

المحاضرة رقم 4 حزمة الخدمة (الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية أو زهرة الخدمة)

1 = مفهوم حزمة الخدمة: تتألف من حزمة (مجموعة) متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة، وتنقسم هذه المجموعة إلى الخدمة الأساسية (الجوهر) والخدمات التكميلية (الداعمة أو الإضافية أو التسهيلية أو المحيطة).

مثال: خدمة الفندق تعتبر خدمة النومة هي جوهر الخدمة، أما خدمة الاستقبال وخدمة الغرف وخدمة الطعام وحراسة المبنى والممتلكات الشخصية للنزيل (الأمن) فتعتبر خدمات تكميلية أو مساعدة.

وهذه الخدمات الإضافية هي جزء من حزمة الخدمة التي تخلق لها الميزة التنافسية في السوق، فالخدمات الإضافية (التكميلية الداعمة) توفر قاعدة لتمييز المؤسسات الناجحة والرائدة عن غيرها من المؤسسات، أي أنها أصبحت في الوقت الراهن المعيار الرئيسي للحكم على كفاءة وفعالية المؤسسات الخدمية، فعلى الإدارة تحديد واختيار المجموعة الصحيحة والملائمة للخدمات الإضافية التي ينبغي توفيرها إلى جانب الخدمة الجوهر والتي لها تأثير على أداء وجودة الخدمة الأساسية.

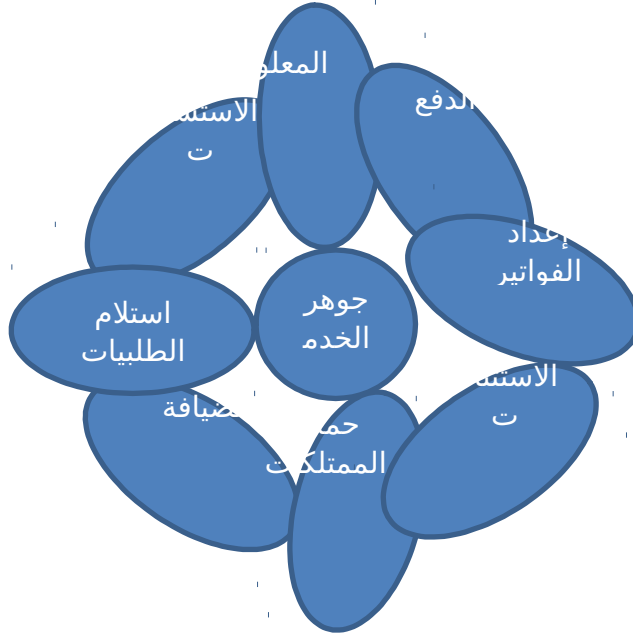
2 = الخدمات التكميلية الداعمة (المساعدة أو الإضافية أو التسهيلية):

يفضل أن تقوم المؤسسات بتصنيف الخدمات التكميلية الداعمة إلى مجموعات بهدف اختيار المجموعة أو المجموعات التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين من الخدمة أو الخدمات التي تعرضها، ومن أهم فوائد تصنيف الخدمات المساعدة في مجموعات متجانسة:

- تركيز الجهود التسويقية للمؤسسة على المجموعة الأكثر تفضيلا من قبل العملاء المستهدفين والتي تعطي للمؤسسة قيمة إضافية؛
- تسهيل معرفة آراء وردود فعل العملاء المستهدفين فيما يخص كل مجموعة من الخدمات التكميلية والاستفادة منها في تعديل أو حذف المجموعات عند الضرورة؛

- مقارنة كل مجموعة من الخدمات التكميلية مع المجموعة التي تقابلها لدى المنافسين.

الشكل رقم 1: زهرة الخدمة



تعد استراتيجية تحديد المكانة الذهنية التي تختارها المؤسسة من المحددات الرئيسية لطبيعة ونوع الخدمات التكميلية التي ترافق الخدمة الأساسية (الجوهر)، فإذا كانت هذه الاستراتيجية مبنية على الميزة التنافسية داخل السوق من المحتمل أن تحتاج إلى خدمات تكميلية أكثر من الاستراتيجية المبنية على المنافسة السعرية.

مثال: شركات الطيران عادة ما تعرض درجات مختلفة من الخدمة (الدرجة الأولى، درجة الأعمال والدرجة الاقتصادية)، حيث تختلف هذه الدرجات بناء على الأداء المتعلق بالخدمات التكميلية المقدمة في كل درجة. سنعرض فيما يلي المجموعات الثمانية للخدمات التكميلية:

2-1 = المعلومات: للحصول على المنفعة الكاملة للخدمة، يحتاج العملاء للمعلومات عنها، سواء كان هؤلاء العملاء جددًا أو متوقعون فهم بحاجة إلى معرفة أماكن توفر الخدمة وكيفية الحصول عليها إضافة إلى التعرف على مزاياها وأسعارها وشروط استخدامها وغيرها من المعلومات المتعلقة بها، ولهذا نجد أن معظم المؤسسات إن لم نقل كلها قد أقدمت على إنشاء أقسام متخصصة لخدمة العملاء للرد على استفساراتهم وإرشادهم وحل شكواهم.

أمثلة على المعلومات: ساعات العمل، لوحات إرشادية عن موقع الخدمة، قائمة الأسعار، الضمانات، تأكيدات الحجز، خدمات ما بعد البيع، شروط البيع، الوثائق اللازمة.

2-2 = الاستشارات: وتقدم الاستشارات غالبًا بناء على طلب العميل كاستجابة لاستفساراتهم أو كحل لمشاكلهم، فالاستشارات تتضمن حوارًا يستهدف التعرف على طلبات العميل ومشاكله وتطوير أو اقتراح حلول مناسبة لها، وتتألف من نصيحة فورية تقدم من قبل شخص خبير وذو معرفة كإجابة على أسئلة العميل.

وقد تمثل الاستشارة أو النصيحة المقدمة الأسلوب الأفضل للعملاء لأنها تتضمن مساعدة لهم على فهم أفضل لظروفهم كما تشجعهم على المجيء بالحلول الخاصة بهم والبرامج العملية. وهي مناسبة وذات قيمة خصوصًا في خدمات المعالجة التي

تهدف إلى تبني سلوكيات صحيحة على المدى الطويل وقد تتطلب بعض التوضيحات. بعض الاستشارات مجانية الهدف منها إبرام صفقات مع العميل أو الحصول على رضاه وولائه تجاه المؤسسة، بينما في حالات أخرى يدفع العميل رسوما مقابل حصوله عليها، لكن في كلتا الحالتين فالهدف من الاستشارات هو دفع العميل في اتجاه إيجابي يحقق له المنفعة الخاصة.

أمثلة على الاستشارات: النصائح الشخصية، الاستشارات الفنية والإدارية، التدريب على استخدام المنتج، التدقيق (مثلا التدقيق المحاسبي، المالي، الداخلي).

2-3 = استلام الطلبات: عندما يكون العميل مستعدا للشراء، فإن الخدمة الإضافية التالية التي يلعبها مقدم الخدمة هي استلام وقبول الطلبات والحجوزات، فنجد بعض المؤسسات تعمل على بناء علاقة رسمية عضوية مع العملاء كالأندية والبنوك وشركات التأمين والطيران والمستشفيات الخاصة. أما الحجوزات فتمثل نوعا خاصا من استلام الطلبات تؤهل العملاء للحصول على نوع محدد من الخدمة كحجز مقعد معين على متن الطائرة أو مسرح أو طاولة في مطعم أو ملعب أو غرفة في فندق، أو موعد مع مهني محترف كمحامي أو طبيب.

أمثلة على استلام الطلبات: طلب العضوية في نادي أو برامج أو الاشتراك في خدمات معينة (دورات تدريبية مثلا) او طلبات التسجيل (مثلا في الجامعات أو المدارس)، إدخال الطلب من موقع محدد عن طريق الأنترنت أو بالبريد أو عن طريق الهاتف.

2-4 = الضيافة: يتطلب الحصول على بعض الخدمات من العملاء الانتظار حتى يتم تسليمها بصورة كاملة، فتقوم بعض المؤسسات الناجحة إداريا بمعاملة عملائها على أنهم ضيوفها خصوصا إذا كان عليهم الانتظار لفترة طويلة، والضيافة الجيدة من حسن الاستقبال للعملاء الجدد والتحية والترحيب بالعملاء القدم عند تكرارهم للتعامل مع المؤسسة تخلق الانطباع الجيد عن مقدم الخدمة ودرجة اهتمامه وتعاطفه مع عملائه مما يشجعهم على الولاء لهذه المؤسسة.

أمثلة على الضيافة: الترحيب، وجود الحمامات، الأمن والحماية، الأطعمة والشراب، المظلات، النقل، أماكن للصلاة، الأنترنت.

2-5 = حماية ممتلكات العميل: عندما يزور العملاء موقع الخدمة غالباً ما يحتاجون إلى المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم وأشياءهم، وفي كثير من الأحيان قد يتخلى العملاء عن المؤسسة ويقررون التوجه إلى مؤسسات منافسة نتيجة عدم توفر بعض التسهيلات المتعلقة بحماية ممتلكاتهم كتوفير مواقف آمنة للسيارات، أو خدمات حماية المنتجات المشتراة أو المستأجرة كالتعبئة والتغليف، التشغيل والترتيب والتنظيف، الفحص والمعينة، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع كالتصليح والصيانة والضمانات.

أمثلة على حماية الممتلكات: العناية بالممتلكات التي يحملها العملاء معهم كالعناية بالأطفال، خدمات مواقف السيارات، العناية بالحيوانات الأليفة، غرفة للإيداع أو التخزين، إضافة إلى حماية المنتجات المشتراة أو المستأجرة من قبل العملاء كالتغليف، النقل، التحميل، التسليم، التشغيل، التنظيف، الفحص، الصيانة، التصليح، الضمانات.

2-6 = الاستثناءات: تتضمن الاستثناءات مجموعة من الخدمات المساعدة التي تقع خارج نطاق الخدمات الروتينية المتعارف عليها. وفي العادة تقدم مثل هذه الخدمات في ظروف غير طبيعية وغير متوقعة من قبل الإدارة، فنجد بعض المؤسسات تضع خططا لمثل هذه الحالات (خطط طارئة) مما يسهل على العاملين بالمؤسسة تلبية طلبات العملاء بكفاءة وفاعلية، ومن أشكال الاستثناءات مايلي:

أ = طلبات خاصة: قد تتطلب بعض الظروف لبعض العملاء الحصول على خدمات مفصلة حسب رغبتهم أو تسهيلات غير نمطية أي ليست ضمن الخطة المقررة لعمل المؤسسة كتوفير وسائل نقل خاصة للمعاقين داخل الجامعة.

ب = حل المشاكل: قد تفشل مؤسسة الخدمة في تسليم خدماتها إلى العملاء بالصورة المتوقعة كالتأخير أو عدم قدرة العميل الاستفادة من الخدمة مما يدفع بالعملاء إلى مطالبة

المؤسسة بحل هذه المشاكل، والمؤسسات الناجحة تعمل على معالجة هذه الإشكالات بالشكل الذي يرضي العملاء.

ج = معالجة الشكاوى: تتطلب هذه الخدمة الإضافية إجراءات محددة بشكل واضح، فبمجرد تعبير العميل عن عدم رضاه أو شكواه على مقدم الخدمة أن يعرض اقتراحه لحلها أو نقل هذه الشكوى إلى الجهة المعنية من أجل معالجتها بالشكل والوقت المناسب.

د = المرتجعات: قد يتوقع بعض العملاء الحصول على تعويض من مؤسسة الخدمة في حال فشلها في تقديم الخدمة المطلوبة، وقد يكون هذا التعويض إما بصورة إعادة تقديم هذه الخدمة مرة أخرى أو تصليح ما يمكن تصليحه أو التعويض ماديا حسب الاتفاق المبرم بين الطرفين.

أمثلة على الاستثناءات: طلبات خاصة عند تقديم الخدمة كتوفير حاجات خاصة بالأطفال وتوفير حاجات خاصة بالمعاقين، معالجة اتصالات خاصة كالشكاوي والاقتراحات، حل المشاكل كحل الصعوبات الناتجة عن استخدام المنتج والضمانات والكفالات، المرتجعات كإعادة النقود والتعويض عن الخدمة غير الجيدة وتصليح مجاني للمنتجات غير السليمة.

2-7 = إعداد الفواتير: جميع المؤسسات الخدمية تقوم بإعداد الفواتير التجارية باستثناء الخدمات التي تقدم مجانا، حيث أن إعداد الفواتير يتطلب أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة كما يجب إعدادها بالوقت والسرعة المطلوبين كي لا تؤدي إلى تضرر وسخط العملاء، ولتسريع عملية إعداد الفواتير فقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا (الأجهزة والتقنيات الحديثة) إضافة إلى مختلف البرامج وتدريب العاملين عليها لضمان السرعة والدقة في إعدادها أمرا ضروريا على كل المؤسسات الخدمية. كما تتطلب بعض الفواتير وخصوصا تلك التي تدفع بصورة دورية ومنتظمة كفواتير الكهرباء والغاز والمياه والاتصالات توخي الدقة والصدق في إعدادها وأن تكون مفصلة قدر الإمكان وبطريقة يمكن للعميل قراءتها وفهمها وتمكنه من الإجابة على مختلف الأسئلة التي قد تدور في ذهنه، وهذا ما تفعله مؤسسة البريد والمواصلات حيث تقدم للعميل حركة

رصيده بالتفصيل عند قيامه بأي عملية سحب أو كشف للرصيد، كما توفر له معلومات تفصيلية عن حركة رصيده خلال فترة زمنية عند طلبه لذلك.

أمثلة على إعداد الفواتير: كشوفات دورية على حسابات العميل، فواتير عن المعاملات الفردية، آلة لعرض القيمة المستحقة الدفع.

2-8 = الدفع: عند استلام العميل للفاتورة التجارية لا بد أن يقوم بدفع المبالغ المستحقة عليه، وعادة ما يتوقع هؤلاء العملاء أن تكون عملية الدفع سهلة وميسرة، وهناك العديد من طرق الدفع منها أنظمة الدفع الذاتي، أو الدفع الفوري نقداً أو باستخدام الشيكات.

أمثلة على الدفع: الخدمة الذاتية من خلال وضع نفس المبلغ المطلوب في الآلة أو إدخال بطاقة مدفوعة سلفاً، الدفع مباشرة أو من خلال وسيط كالدفع النقدي أو تسليم شيك أو الخصم الأوتوماتيكي من الحساب البريدي أو البنكي.