

## الفصل الرابع عشر

# تسويق الخدمات وخدمة الزبون

دون إياكوبوتشي

Dawn Iacobucci

مقولتا هذا الفصل هما ببساطة (1) الخدمات مهمة، و(2) الخدمات تختلف عن السلع، ولهذه الفروق تضمينات تتعلق بالتسويق وإدارة الخدمات. وربما تجد، بين الفينة والأخرى، مدير تسويق ما زال يحتج قائلاً: «التسويق هو التسويق»، أي إن مفهومات التسويق القابلة للتطبيق في مجال السلع المصنّعة (مثل: السلع الاستهلاكية المعبّأة، والصلع المعمّرة، والسيارات) قابلة لأن تتحوّل مباشرة إلى قطاعات الخدمات. ربما يكون الأمر كذلك إذا ما نظر إليه من مستوى تجريدي عالٍ؛ فإذا ما عُرّف التسويق بأنه «فهم حاجات الزبائن ومحاولة تليتها»، سيعى مسوّق السلع والخدمات بالتأكيد إلى الأهداف ذاتها. ومع ذلك، سنرى في هذا الفصل أن الخدمات تختلف مفهوماً عن السلع على امتداد أبعاد جوهرية عديدة. فضلاً على أنه لو كانت الفروق المفهومية قليلة، فإن الفروق التكتيكية بين السلع والخدمات أثناء تنفيذ ممارسات تسويقية سليمة تعد هائلة. لقد أصبح أدب التسويق حول الخدمات واسعاً، لأن العلماء وصفوا هذه التمايزات الاستراتيجية والتكتيكية بمزيد من الدقة<sup>(1)</sup>.

يستخدم مصطلح «خدمة» في هذا الفصل ليشمل صناعات الخدمات

مثلاً: من العناية الصحية والمشورة إلى مطاعم الوجبات السريعة)، إضافة إلى الاستخدام العامي للمصطلح كالقول «حصلت على خدمة جيدة» مثلاً الذي يُبرز نوعية التفاعل بين الزبائن وكادر الخدمات الأمامي لمؤسسة ما - وهذا ما يسمى «لحظات الحقيقة» (ستوضح القرائن استخدامات هذا المصطلح). وكذلك فإن هناك شبكة واسعة تشمل صناعات عديدة: تلك التي يقال إنها قطاعات الخدمات «الأنقى» (مثل: الفنادق، المحامون، مستشارو الاستثمارات)، إضافة إلى الصناعات «المختلطة» التي ربما يكون فيها التفاعل الجوهري هو شراء سلعة مرفقة بمكوّن خدمي كبير (مثل: منافذ بيع تجزئة، مطاعم، صفقات سيارات، وسطاء عقاريون أو سماسرة).

فلنبداً. تذكر: الخدمات هامة، والخدمات مختلفة.

### الخدمات هامة

تعزو الإحصاءات الاقتصادية ثلثي الاقتصاد العالمي، على الأقل، إلى قطاعات الخدمات<sup>(2)</sup>. فضلاً على أن قطاعات الخدمات تزدهر في التصدير<sup>(3)</sup>، والتضخم المعتدل<sup>(4)</sup>، وتقدم تشغيلاً واسعاً<sup>(5)</sup>. تظهر حقيقة كون اقتصادنا مؤلّفاً، بصورة متزايدة، من الخدمات في الجهود المبذولة حالياً لتعديل قوانين التصنيف الصناعي القياسي SIC<sup>(6)</sup>. فمثلاً هناك فئات جديدة تشمل تلك التي تعالج المعلومات (النشر، البرامج الحاسوبية، الصور المتحركة، الإذاعة، الاتصالات عن بُعد)؛ والفنون، والتسلية، والترفيه (فنون الأداء، رياضات المشاهدين، المنتجون والوكلاء، المتاحف، متزهات التسلية، الكازينوهات)؛ والخدمات المهنية أو العلمية، والتقنية (قانونية، محاسبية، استشارات إدارية، تصميم أنظمة حواسيب، إعلان، بحوث تسويقية، اقتراعات)؛ والعناية الصحية والمساعدة الاجتماعية (الرعاية الصحية، بيوتات التمريض، المساعدة الفردية أو الأسرية، زعاية الأطفال).

تتعاضم شدة التنافس في العديد من الصناعات بسبب عوامل مثل رفع الحظر أو القيود (مثلاً، في مجال التنقل ضمن الوطن أو أسواق الاتصالات عن بُعد، وفي العديد من الأسواق خارج الوطن)، أو إعادة البناء الصناعي (مثلاً، في الصناعة الصيدلانية)، أو التكنولوجيا (مثلاً، إيجاد قواعد معطيات استهلاكية أو التزويد بالنشاط البيئي أو أتمتة الخدمة الذاتية)<sup>(7)</sup>. ووفقاً لذلك، يسعى المدبرون، محاولةً منهم لإيجاد ميزة متميزة، غالباً لتقديم قيمة مضافة إلى الزبائن وتعزيز ميزتهم التنافسية المشتركة عن طريق تقديم خدمة أفضل للزبائن. عملية تعزيز خدمة الزبائن دائمة مستمرة، لأن الميزات التنافسية الأولية غالباً ما تُلبى بسهولة، محولةً التمايز السابق إلى سمة شبيهة بالسلعة، من سمات مواجهة الخدمة، وهذا ما يرفع توقعات الزبون الذي لا تنتهي مطالبه. وهكذا، تكوّن الخدمات حضوراً سوقياً كبيراً ومن المحتمل أن تستمر كذلك.

### الخدمات مختلفة

في محاولة لفهم كيفية تنفيذ خدمات عالية للزبائن، يمكن أن نبدأ بفحص بعض الخصائص الجوهرية للخدمات. بين الخدمات والسلع بعض الفروق المفهومية والعديد من الفروق التكتيكية التي يجب دراستها في تصميم تسويقها الأمثل وإدارتها الفضلى. تنزع الخدمات إلى أن تكون: (1) غير ملموسة، و(2) تُنتج وتُستهلك في آن واحد، و(3) متغايرة. ولكل صفة من هذه الصفات تضمينات تعلق بتسويق خدمة الزبائن وإدارتها.

### الخدمات غير ملموسة

توصف مواجهة الخدمات، غالباً، بأنها أداء متفاعل: إذ يُنتج مقدم الخدمات المشتركة عملية تجريبية ينخرط فيها المستهلك وكادر الخدمات الأمامي في تدل الاتصالات، يحصل بواسطتها كل فريق من الآخر على شيء من جوهر القيمة. يخرج الزبون، بعد أن تكون عملية التبذل قد بدأت،

بأسلوب يمكن أن يُعرف بصورة ملموسة (كأن يقص شعره عند الحلاق) أو بصورة غير ملموسة (كأن تحسب له الضرائب المترتبة عليه). لقد شُرح عنصر الأداء للخدمات في مجاز مسرحي (كأن يُعدّ مقدمو الخدمات في الخط الأمامي ممثلين، والزبائنُ مشاهدين، والبيئةُ الطبيعيةُ مشهداً وعواملُ إخراجية<sup>(8)</sup>). يستخدم هذا المجاز لطرح أسئلة مثل: «هل يلاحظ الزبون أداء سلسلاً على خشب المسرح»، و«ما هي العناصر الموجودة في عمليات الخدمة التي ينبغي أن تكون خلف المشاهد لتقدم أداء سلساً على المسرح».

## الإعلان

تحتوي لا ملموسية الخدمات على عدد من التضمينات الإدارية. فمثلاً، اقترح أنه لا بد للإعلانات عن الخدمات من أن تقدم رموزاً، أو أدلة ملموسة، كالإشارات الملموسة للصفات المجردة للخدمات. لقد بدأت صناعة التأمين سواها في إثارة صور باستخدام رموز ملموسة في إعلاناتها، ويعزى ذلك جزئياً إلى واقعة أنها تقدم أكثر الخدمات غير الملموسة. فالرموز توحى بأن الزبائن يشعرون بالارتياح لكونهم في أيدي جميع الولايات، وبالشبث على صخرة برودينشال (Prudential تعقل)، ولوجود مزرعة الولاية قريبة في الجوار، ولوجود مظلة Travellers (المسافرين) تحمينا من العناصر. فبدون الصور المعنية لن تخرج فكرتنا الملموسة عن وكالة التأمين التابعين لها عن أنهم يرسلون لنا الفواتير ونحن نرسل لهم الشيكات. فالإعلانات تذكّرنا بالسبب الذي من أجله ننخرط في هذا التفاعل - وهو أن الفريق الذي تتفاعل معه يقلل مخاطرتنا إلى الحد الأدنى.

## إرضاء الزبائن

إضافة إلى تضمينات الإعلان، فإن ذاتية الخدمات ولا ملموسيتها تستطيعان أن تؤثرا، أيضاً، في حكم الزبائن التقويمي. ففي حين أن العديد من

مظاهر نوعية سلعة منتجة يمكن أن تُقاس بموضوعية، فإن نوعية الخدمة ورضا الزبائن يحددهما الزبائن من خلال تقديراتهم التقويمية الذاتية للخبرة الخدمية التي عرفوها. تضع هذه النماذج تقييمات الزبائن موضع المقارنة بين خبرة المواجهة وتوقعات المرء السابقة. ويمكن القول بالتحديد إنه إذا ما فاقت خبرة المرء توقعاته، فإن النماذج تتنبأ بالرضا. تعد هذه النماذج مصدر تحركات الصناعة نحو ادعاءات مثل، «نريد أن نُبدِّ توقعات زبائننا»، أو نحو أقوال أكثر غروراً مثل «نحن لا نريد مجرد إرضاء زبائننا، بل نريد أيضاً إدخال السرور على نفوسهم». يُعتقد أنه يمكن تنمية التوقعات عبر اتصالات الشركة (كالإعلانات، مثلاً، أو الكلام المباشر الصادر عن زبائن آخرين، أو خبرة الزبائن السابقة مع شركات رئيسية أو منافسة). تتسم التوقعات بأنها دينامية جداً، ومتزايدة بصورة رتيبة، بل وبسرعة، ما دام الزبون الذي لا تنتهي مطالبه يسأل الشركة: «ماذا فعلت من أجلي مؤخراً؟».

يُحكم على الرضا والنوعية بفضل الصور المتكاملة، والمعنى الشامل، إضافة إلى المعنى التحليلي للصفات، واحدةً بعد الأخرى. ففي حين أن مقياس الرضا الشامل دليلٌ فحجٌ لإدراك الزبون، فإن مؤشرات نوعية مستوى الصفة تعطي تشخيصات مفيدة. إن التفصيل يأخذ بالحسبان المنفعة الذرائعية في تقييم الفاعلية المالية للمبادرات المشتركة التي تهدف إلى تعزيز خدمة الزبون وإرضائه، فبعض عمليات إيصال الخدمات أو التعديلات التي تطرأ على نظام التوصيل تُسرُّ الزبائن أكثر من سواها، ولهذا يغدو التحدي في مقدار معرفة تلك الصفات القيمة - تلك التي تدفع الزبون إلى تكرار الشراء بصورة مباشرة أكثر بأولوية أكبر. فضلاً على أنه من المهم ربط مؤشرات الرضا بمقاييس الأداء المالي لمستوى الشركة<sup>(9)</sup>، وذلك لبيان أن ما يبدو تفاعلاً بسيطاً بشرياً دنيوياً مشمولاً بمواجهات الخدمات (كفاءة كوادرات الخط الأمامي وتعاطفهم) يؤثر في واقع الأمر في الخط السفلي المشترك، ولو بصورة غير مباشرة.

## الجوهر مقابل المكملات

ربما تجد المؤسسة التي تقدّم خدمات، سواء كان ذلك من صميم ما تقدمه أو كان ضمن طاقة القيمة المضافة في رزمة من المواصفات مشمولة في ما يشتريه الزبون من سلع، من المفيد أن تميّز عناصر خبرة شراء الخدمات «الجوهرية» من العناصر «التكميلية». إن لب الشراء هو ذلك الذي يؤلّف هوية العمل («نحن نركب كوابح للسيارات»، «نحن محلّ تصوير أوراق ومستندات»، إلخ). أما الخدمات التكميلية فهي مكونات نظام إيصال الخدمات المراد منها تيسير خبرة الزبون وتعزيزها. «إننا نفحص، كذلك، وضع زيوت المحرك»؛ «نحن نرسل فاكسات أيضاً، ونرسل طروداً سريعة طوال الليل، ومكثنا عمل شرائح رأسية». تقدم الخدمات التكميلية، مبدئياً، كميزات تنافسية، ومعالم متميزة لا تقدمها المنافسة. من السهل تلبية الخدمات التكميلية، غالباً، كما هو حال هذه الأمثلة، بحيث أن جميع المنافسين قد أثروا عروضهم لتلبية المتطلبات الموجودة في السوق. تتحول المصفوفة الجديدة من الخدمات إلى ما يشبه السلع، وعلى كل شركة أن تبحث عن فريدة إضافية، وخدمات تكميلية للشروع بالنهج التمييزي ثانية، ترفد مثل هذه الجهود التحسينية المستمرة توقعات الزبائن المتزايدة دائماً.

للتمايز بين الجوهرية والتكميلية تضميناته فيما يتعلّق بإرضاء الزبائن. فالخدمة الجوهرية لخطوط جوية هي النقل من مدينة إلى أخرى، والخدمات التكميلية تشمل معالم مثل: نشرات إعلانية متواصلة حول الرحلات، توضع مريح للمقاعد، تقديم وجبات وعرض أفلام على متن الطائرة، وهكذا. فمن النادر أن يفصح الركاب عن رغبتهم في البحث عن «الأمان» مع أنهم يفعلون ذلك ظاهرياً. الوصول السليم هو الصفة الجوهرية الحاسمة، وهي بالفعل الصفة الحقيقية على ما يفترض. ينبغي ألا يكون هناك اختلاف بين المنافسين على الصفات الجوهرية. فالتمايزات التنافسية يمكن أن تحدث في مجال

خدمات القيمة المُضافة. وهكذا، فإن تحقيق نوعية جيدة في الخدمات الجوهرية لا يعزّز إرضاء الزبائن - لأن النوعية الجيدة لصفات مثل الأمان أمر «مفروض». أما الخدمة الضعيفة في مجال الصفات الجوهرية، فيمكن أن تدفع بالتأكيد رضا الزبائن على أية حال (كردود الفعل على التأخيرات الطويلة، أو أن النجاة من حوادث مؤكدة تشهد بذلك). وبالمقابل يمكن أن تدفع التحولات في مجال الخدمات التكميلية باتجاه رضا الزبائن أو عدم رضاهم (ومن ثم كان الشعور الإيجابي للزبائن نحو ملاطفة العاملين على متن الطائرة من مضيفين ومضيفات وغيرهم في طائرات Southwest، مثلاً).

مثال آخر على التمايز الجوهري - التكميلي فيما يتعلّق بإرضاء الزبائن: إذا ألقينا نظرة على المشافي في نظام الرعاية الصحية، وهي صناعة بدأت باكتشاف عمليات مسح إرضاء الزبائن، فيمكن أن يكون ملخص الإحصاءات في مثل هذا المسح قاتماً، ومثيراً للدهشة. إذ إن أكثر من مدير مستشفى يشكو بألم قاتلاً: «يحكمون علينا بناء على أمور صغيرة»، أي يمكن أن يفخر مشفى بأنه يجند خيرة المواهب الطبية ويستثمر أموالاً طائلة في التزوّد بتجهيزات تكنولوجية حديثة، ومع ذلك، لا يكون المريض مسلحاً بما يمكنه من الحكم على مثل هذه الأمور، بل أكثر من ذلك يتوقع المريض أن مثل هذه العناصر الجوهرية ينبغي أن تكون قوية. وبدلاً من ذلك، يشكو المريض من أن صوت تلفاز الغرف عال جداً، أو أن العشاء عاد ليحوي جيلو<sup>(\*)</sup> طازجاً. يمكن فهم مثل ردود الفعل هذه إذا كانت كفاءة الزبون تتيح له بتقييم الخدمات التكميلية وليس بتقييم الخدمات الجوهرية، مع افتراض الافتقار العادي للتنوع في النوعية الجوهرية، ووجود تنوع كبير في نوعية المكملات، التي ينبغي أن تمنح، بدورها، المدير رخصة لأن يتقبل نتائج دراسة إرضاء الزبون بشيء من التحفظ أو الشك.

(\*) نوع من الحلويات الهلامية تحمل العلامة التجارية Jell-O. (المترجم).

## القيمة

وأخيراً، يكتشف الأكاديميون بوضوح متزايد أن ما يؤثر في تكرار الشراء واستمرار الولاء ليست تقويمات النوعية ولا رضا الزبائن، بقدر ما هي مفاهيم الزبائن للقيمة. تعرّف القيمة، عادة، بأنها مقارنة تبادلية بين النوعية أو إرضاء الزبائن مقابل السعر، بما في ذلك الأسعار الاقتصادية والنفسية، مثل جهود البحث والشراء. يجري توقع خدمة زبائن أقوى عند دفع سعر أعلى، ويمكن تحمل خدمة زبائن أضعف عند دفع سعر أدنى: قيمة قيمة الزبائن!

## الخدمات تُنتج وتستهلك في آن واحد

يجري إنتاج السلع على نطاق واسع خارج خط رؤية الزبون. إذ ليس لمعمل التصنيع وعمّاله والموزعين أثر مباشر في إرضاء الزبائن. تُخزّن السلع، وتُشحن، وتُسعر، وتوضع على الرفوف. وبالمقارنة، نجد أن المستهلك غالباً ما يكون منخرطاً في العملية المشتركة لإيجاد الخدمة، ولهذا، يتطلّب إنتاج الخدمات واستهلاكها، عادة، حضور الزبون. ونتيجة لذلك، على مدير تسويق الخدمات أن يدرس البيئة الطبيعيّة لدكان الخدمات (المسرح الأمامي، في مثال الدراما المجازي، الذي ذكرناه آنفاً)، إضافة إلى دراسة موظفي الخط الأمامي الذين يساعدون على إيجاد خيط لحظات الحقيقة، حيث تؤدي كل منها دوراً بسيطاً، ولكنه ذو أهمية مستقبلية، في عملية تكوين الزبون لحكمه التقويمي. يقدم مكتب المرء تلميحات ملموسة بشأن نوعية التوريد بالخدمات (مثلاً، يمكن لمكتب المحامي أن يدل ضمناً على أن العقل القانوني مضطرب ومشوش وغير منظم، أو أن المحامي ناجح جداً ويتمتع برفاهية الكثير من النفقات العامة). وتعد الجماليات مؤشرات هامة.

## الاهتلاكية (قابلية التلف)

إن تزامنية الإنتاج والاستهلاك تؤكد أن سمة الخدمات قابلة للفناء: فرحلة

الطيران التي تنطلق بمقاعد خالية لن تستطيع استعادة تلك المقاعد لاستخدام مستقبلي؛ وكذلك فإن زمن المهني الذي يقضيه في مشاريع فصلية ينبغي أن يتدبّر أمر عدم توازن العرض والطلب. إن أوثق خدمات تقرب إلى الموجودات المخزّنة لدى المديرين هي التنظيم، ولكن هذا الحل ليس مرغوباً فيه لدى الزبائن. إذ لا يبدو مهماً أن تُخزّن منظفات الغسيل، والأحذية الرياضية، والسيارات، في مخازن لجرد الموجودات، ولكن الناس يفعلون.

في بعض قطاعات الخدمات، تساعد التكنولوجيا في إدارة المحصول. فالقول المأثور المتعلق ببيع التجزئة وهو: «الموضع، الموضع، الموضع» هام، قد عبّر مباشرة عن أهمية الوصول إلى الموقع، والواقع أن الوصول إلى الموقع مهم للخدمات التي تجاوز البيع بالتجزئة. على أية حال، يتضمن الوصول إلى الموقع أيضاً ملاءمة الساعات المتاحة لتسيير العمل. فبعض خدمات الزبائن، كالخدمات المصرفية، تُيسّر الوصول إلى الموقع عن طريق الوسائل الإلكترونية التي تساعد على حلّ قضايا الوصول المادي (الحاسوب الشخصي) وتوافرية الزمن (الثانية قبل الظهر). وحتى في هذه الحالة، لا بدّ من دراسة مثل هذه الوسائل فيما يتصل بالانطباع الذي تحدّثه، إذ إن معظم البرامج الحاسوبية وصفحات الشبكات تتسع لإجراء تحمّينات تتعلّق بسهولة الاستخدام وبالنوعية الجمالية.

### الموظفون (المستخدمون)

من التحديات الإدارية الأخرى الناجمة عن انخراط الزبون في الإيجاد المشترك للخدمة هي التفاعل بين الزبون وأعضاء الكادر الأمامي. فالمراقب المكفهر لصناعة الأوعية الكيماوية لا صلة له بخبرة الزبون النهائية، ولكن الطبيب المكفهر وهو يصف الدواء أو الصيدلي وهو يعيّن الدواء، أو المحاسب وهو يطلب ثمن الدواء يؤثر مباشرة في خبرة الزبون.

تُعَدُّ الخدماتُ الفرصَةَ الجوهرية في التَّسويق لبحث أهمية الموظفين ومنحهم السلطة. يكتشف الباحثون بتزايد ما يدعم تجريبياً المفهوم القائل بأن إرضاء الموظف وإرضاء الزبون متداخلان<sup>(10)</sup>. وهكذا فإن مفتاح الاحتفاظ بالزبون هو إرضاء الموظفين. وبالتحديد، إذا ما صُمِّمت وظائف الخط الأمامي جيداً، وكانت الإدارة انتقائية في استئجارهم، وكريمة في تدرجهم والتعويض عليهم، سيكون الموظفون أكفأ وأوفياء. إن انخفاض عدد العاملين الموقنين يسهم في الربحية (ضرورة تكريس مصادر أقل للاستئجار والتدريب الإضافيين) ويسهم في إرضاء الزبائن، بسبب خبرتهم الواسعة وسلوكهم الحقيقي بناء على سلطتهم التي حوّلوا بها. وكذلك فإن مستوى إرضاء الزبائن، بدوره، لا بد أن يرتفع، مع وجود كادر أمامي مسلح بالمعرفة. ولا بد من تخفيض إخفاقات الخدمات، وتعزيز الفرص بغية التكيّف مع حاجات الزبائن. إن الاحتفاظ بالزبائن يرفد الربحية بوضوح، نتيجة تكرار المشتريات، وشهادات المستهلكين الشفوية المباشرة، وأقل مصادر التّسويق الموجهة نحو اكتساب زبائن جدد. إضافة إلى أن إرضاء الزبائن يسهم بصورة تبادليّة في إرضاء الموظفين - فالعمل مع زبائن سعداء يعد خبرة وظيفية أسعد. وهكذا يبدأ الإرضاء في البيت.

تسهم واقعة أن المكوّن الأكبر للخدمات متداخل بين الأفراد، بين الزبون ومقدّم الخدمة، في تحدي إدارة الخدمات وتسويقها. حتى موظفو الخط الأمامي الأكفأ، وذوو النوايا الحسنة، تمر بهم لحظات من سوء التقدير. فالخط الأمامي يقوم بدور الوسيط في العلاقة التي ترغب الشركة في إقامتها مع زبائننا. والواقع أن من الشكاوى الكبرى، ومصادر «اختراق» موظفي الخط الأمامي صراع الأدوار الذي يخوضونه باستمرار - كالرغبة في إرضاء الزبون واتباع القوانين البيروقراطية في الوقت نفسه، أو الرغبة في القيام بالوظيفة على أحسن وجه والرغبة في انصراف الزبون في الوقت ذاته.

يُعدُّ قيام العامل في الخط الأمامي بدور مقدّم الخدمة المُعين جزءاً من كونه «محترفاً» بقطع النظر عن حالته المؤقتة. إذ يتوقع من العامل في الخط الأمامي أن يقوم «بدور» مقدّم الخدمة الكُفء والمهتم بالزبون - يتضمن القيام بمثل هذا الدور جهداً عاطفياً كبيراً، مع افتراض أن القيام بهذا الدور يمكن أن يكون بمثابة خوض تجربة صراع أو إحباط أو مقدرة محدودة على الاستجابة، خصوصاً إذا كان المرء يفتقر إلى التدريب الجيد أو مقيّد الصلاحيات.

### مواجهات الخدمة متباينة

تؤدي حقيقة أن الخدمات تولد بصورة مشتركة من قبل شخصين دينامين معرضين للخطأ إلى أن توصيف الخدمات بأنها متباينة. تختلف الخدمات باختلاف الزبائن واختلاف موظفي الخط الأمامي في مواقع متعددة أو حتى في الموقع ذاته. فالموظفون المختلفون يتمتّعون بمهارات مختلفة، ولهم مواقف مختلفة، وللزبائن المختلفين حاجات مختلفة. ومثل ذلك كمثل الكوليسترول حيث يوجد منه نوعان متباينان: كوليسترول جيد وكوليسترول سيّء. التباين الجيد هو الفرصة الموجودة في مواجهة الخدمات المتفاعلة لتفصيل الخدمة المقدّمة بما يتلاءم مع حاجات الزبون الفريدة. أما التباين السيّء فهو خطأ.

وكما أن التباين، أو التنوع، في السوق يعد مجازفة مالية، كذلك التباين المتأصل في الخدمات يجعلها تُفهم على أنّها مشتريات أكثر خطورة. يمكن أن يُصنع حاسوب امرئ بدقة 6 - سيغما Six-Sigma، ولكن سوشي Sushi لا يمكن أن يُعدَّ بصورة متطابقة.

من مصادر التباين في الخدمات محاولات تقديم خدمات في مواقع متعددة. إن منح الامتياز أفضل صيغة لأنظمة إيصال خدمات التوزيع، وبعض أنظمة الامتياز تتفوق في الحفاظ على الانسجام في عملياتها المتعددة المواقع. على أية حال، حتى بوجود عمليات خدمات أساسية في الموقع، فإن كثيراً من

التنفيذ يجري جوهرياً على يد مقدمي الخدمات في الخط الأمامي، ومراقبيهم المباشرين، وقيادتهم التي تراقب دكان الخدمات كلها - جميع هذه المكونات الجوهرية تتضمن كادراً وظيفياً وتبايناً في الخدمة، وهو ما يسفر عن خبرة.

## ضمانات الخدمات

من أدوات التسويق التي تكتسب زخماً بين أفضل مقدمي الخدمات في صناعات عديدة هي ضمان الخدمة. تعمل أداة التسويق هذه على تقليص الإحساسات بالمجازفة الناجمة عن المشتريات، وتُعدُّ كذلك دليلاً على نوعية الخدمة المتوقعة. وأخيراً، يناقش الزبون مسألة الضمان بتساؤله، كيف يمكن للشركة أن تقدم ضماناً ما لم تكن الخدمات جيدة جداً وتكون الشركة واثقة من أنها لن تحتاج إلى إصلاحات متكررة؟ وكذلك فإن أداة التسويق هذه تُعدُّ أداة واضحة جداً بيد موظفي الخط الأمامي لتحديد الأخطاء التي لا تُطاق، والثأر المتوقع من الزبائن الساخطين - يمنح الضمان صلاحيات واضحة.

كما رأينا في بحث الجوهري - التكميلي، يمكن تلبية العديد من جوانب خدمة الزبائن ذات القيمة المضافة بسهولة بفضل التنافس، ولما كانت هذه الخدمات الإضافية تنتشر عبر الصناعة، فإنها لم تعد تقوم بدور نقاط تمايز تنافسي، بل يراها الزبائن سلعاً. فترتفع عوائق التوقعات وتزداد مطالب الزبائن. ويبدو، ظاهرياً، أن تلبية ضمانات الخدمة سهلة. ونقطة التمايز هي، على أية حال، أن الحفاظ عليها أقل سهولة. إن مُقدِّم خدمات «وأنا - أيضاً» الذي لا تضاهي مؤهلاته الرائد، لا يستطيع تقديم ضمان تنافسي.

تُعدُّ الضمانات، كذلك، وسيلة واضحة للتغذية الراجعة للشركة. ففي الغالبية العظمى من الأمثلة يشكو الزبون الذي يتلقَى خدمة ضعيفة إلى الأصدقاء، والأسرة، وزملاء العمل، أما الرئاسات المشتركة للشركة فلا تعلم أبداً بالمشكلة، ولا تتابع فرص تصميم تعديلات تحول دون وقوع أخطاء في

المستقبل. بيد أن ضمان الخدمة يمكن أن يكون أداة تشخيص ناجعة جداً لتحديد الخلل في تدفق سبل إيصال الخدمات.

### استعادة الخدمات

مع أن مقدّم الخدمة يبذل أفضل ما لديه من جهود، فإن تبادل الخدمات يمكن أن يسير، من حين إلى حين، في طريق خاطئة - تباين أسوأ الأنواع، واسترداد الخدمة الفعّالة أمر إلزامي. يبدو أن الحكمة الجماعية السائدة الآن فيما يتعلّق باستعادة الخدمات هي: «كن عاطفياً، وعوّض، وزد قليلاً» وتعني: (1) كن متأكداً من أنك تتخذ موقف المتفهم للزبون والمعني به والمؤيد لشكواه وللموقف الناجم عنها؛ و(2) تثبيت المشكلة وتحديدها؛ و(3) عوّض (وبالغ) عن الخطأ عن طريق القيام بما يتجاوز ما دفعه الزبون. من المربك قليلاً القبول بأننا نحن، أكاديمي التسويق، لا نستطيع تقديم نصيحة أكبر بشأن موضوع استرداد الخدمات. يبدو أن هذه «الحكمة» تقلص العظة الأخلاقية العالمية القائلة: «افعل حتى الآخرين... ثابر، فإن لوحظت تحسنت خدمة الزبائن مع افتراض أن غالبية شكاوى الزبائن في صناعات الخدمات لا تتوجه إلى الخدمة الجوهرية ولا إلى سعرها، بل تتركز على عجز العاملين في الخط الأمامي ومواقفهم».

### خلاصة

المبدأ الجوهرية في تسويق الخدمات وإدارتها هو تذكّر أن «الناس» - زبائن ومقدمي خدمات معاً - منخرطون في تبادل الأسواق انخراطاً معقداً أكثر مما هم منخرطون في عمليات شراء معظم السلع، التي هي أبسط نسبياً. لا بد من التذكّر أن ثنائي الخدمة، المقدّم والزبون، يساعد مدير التسويق على اكتساب التفحص العاطفي فيما يتعلّق بخبرة الزبائن المفعم بالأمل الهادف إلى تصميم أنظمة لإيصال الخدمات التي تُتيح فرصاً للتفاعلات الأصيلة الراقية والتي

توائم التعديلات إما للحفاظ على مطالب التكيف ذات النوعية العليا، أو في عملية استعادة الخدمات ونوعية تقديمها العالية.

تعد الخدمات أكثر متعة وتحدياً من السلع عموماً بسبب عنصر المواجهة الشخصي المتداخل. إنني أسمع دائماً مديري التسويق يقولون إنهم يعتقدون أن تسويق الخدمات أصعب بكثير من تسويق السلع. ويبدو أنني أعزيتهم عندما أؤكد: «نعم هو كذلك! ولكننا نحن مسوّقي الخدمات لسنا جنّاء».

### ملاحظات

1. Dawn Iacobucci, "Services: What Do We Know and Where Shall We Go? A View from Marketing," in *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, vol. 7, eds. Teresa A. Swartz, David E. Bowen, and Stephen W. Brown (Greenwich, CT: JAI Press, 1998), pp. 1-96; and Teresa A. Swartz and Dawn Iacobucci, eds., *Handbook of Services Marketing and Management* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).
2. Ronald Henkoff, "Service is Everybody's Business," *Fortune* (June 27, 1994), p. 48; Myron Magnet, "Good News for the Service Economy," *Fortune* (May 3, 1993), p. 46; and Michael J. Mandel, "Financial Services: The Silent Engine," *Business Week* (December 21, 1998), pp. 76-77.
3. Ralph T. King, Jr., "U.S. Service Exports Growing Rapidly," *Wall Street Journal* (April 21, 1993), p. 1.
4. Michael J. Mandel, "Whodunnit to Inflation," *Business Week* (May 12, 1997), pp. 36-38.
5. Mike McNamee and Joann Muller, "A Tale of Two Job Markets," *Business Week* (December 21, 1998), pp. 38-39.
6. The SIC codes are being replaced with the North American Industrial Classification System (NAICS) codes. See Michael J. Mandel, "Vital Statistics for the Real-Life Economy," *Business Week* (December 29, 1997), p. 42.
7. Christopher H. Lovelock, *Services Marketing* 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
8. John F. Sherry, Jr., ed., *Servicescapes: The Concept of Place in Contemporary Markets* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1998).
9. Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, *Service Marketing* (New York: Harper Collins, 1996).
10. Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett, "Breaking the Cycle of Failure in Services," *Sloan Management Review*, vol. 32 (spring 1991), pp. 17-28.