

## المحاضرة الرابعة: إدارة المنتجات الخدمية

### مزيج المنتجات الخدمية:

1

عندما تقوم المؤسسة الخدمية بتقديم أكثر من خدمة، تشكل لديها ما يسمى "مزيج الخدمة" والذي يمكن تعريفه بأنه "مجموع الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخدمية في آن واحد، ويتألف من الخطوات التي تندرج تحت كل منها مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل، التكامل والترابط فيما بينها".

في الوقت الحاضر ونتيجة لتزايد المنافسة وحدتها والتي تتسم فيها جميع قطاعات الاقتصاد ومنها القطاع الخدمي، فالمنظمة الخدمية لا يمكن أن تكتفي بتقديم خدمة واحدة، بل عليها التنوع في تقديم الخدمات والذي يعتبر استراتيجية تسويقية من قبل المنظمة الخدمية. لذلك يجب على هذه المنظمات أن تقوم بعملية تقييم وإعادة تقييم لمنتجاتها الخدمية المعروضة في الأسواق بما ينسجم مع تطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين، وهذا يتم من خلال مزيج منتجات خدمي متطور ومتغير يتناسب مع تلك التطلعات.

مثلا كانت شركة Marriott في بداية الثمانينيات تمتلك خمس مجموعات تشغيلية: الفنادق السياحية، سلسلة المطاعم العائلية والوجبات السريعة، مقاولات توريد المواد الغذائية، الحدائق الترفيهية وبواخر النقل المسافرين، إلا أنه مع بداية التسعينيات، اضطرت الشركة إلى تقليل عدد هذه المجموع، فاستغنت عن الحدائق الترفيهية ومقاولات توريد المواد الغذائية وبعض من مطاعمها، وبدلاً من ذلك، وسعت نشاطاتها في مجال الفنادق من خلال افتتاح سلسلة فنادق فاخرة جداً لأصحاب الدخل العالية، وكان هدف شركة Marriott من وراء ذلك تلبية حاجات قطاعات سوقية مختلفة وجدتها مربحة.

تشمل تركيبه وهيكله المنتجات الخدمية على أربعة أبعاد رئيسية هي:

1. اتساع مزيج الخدمات: يشير اتساع المزيج المنتج إلى عدد خطوات المنتجات الخدمية الرئيسية التي تقدمها المنظمة الخدمية مثلاً ما يقدمه المصرف الواحد وفروعه من خدمات مصرفية (خدمات الإيداع، تحويل الأموال، القروض الشخصية، قروض إسكان) ...، إن اتساع المزيج المنتجات الخدمية يساعد المنظمة على تنوع المنتجات الخدمية بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة.
2. طول مزيج الخدمات: يشير إلى إجمالي عدد الخدمات المقدمة والتي تتكون منها كافة خطوات الخدمات، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي بقسمة طوله على اتساعه.
3. عمق مزيج الخدمات: ويعني التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمة الواحد، فإذا كان أحد البنوك يقدم أكثر من نوع من القروض، فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمق الخط، وتفاوت الخطوات فيما بينها في درجة العمق.

4. اتساق مزيج الخدمات : ويعني درجة الترابط بين مختلف خطوط الخدمة سواء كان من حيث استعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو من حيث أسلوب توزيعها

ويمكن استخدام المزيج الخدمي في اتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية:

- إضافة خطوط خدمة جديدة وبالتالي توسيع المزيج الخدمي للمؤسسة، في حال أرادت إتباع سياسة التنوع فيما يخص خدماتها.
- إضافة خدمات جديدة إلى خدماتها الحالية وتعميق الخط الخدمي من خلال الاستفادة من إمكانيات التكامل المتوفرة لديها.
- تعديل وتطوير الخدمات المقدمة حاليا، بحيث تعدو قدرة على تلبية الاحتياجات المتطورة للعملاء، ويشمل هذا التطوير التعديل في مواصفات الخدمة أو أسل وب تقديمها.

#### العوامل المؤثرة في تحديد مزيج المنتجات الخدمية

1. العوامل الداخلية: تتمثل بالعوامل الخاصة بالمنظمة الخدمية كإمكانياتها المادية والبشرية، عدد خطوط المنتجات الخدمية، أساليب وطرق إنتاج، تصميم وتقديم المنتجات الخدمية.
2. العوامل الخارجية: تتمثل بالظروف البيئية الخارجية والتي لا تستطيع المنظمة الخدمية السيطرة عليها، وتشمل المنافسين، الزبائن، العوامل الاقتصادية ( الدخل والقوة الشرائية، حجم الاستثمار وتوزيعه على القطاعات الاقتصادية، تقلبات الأسعار، أسعار الفائدة) وكذلك العوامل الاجتماعية كالعادات والتقاليد وأثرها على الطلب والعوامل الديموغرافية كنمو السكان ، توزيعهم الديموغرافي والعوامل الثقافية والتكنولوجية، إضافة إلى العوامل الطبيعية المتعلقة بالمناخ ، الموقع الجغرافي ... حيث أن جميع هذه العوامل لها اثر فعال على كمية ونوع الطلب على مختلف المنتجات الخدمية.

#### سياسة المنتج الخدمي

إن نجاح المؤسسات في تسويق الخدمات لا يعتمد فقط على الأداء الجيد للخدمات القائمة، وإنما بقدرتها على إنتاج وطرح خدمات جديدة ويختلف مفهوم الخدمة الجديدة من وجهة نظر كل من العميل ومزود الخدمة. فبالنسبة للعميل فإن الخدمة الجديدة هي التي لم يسبق له شراؤها وبالتالي استهلاكها أما من وجهة نظر مزود الخدمة تعني الخدمة الجديدة :

- إجراء تحسينات أو تعديلات على الخدمة القائمة سواء كانت جوهر أو تكميلية كتغيير ديكور فندق مثلا.
- تقديم خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة لكنها موجودة في السوق كمحطات الوقود الآلية.
- تقديم خدمات قائمة مكيفة لقطاع سوقي جديد :مسارات جديدة لشركة طيران مثلا.
- تقديم خدمات جديدة كلية لم تؤد من أية جهة على الإطلاق

### أهمية الخدمات الجديدة

تعود أهمية تقديم خدمات جديدة في المؤسسات الخدمية إلى ما يلي:

1. المساهمة في نمو المؤسسة حيث أثبتت تجارب المؤسسات المحققة لمعدلات نمو كبيرة أن هذه المؤسسات اعتمدت على الإضافات الجديدة لمنتجاتها أو خدماتها. وهذا يؤدي إلى خلق تفوق تنافسي، وضمان استمرار النشاط.
2. المساهمة في زيادة ربحية المؤسسة: حيث تعتبر الخدمات الجديدة خط دفاع أول للمؤسسة أمام انخفاض الربحية.

وبالرغم من أهمية تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلا أن هذه الخدمات قد تفشل وبالتالي سيكون الأثر سلبي على

نتائج المؤسسة، ويرجع الفشل للأسباب التالية:

1. قد تستند فكرة تطوير الخدمة الجديدة على إحداث تغيير جذري في سلوك العميل وهذا ما لا يقبله العميل عادة.
2. صعوبة تحديد أسعار بعض الخدمات نظرا لعدم ملموسية الخدمات وتدخل الاعتبارات الذاتية بها، وصعوبة التحكم في تكاليفها، وفي حال ارتفاع أسعارها سيؤدي إلى انحصار الطلب عليها وبالتالي فشلها.
3. وجود أي خلل في عناصر المزيج التسويقي للخدمة الجديدة يؤدي إلى فشلها.
4. اختيار وقت غير مناسب للدخول إلى السوق يؤدي إلى فشل الخدمة الجديدة سواء كان الدخول مبكرا أو متأخرا.
5. المنافسة الكبيرة وسرعة تقليد الخدمات مما يؤثر على حصة المؤسسة المبتكرة والقضاء على الميزة التنافسية للمؤسسة
6. انخفاض القدرات المالية للمؤسسة عند تقديم الخدمة مما يصعب عليها تقديم الخدمة بالمستوى المطلوب أو تلبية الطلب مما يؤدي إلى فقدان الفرص البيعية وتركها للمنافسين.

### تطوير الخدمات الجديدة

تمتلك منظمات الخدمات عدة استراتيجيات أساسية للنمو، تختلف هذه الاستراتيجيات من حيث رغبة مدير التسويق بتطوير السوق أو تطوير المنتج وهي:

1. التركيز على منتجات المؤسسة في أسواقها الحالية ويكون أمام المؤسسة ثلاث استراتيجيات فرعية للاختيار من بينها:

a. قد تقرر المؤسسة الخدمية النمو من خلال التغلغل بفاعلية في سوقها الحالي إما بتوسيع السوق أو من خلال استمالة وتحويل العملاء الذين لدى المنافسين لخدماتها.

- b. قد تقرر المؤسسة الخدمية عدم التوسع بشكل واسع ولكن تهتم بأن تصبح أكثر فاعلية في التسويق لعملائها الحاليين ( تخفيض التكاليف في تقديم الخدمة دون التضحية في الجودة).
- c. أو قد تقرر البقاء على الوضع الراهن .

4

2. البحث عن أسواق جديدة لخدمات المؤسسة الحالية فهي أما أن تقوم بإضافة شرائح سوقية جديدة مشابهة لأسواقها الحالية ( كأن تدخل مناطق جغرافية قريبة ) أو اختيار أسواقا مختلفة. إن تنفيذ هذه الاستراتيجيات لا يتطلب تغييرات كبيرة جدا في منتجات المنظمة إلا أنها تحتاج إلى التركيز على باقي عناصر المزيج التسويقي مثل الإعلان، قنوات التوزيع، البيع الشخصي والتسعير. وقد تتضمن بعض التغييرات البسيطة في المنتج مثل التغليف وإعادة التصميم وهكذا.

#### دورة حياة المنتج الخدمي

تأخذ دورة حياة الخدمة نفس المراحل لدورة حياة المنتج :

#### أولاً: مرحلة التقديم:

تقدم الخدمة في هذه المرحلة للمرة الأولى أو بشكل مغاير لما كانت عليه و تمتاز هذه المرحلة بقلة إقبال المستهلكين على الخدمة الجديدة حيث تقدم على نطاق ضيق ويمكن توسيعها إذا لقيت القبول من قبل المستهلكين. وما يميز هذه المرحلة:

1. قلة المنافسين
2. انخفاض هامش الربح
3. عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها
4. انخفاض المبيعات

#### ثانياً: مرحلة النمو

تعتبر من أهم المراحل حيث تعكس استراتيجيات المؤسسة وتتميز بزيادة نمو الخدمة وارتفاع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح ويشجع دخول منافسين جدد وكذلك تتطلب جهود في تطوير الخدمة بقصد البقاء في السوق ويمكن تحقيق نمو كبير بالمبيعات والأرباح عن طريق المزايا التالية:

1. تحسين جودة الخدمة وإضافة مزايا لها.
2. البحث عن قطاعات جديدة في السوق يتم تسويق الخدمة لها.
3. زيادة عدد موزعي الخدمة والبحث عن منافذ جديدة للتوزيع وتغطية السوق بأكثر عدد ممكن من الموزعين.

4. خفض الأسعار في حالة مرونة الطلب.

وتتميز هذه المرحلة بزيادة التكاليف نتيجة التوسع في مبيعات الخدمات وبالتالي قرارات التوسع يجب أن تحقق عائداً.

ثالثاً: مرحلة النضوج:

تتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات وتباطؤها مع انخفاض عدد المستهلكين لتستقر عند نسبة معينة ثم يبدأ بالانخفاض النسبي مجدداً مع الزمن وهذا يعود للمنافسة الحادة وظهور نفس الخدمات بأسعار أقل وتقنيات متقدمة. ما يميز هذه المرحلة:

1. امتداد المنافسة
2. خروج المؤسسات ذات المستوى الضعيف
3. استمرار المستوى الكمي للخدمات المقدمة ويبدأ بالانخفاض النسبي وهذا مؤشر لمرحلة التدهور.

وفي هذه المرحلة يمكن اتباع الاستراتيجيات التالية:

1. البحث عن قطاعات جديدة في السوق الحالية أو أسواق جديدة
2. العمل على زيادة معدل استخدام الخدمة بين المستهلكين الحاليين باقتنائها.
3. تحسين جودة الخدمة وتطويرها من حيث الخصائص وإقناع المستهلكين باقتنائها.
4. إضافة خصائص جديدة للخدمة مما يؤدي إلى اعتبارها خدمة جديدة
5. تغيير شكل الخدمة من حيث المكان وطريقة التعامل
6. انتهاج بعض السياسات التحفيزية

رابعاً: مرحلة التدهور

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة لجميع المؤسسات وهذا يعود إلى ظهور خدمات جديدة و تتميز هذه المرحلة بانخفاض حاد في مستويات الخدمة و بمنافسة ضعيفة و ربح قليل