. <https://doi.org/10.3917/mav.022.0109>

Boyer, A. & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238, 43-54. <https://doi.org/10.3917/rsg.237.0043>

Camelis, C. (2009). L'influence de l'expérience sur l'image de la marque de service. *Vie & sciences de l'entreprise*, 182, 57-74.

Chevrier, S. (2008). Management interculturel et globalisation. Dans : éd., *Le Management: Fondements et Renouvellements* (pp. 249-259). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.schmi.2008.01.0249>

Delalande, B. (2016). La participation créative du consommateur au carrefour du marketing des services et de l'économie collaborative. *Interfaces numériques*, 5 (3). <https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.2843> (consultée 01.02.2021)

Gabriel, P., & al. (2014). Chapitre 2. La conception stratégique de l'offre de service. Dans : , P. Gabriel, R. Divard, M. Le Gall-Ely & I. Prim-Allaz (Dir), *Marketing des services* (pp. 31-51). Paris: Dunod.

Jiménez-Zarco A. & al. (2014), Personally Engaged with Retail Clients: Marketing 3.0 in Response to New Consumer Profiles, : Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development: <https://www.igi-global.com/chapter/personally-engaged-with-retail-clients/109691> (consulté le 01.02.2021)

Jouny-Rivier, É. & Jouny, J. (2015). Les Bénéfices et Risques de la Co-crédation de Services: Une Etude Appliquée aux Entreprises B-to-B. *Gestion 2000*, 32, 17-33.

Pusaksrikit , P. (2006), How does Knowledge Management improve the Service Industry?, Jönköping University: <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4306/FULLTEXT01.pdf> (consulté le 10.12.2020)

Umamaheshwari, R. (2016), Consumer Behaviour In Services, IOSR Journal of Business and Management, PP 43-46 : <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Conf-ICSMTSA/Volume%203/15.%2043-46.pdf> (consulté le 11.02.2020)

## المواقع الإلكترونية

Bathelot, B. (2016), Service premium: <https://www.definitions-marketing.com/definition/service-premium/> (consulté le 10.12.2020)

Fisk, R., Grove, S. (2010), The Evolution and Future of Services: Building A Multidisciplinary Field, in Maglio et al. [https://www.researchgate.net/publication/242488947\\_The\\_Evolution\\_and\\_Future\\_of\\_Services\\_Building\\_A\\_Multidisciplinary\\_Field](https://www.researchgate.net/publication/242488947_The_Evolution_and_Future_of_Services_Building_A_Multidisciplinary_Field) (consulté le 10.10.2020)

Gestion de la relation client : l'importance de la motivation du personnel front office dans les sociétés de services : <http://marketingmkg.over-blog.com/pages/Gestion-de-la-relation-client-l-importance-de-la-motivation-du-personnel-front-office-dans-les-societes-de-services-3785064.html> (consulté le 10.10.2021)

Gibbons S. (2017), Service Blueprints- Definition <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition/> (consulté le 11-08-2020)

GRAF R et al (2009), PERSONNEL EN CONTACT ET ATTITUDE DE SERVICE : DES ATOUITS POUR L'INDUSTRIE BANCAIRE CANADIENNE, ACFAS : [https://chaire-msf.esg.ugam.ca/fichier/document/ACFAS/2009/articles/8\\_Acfas09Graf.pdf](https://chaire-msf.esg.ugam.ca/fichier/document/ACFAS/2009/articles/8_Acfas09Graf.pdf) (consulté le 02.09.2020)

Histoire de la compagnie low cost easyjet : <https://www.bourse-des-vols.com/compagnie-easyjet.php>

Hitesh B. (2018), Classification of services <https://www.marketing91.com/classification-of-services/> (consulté le 05.05.2021)

Latour C. (2021), Les SERVISCÈNES (les environnements où ont lieu les prestations et la consommation des services) : <https://www.hrimag.com/Les-SERVISCENES-les-environnements-ou-ont-lieu-les-prestations-et-la> (consulté le 20.10.2021)

Le blueprinting (2018) : <http://marketismag.blogspot.com/2018/03/le-blueprinting.html> (consulté le 02-03-2019)

Les zones de chalandise : définition, méthodes de calcul, exemples et cas d'usages : <https://roofstreet.io/blog/2018/07/04/zones-de-chalandise-evolutions-technologiques-veracite-precision/> (consulté le 13.09.2020)

Nguyen N., LeBlanc G. (1989), La gestion de la qualité dans les entreprises de service : <https://www.revuegestion.ca/catalog/product/view/id/729/s/la-gestion-de-la-qualite-dans-les-entreprises-de-service/> (consulté le 04.09.2021)

Parent, C., Qu'est-ce qu'un site web de qualité ? LE MODÈLE VPTCS : <https://charlesparent.net/quest-quun-site-web-de-qualite/> (consulté le 02.01.2021)

Ray, M-C , E-santé : qu'est-ce que c'est ? <https://www.futura-sciences.com/sante/definitions/medecine-e-sante-15728/> (consulté le 10.10.2021)

Service Blueprints - Communicating the Design of Services (2021) : <http://marketismag.blogspot.com/2018/03/le-blueprinting.html> (consulté le 02-03-2021)

Service Life Cycle : [https://www.brainkart.com/article/Service-Life-Cycle\\_6012/](https://www.brainkart.com/article/Service-Life-Cycle_6012/) (consulté le 10.10.2021)

The different FedEx logos and what they mean [https://www.reddit.com/r/coolguides/comments/du02na/the\\_different\\_fedex\\_logos\\_and\\_what\\_they\\_mean/](https://www.reddit.com/r/coolguides/comments/du02na/the_different_fedex_logos_and_what_they_mean/) (consulté le 10.11.2021)

Une autre approche du marketing : le marketing sensoriel :  
<http://www.midis.com/marketing-sensoriel/une-autre-approche-du-marketing-le-marketing-sensoriel/>

Virgin Group Company Brand Image Diversification [https://favpng.com/png\\_view/virgin-atlantic-logo-virgin-group-company-brand-image-diversification-png/6N1y1Gjw](https://favpng.com/png_view/virgin-atlantic-logo-virgin-group-company-brand-image-diversification-png/6N1y1Gjw) (consulté le 02.03.2021)

6 outils incontournables pour mesurer la satisfaction de vos clients : <https://optimisogroup.com/articles/6-outils-pour-mesurer-la-satisfaction-de-vos-clients/> (consulté le 10.10.2020)

## قائمة المحتويات

### الفهرس

2.....	قائمة الاشكال
2.....	قائمة الجداول
2.....	مقدمة عامة
2.....	الفصل الأول: مقدمة في تسويق الخدمات
2.....	1. أسباب الأهمية المتزايدة للخدمات
2.....	III. مفهوم الخدمة
2.....	III. مقدمة في تسويق الخدمات
2.....	الفصل الثاني: العملية التسويقية لتسويق الخدمات
2.....	1. التسويق الاستراتيجي
2.....	II. التسويق العملي
2.....	الفصل الثالث: عرض الخدمة
2.....	1. تطوير عرض الخدمة الشامل
2.....	II. العلامة التجارية في الخدمات
2.....	III. الجودة في الخدمات
2.....	الفصل الرابع: سياسة التسعير في الخدمات
2.....	1. تعريف و تحديد السعر
2.....	II. النماذج الاقتصادية لتسعير الخدمات
2.....	III. تقنيات خاصة لتحديد السعر في الخدمات
2.....	الفصل الخامس : سياسة التوزيع
2.....	1. قنوات التوزيع في الخدمات
2.....	II. الوسطاء في توزيع الخدمات
2.....	III. منطقة الجذب zone de chalandise
2.....	الفصل السادس: سياسة الاتصال
2.....	1. خصوصيات الاتصال في الخدمات
2.....	II. استراتيجيات الاتصال الواجب تفضيلها في قطاع الخدمات
2.....	الفصل السابع: الموظفون في اتصال مع الزبون
3.....	1. دور الموظفين في الاتصال
3.....	II. صفات الموظفين في الاتصال
3.....	III. العملاء والعملاء الاخرين co-clients المشتركون كمنتجين coproducteur في الخدمة

3.....	أهمية تحفيز الموظفين في اتصال مباشر مع الزبون	.IV
3.....	الفصل الثامن: الدليل المادي	
3.....	I. مسرح الخدمة	
3.....	II. الموقع الالكتروني كدليل مادي للخدمة الرقمية	
3.....	الفصل التاسع: العمليات	
3.....	I. عناصر العمليات	
3.....	II. Blueprinting	
3.....	III. رحلة العميل (مسار) parcours client	
3.....	الفصل العاشر: سلوك المستهلك في الخدمات	
3.....	I. خصوصيات سلوك مستهلك الخدمات	
3.....	II. قرار الشراء في الخدمات	
3.....	III. ادارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management و ادارة المعرفة Knowledge management	
3.....	الفصل الحادي عشر: ابتكار وتطوير خدمات جديدة	
3.....	I. فئات ابتكار الخدمة	
3.....	II. دور الابتكار للشركة	
3.....	III. دور المستهلك في ابتكار الخدمة	
3.....	IV. دورة حياة الخدمة	
3.....	الفصل الثاني عشر: تدويل الخدمات	
3.....	I. طبيعة الخدمة والتطور الدولي للخدمات	
3.....	II. معوقات تدويل الخدمات	
3.....	III. التسويق و التسيير ما بين الثقافات	
3.....	المراجع	