

## مقدمة:



يرتبط مفهوم التسويق بالعلاقات بصورة وثيقة بالشركات الخدمية إذ من المعروف أن أغلب الصناعات الخدمية ترتفع فيها تكلفة جذب العملاء الجدد إذا ما قورنت بتكلفة الحفاظ على العميل الحالي، لذلك نجد تركيزاً من تلك الشركات على تطبيق استراتيجيات التسويق بالعلاقات لزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء، حيث إن الكثير من الصناعات الخدمية في موقف أقوى من حيث قدرتها على الانتفاع بتطبيق التسويق بالعلاقات من صناعات أخرى بسبب أن أغلب الصناعات الخدمية تتكرر فيها التفاعلات المستمرة بين مقدم الخدمة والعميل، كما ترتفع فيها تكاليف تحول العميل.

سنحاول في الصفحات التالية أن نسلط الضوء على مفهوم التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع العميل، وكيف من الممكن للشركة اتباع تصنيف معين لعملائها بهدف تخصيص مواردها بالشكل الأمثل لإدارة الربحية المتأتية من هؤلاء العملاء، ثم ننتقل إلى التعرف على مفهوم الولاء، وما هي الأسباب التي قد تدعو العميل إلى فطم العلاقة مع الشركة الخدمية والبحث عن بديل آخر، وكيف من الممكن لتشجيع العملاء على الشكوى داخل الشركة أن يخفض من معدلات فقدان العملاء ومنعهم من التحول إلى مقدم آخر للخدمة.

## أولاً: مفهوم التسويق بالعلاقات (Relationships Marketing) وأهميته:



نقلَ التسويق بالعلاقات التسويق من التركيز على إتمام الصفقة الحالية مع العميل ومحاولة جذب العميل إلى مستوى الاحتفاظ بالعميل وبناء علاقة مستمرة معه، واتسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليصل إلى بناء علاقات متبادلة مرضية وطويلة الأمد ليس فقط بين المنشأة والعملاء بل بين المنشأة وكل الأطراف

الرئيسية (العملاء - الموردون - الموزعون.. إلخ)، وهذا يستلزم من المسوق إيجاد نوع من الروابط (اقتصادية واجتماعية.. إلخ) بين المنشأة وتلك الأطراف، ومن خلال التسويق بالعلاقات تستطيع الشركة التوصل إلى بناء ما يُدعى بالشبكات التسويقية (Marketing Network) والتي تتألف من الشركة وكل الأطراف المساندة من عملاء وموظفين وشركاء، وموردين وموزعين، وتجار تجزئة ووكالات إعلان واستشاريين، وغيرها من الأطراف المعنية بالعملية التسويقية والتي تهدف الشركة من خلالها إلى بناء علاقات مثمرة وذات ربحية معها حتى أن طبيعة المنافسة انتقلت من المنافسة بين الشركات إلى المنافسة بين شبكات التسويق، والشركات التي تستطيع بناء الشبكات الأفضل هي التي ستتفوق على منافسيها.



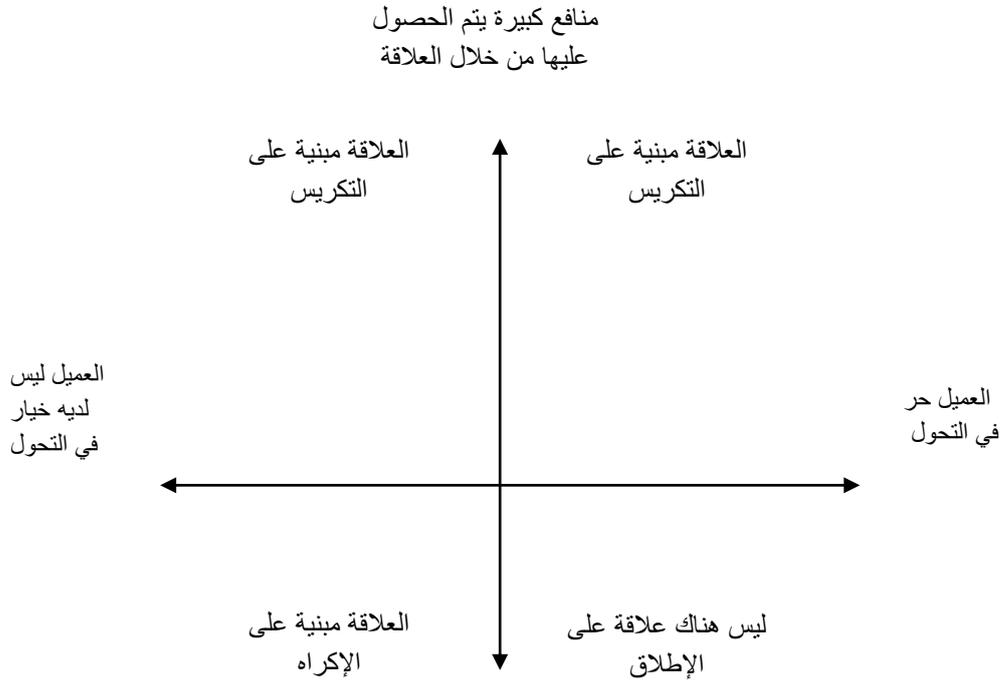
يهدف التسويق بالعلاقات عموماً إلى بناء والحفاظ على قاعدة أساسية من العملاء المريحين أو الذين يشكلون مصدر ربحية بالنسبة إلى الشركة، وذلك عبر أربع خطوات رئيسية هي:

- الحصول على العميل.
- إرضاء العميل.
- الاحتفاظ بالعميل.
- تعزيز العلاقة مع العميل.

## ثانياً: أنواع العلاقات بين مقدم الخدمة والمستفيد منها

عموماً يمكن تقسيم أنواع العلاقات بين العميل والشركة الخدمية بناءً على مجموعة المنافع التي يحصل عليها العميل من العلاقة، وبناءً على مجموعة تكاليف التحول التي يتحملها العميل فيما لو تحول إلى مقدم خدمة آخر، أي فيما إذا كان العميل حراً في التحول أم لا، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1) أنواع علاقات الشركة - العميل



\* source: Gwinner, Kevin P., et al. (2000) "Why Customers Build Relationships with Companies – and Why Not" In Hennig–Thurau, T.& Hansen, U. (Eds) ,Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through customer Satisfaction and Customer Retention. Spring Verlag, Berlin, p.372.

وتسعى الشركة إلى بناء نوع من العلاقات مع العملاء يُدعى العلاقات المبنية على التكريس أو التفاني "Dedication Relations" مثل هذا النوع من العلاقات أساسه الثقة، ويقود في النهاية بالعميل إلى مناصرة الشركة والدفاع عنها، وتُبنى علاقات التكريس أو التفاني أساساً على رضا العميل وثقته بالشركة والتي تنتج عن تكرار التعامل وشعور العميل بوجود نوع من الروابط الاجتماعية تجمعهم مع مقدم الخدمة، كذلك فإن مثل هذا النوع من العلاقات يقود إلى تعاون العميل وتقوية علاقته بالشركة بل وتأييدها والدفاع عنها، كما يرتبط بمنافع كبيرة للعميل الذي يبقى مالياً للشركة حتى لو كانت تكاليف تحوله عنها منخفضة أو معدومة.

### ثالثاً: إدارة العلاقة مع العملاء باستخدام تكاليف التحول:



تُعد القدرة على احتجاز العملاء "Customers Lock-in" في البيئة التنافسية الحالية من أهم المحددات لنجاح الشركات، حيث تستثمر الشركات الكثير في عملية كسب أو حيازة العميل متوقعة أنها ستسترد هذه الاستثمارات على المدى الطويل بصورة أرباح من العملاء الموالين، فإذا كانت تكاليف التحول منخفضة ولم تستطع الشركة احتجاز عملائها، فإنها لن تستطيع تعويض تلك الاستثمارات، لذا لا بد للشركة من أن تدير بحذر ومهارة عملية الاحتفاظ بالعملاء، وبالتالي تبرز أهمية إدارة تكاليف التحول لما لها من أثر على نجاح عملية احتجاز العملاء.

وتكاليف التحول هي "تكاليف يتحملها المستهلك لمرة واحدة وترتبط بعملية تحوله من مقدم خدمة إلى مقدم خدمة آخر، وفي حين أنها تكاليف ترتبط بعملية التحول إلا أنها لا تترتب كلها بالضرورة فوراً عند

قيام المستهلك بالتحول"، كما أن تكاليف التحول المدركة من قبل المستهلكين تعمل بمثابة عائق أمام تحولهم عن مقدم الخدمة حيث إن المستهلك يقوم بوزن المنافع التي ستتحقق له من التحول مقارنة بالتكاليف الفعلية والنفسية لعملية التحول، وبالتالي لن يقوم المستهلك بالتحول إذا كانت التكلفة الناتجة عن التحول أكبر من المنافع التي سيحصل عليها من التحول إلى مقدم خدمة بديل، ومن أهم أنواع تكاليف التحول:

### أ- تكاليف التحول الإجرائية (Procedural Switching Costs):

- تتعلق بالوقت والجهد الذي يبذله العميل في التحول من المقدم الحالي إلى مقدم خدمة آخر وهي:
- تكلفة المخاطرة: عدم التأكد من المخرجات التي سيحصل عليها العميل من الخدمة الجديدة.
  - تكاليف التقييم: تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لاتخاذ قرار التحول بدءاً من جمع المعلومات اللازمة لتقييم البدائل المحتملة والجهد الذهني المطلوب لتحليل هذه المعلومات المتاحة للتوصل إلى اتخاذ القرار.
  - تكاليف التعلم: تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لاكتساب المهارات الجديدة لتعلم استخدام الخدمة الجديدة بصورة فعالة.
  - تكاليف البدء أو التأسيس (Set up Costs): تتمثل بالوقت والجهد اللازمين لبدء العلاقة مع المقدم الجديد للخدمة.

### ب- تكاليف التحول المالية (Financial Switching Costs):

- تتمثل بالخسائر القابلة للقياس المالي والتي يتكبدها العميل نتيجة تحوله إلى مقدم خدمة جديد ومنها:
- تكلفة خسارة المنافع (Benefit Loss Costs): وهي الخسائر المرتبطة بالارتباطات التعاقدية التي تخلق منافع اقتصادية ناتجة عن البقاء مع المقدم الحالي للخدمة، مثلاً قد يخسر العميل عند قيامه بتغيير مقدم الخدمة منافع أو خصومات يتمتع بها لكونه عميلاً لفترة من الزمن ولا يتمتع بها العملاء الجدد.

- تكلفة الخسارة المالية (Monetary Loss Costs): وتتمثل بالنفقات المالية المرتبطة بإنهاء العلاقة الحالية والنفقات المالية اللازمة لبدء التعامل مع المقدم الجديد مثل رسوم التعاقد.

### ج - تكاليف التحول المرتبطة بالعلاقات (Relational Switching Costs): ترتبط

بعدم الراحة أو الضيق النفسي والعاطفي الناتج عن الشعور بفقدان الهوية وقطع الصلات:

- تكلفة خسارة العلاقات الشخصية (Personal Relationship Loss Costs): تتمثل بالخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الروابط أو الصلات مع الأشخاص الذين يتعامل معهم العميل، حيث تخلق ألفة العميل مع موظفي المقدم الحالي للخدمة مستوى من الراحة لا يتحقق للعميل فوراً مع موظفي الشركة الجديدة.
- تكلفة خسارة العلاقة مع العلامة (Brand Relationship Loss Costs): تتمثل بالخسائر العاطفية الناتجة عن قطع الروابط التي كوّنوها العميل مع العلامة أو الشركة، إذ غالباً ما تصبح هذه الروابط جزءاً من إحساس العميل بهويته، ويشعر بفقدانها عندما يتحول إلى علامة أو شركة أخرى.

هذا وتُعد التكاليف المرتبطة بالعلاقات مهمة حيث يرى الكثيرون أنه قد يسهل على المنافسين في الأسواق ذات المنافسة المحدودة أن يجاروا أسعار الشركة وعروضها، وبالتالي يصبح الحفاظ على تكاليف التحول النفسية والمرتبطة بالعلاقات مرتفعة هي الاستراتيجية التنافسية الأكثر تحدياً.

## رابعاً: منافع التسويق بالعلاقات للشركة والعميل:

عموماً ينتج عن بناء علاقات طويلة ومثمرة مع العملاء منافع لكلا الطرفين:

### 1- منافع العميل:

- **منافع الثقة:** حيث تزداد ثقة العميل ويقبل شعوره بالمخاطرة والاطمئنان إلى صحة الأداء، وبالتالي يقل الشعور بالقلق عند الشراء، ويكون العميل أكثر معرفة بما يمكن توقعه.

- **المنافع الاجتماعية:** حيث يوجد نوع من التواصل بين العميل وموظفي الخدمة، وشعور العميل بأنه معروف شخصياً وبالإسم، وينشأ نوع من الصداقة بينه وبين مقدم الخدمة، والاستمتاع بهذا الجانب الاجتماعي من العلاقة مع مقدم الخدمة.
- **منافع المعاملة الخاصة:** وتتضمن منح العميل أسعاراً أفضل أو خصومات أو خدمات إضافية، وسرعة الاستجابة أو أداء الخدمة مقارنة مع العملاء العاديين.

## 2- منافع الشركة:

يُستخدم مصطلح "الارتداد صفر" للتعبير عن الحفاظ على كل عميل تستطيع الشركة خدمته بربحية، وقد حلت الدراسات الأرباح المتحصلة من كل عميل في أكثر من نوع خدمة وعلى مدى سنوات عدة، فوجدت أنه كلما طالت علاقة العملاء مع الشركة زادت ربحيتهم بالنسبة لها، وقد رأوا أن مصدر هذه الربحية يعود إلى مجموعة من العوامل هي:

- **الأرباح الناتجة عن زيادة الشراء من قبل العميل وبتكاليف تشغيلية أقل:** يسهل البيع للعملاء القدامى وبتكلفة أقل، ففي حين أن العميل الوفي يشتري أكثر فأكثر إلا أن الموارد التسويقية والبيعية اللازمة لإقناعه بالشراء تقل مع الوقت.
- **الأرباح الناجمة عن قيام العملاء القدامى بدفع أسعار أعلى:** عندما يثق العميل بمقدم الخدمة فهو على استعداد لدفع الأسعار الاعتيادية أو النظامية، كما أنه أقل استعداداً للتحويل في حال زيادة الأسعار من العملاء غير الموالين.
- **الأرباح الناجمة عن تشجيع الآخرين على الشراء من الشركة:** يشجع العميل الوفي الآخرين على شراء الخدمة، ويقوم بنشر انطباعاته الإيجابية حول تجربته مع مقدم الخدمة، وتعمل هذه التوصية أو الاتصالات الشفوية الإيجابية على جذب عملاء جدد للشركة، وتخفيض من التكاليف التسويقية اللازمة لكسبهم كالأستثمار في الإعلانات وغيرها من العروض الترويجية، وبالتالي تضيف إلى القيمة التي يجلبها العميل الحقيقي أو الوفي والمتمثلة بإعادة الشراء، حيث إنه ليس هناك رجل بيع أو إعلان قادر على إقناع الفرد بالشراء مثلما يستطيع صديق أو عميل سبق له تجربة الخدمة.

من الجدير بالذكر أنه لا يجب على الشركة أن تتعامل مع ولاء العملاء ذوي الربحية العالية على أنه أمر مضمون أو مفروغ منه، إنه يستمر فقط طالما يشعر العميل أنه يتلقى أو يحصل على قيمة أفضل مما يمكن أن يحصل عليه في حال تحول إلى المنافسين، لذلك يجب على الشركات أن تعمل بشكل دؤوب للحفاظ على عملائها خصوصاً أنه ليس بالضرورة أن يختفي العملاء بين ليلة وضحاها بل قد يقومون بتقليص حجم مشترياتهم وتحويل جزء من تعاملاتهم إلى طرف آخر أو ما يُدعى بالتحول التدريجي، حيث تتم عملية التحول في الكثير من الخدمات مثل الاتصالات والبنوك والتأمين بصورة غير ملحوظة وعبر فترة من الزمن يقوم خلالها العملاء بالانسحاب التدريجي من العلاقة مع مقدم الخدمة، ويوجهون إنفاقهم أكثر فأكثر إلى المنافس.

### خامساً: تصنيف العملاء من حيث مستوى الربحية:



إن مفهوم قيمة العميل ( Customer Lifetime Value ) هو مفهوم مرتبط بالتسويق بالعلاقات بصورة كبيرة، إذ يعتمد التسويق بالعلاقات على افتراض رئيسي مؤداه أن تقوم الشركة ببناء وتعزيز علاقتها مع العميل لإطالة هذه العلاقة قدر المستطاع، وبالتالي تعظيم الأرباح المتأتية من هذا العميل خلال فترة تعامله مع المنشأة.

يعرّف (Kotler & Keller, 2006) قيمة العميل أنها "القيمة الحالية الصافية للأرباح المتوقعة من العملاء طيلة فترة تعاملهم مع الشركة"، وتدار قيمة العميل عن طريق:

- تقييم قيمة المنظمة لعملائها.

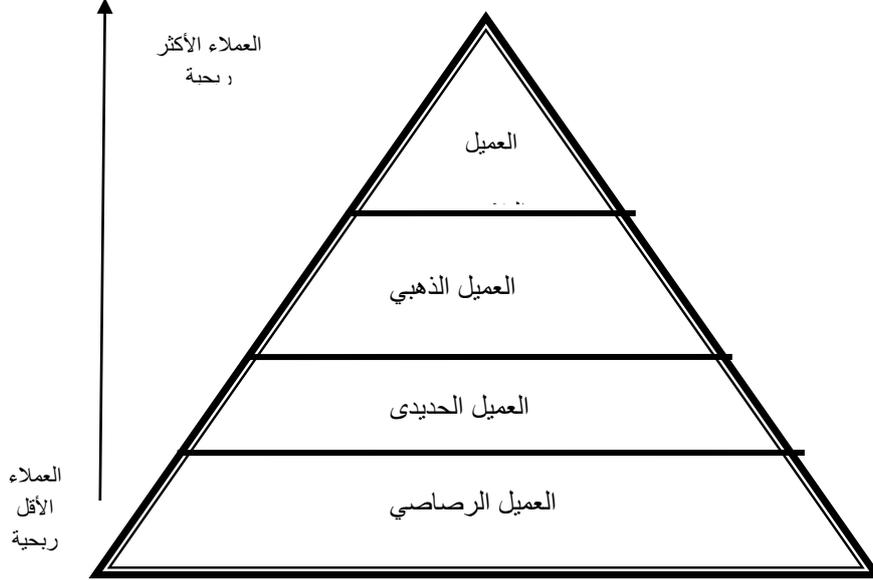
- تقييم الاحتفاظ بالعملاء وجذبهم أو التخلي عنهم.
- اختيار الأنشطة التسويقية المناسبة للعميل.
- متابعة نتائج سلوك العميل واتجاهاته.



وبناءً على هذا المفهوم بإمكان الشركات الاعتماد على هرم العملاء لتصنيف عملائها تبعاً لمستوى الربحية، والقيام باستخدام البرامج الملائمة لكل نوع من هؤلاء العملاء، وبالتالي استخدام وتخصيص أفضل للموارد وإدارة أفضل للربحية.

صنفت دراسة Zeithaml et al. (2001) العملاء من حيث ربحيتهم كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2) هرم العملاء



\*Source: Zeithaml, Valarie A, Rust, Roland T. & Lemon, Katherine N. (2001) "The customer pyramid: Creating and serving profitable customers", California Management Review, Vol.43, No.4, Summer, p.125.

- **العميل البلاطيني:** يرى قيمة كبيرة في عروض الشركة وينفق المزيد على الشراء منها، وتقل تكاليف المحافظة على العلاقة معه مع الوقت، وهو أقل حساسية للسعر، كما أنه ينشر الاتصالات الشفهية الإيجابية حول الخدمة للآخرين، ويمثل العميل الوفي مصدراً ثابتاً من العوائد للشركة خلال سنوات، كما أنه أكثر احتمالاً أن يشتري الخدمات الجديدة.
- **العميل الذهبي:** أقل ربحية من النوع الأول من العملاء، وربما يكون مستخدماً بصورة كبيرة إنما يعتمد إلى تقليل المخاطرة عن طريق الشراء من أكثر من شركة.
- **العميل الحديدي:** يمثل العملاء الأساسيين الذين يمنحون الشركة الحجم الكافي من العملاء اللازم لتشغيل الشركة بكامل طاقتها، لكن درجة ربحيتهم لا تؤهلهم لتلقي معاملة خاصة.
- **العميل الرصاصي:** يمثل العملاء الذين يكلفون الشركة ويتطلبون قدراً كبيراً من الاهتمام لا يتلاءم مع مستوى إنفاقهم وربحيتهم، وأحياناً يمثلون مصدراً للمشكلات حيث يشتكون إلى الآخرين ويعطلون موارد الشركة.

من المهم للشركة الخدمية استهداف العملاء في الفئتين الأولى والثانية بطريقة أفضل عن طريق دراسة تاريخ العميل وسلوكه السابق من أجل تطوير بروفایل خاص بكل منهم، وبالنسبة إلى العملاء الحديديين يجب على الشركة تعقب إدراكاتهم للخدمة وما هي تفضيلاتهم بخصوصها، بينما يجب على الشركة في الفئة الأخيرة أن تبحث عن أفضل الطرق لخدمة هؤلاء العملاء بفعالية وأقل تكلفة ممكنة.



عموماً يمكن للشركات الخدمية تطبيق هذا التصنيف في الحالات التالية:

- عندما يرى العملاء القيمة بطرق مختلفة.
- عندما يمكن للشركة الخدمية أن تفصل بين الشرائح المختلفة من عملائها.
- عندما يوجد لدى الشركة الخدمية مجموعات مختلفة من العملاء ترغب في مستويات مختلفة من الخدمة.

- عندما يكون لدى العملاء الإرادة لدفع مستويات مختلفة من الأسعار تبعاً لمستويات معينة من الخدمة.
- عندما تكون موارد الشركة الخدمية محدودة بما فيها وقت موظفيها.

## سادساً: الولاء وسلوك التحول (Loyalty and Switching Behavior):

يرتبط مفهوم الولاء ارتباطاً وثيقاً بالتسويق بالعلاقات بل يشكل رضا العميل وولائه الحجر الأساس للتسويق بالعلاقات وإطالة أمد العلاقة مع الشركة وتعظيم قيمة العميل.

يرى Oliver أن أغلب تعاريف الولاء تعاني من مشكلة إغفال المعنى أو البعد النفسي للولاء، وقد عرّف الولاء أنه "التزام عميق من العميل بإعادة شراء المنتج / الخدمة التي يفضلها بصورة مستمرة في المستقبل على الرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية والتي من المحتمل أن تسبب سلوك التحول".

وتزداد فرص مقدمي الخدمات في خلق ولاء أعلى لدى عملائهم مقارنةً بمنتجاتي السلع المادية الملموسة، وذلك لكثير من الأسباب أهمها:

1- تزداد المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمات والناجمة عن الطبيعة غير الملموسة للخدمة وصعوبة تقييمها قبل الاستهلاك مقارنةً بالسلع المادية، وبالتالي يستخدم العملاء الولاء كأداة لتقليل المخاطرة المدركة المرتبطة باستهلاك الخدمة.

2- توجد لدى مقدم الخدمة فرص أكثر للتفاعلات الشخصية بين موظفي الخدمة والعميل، وبولي العميل في الخدمات وخصوصاً المعقدة منها أهمية أو وزناً للرابط العاطفي أكثر من الخدمة نفسها، ولموظف الخدمة دور كبير في خلق هذا الرابط العاطفي من خلال التفاعلات التي تتم بينه وبين العميل، وبدوره يؤدي هذا الرابط العاطفي إلى درجات أعلى من الولاء.

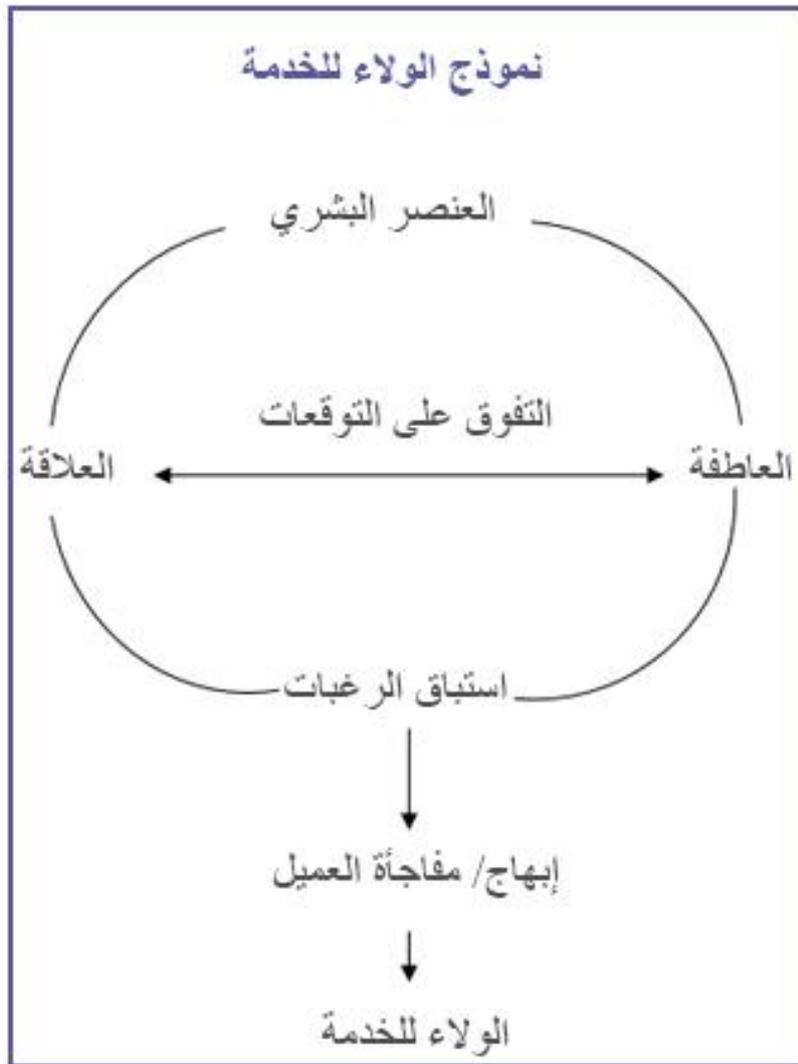
3- إن عدم قابلية فصل شراء الخدمة عن استهلاكها والتي تتطلب أحياناً قدراً من مشاركة العميل في تأدية الخدمة تؤدي إلى نوع من المسؤوليات المشتركة بين طرفي التفاعل العميل ومقدم الخدمة، وفي حال شعور العميل أنه جزء من ذلك تزداد استجابته العاطفية الإيجابية التي تؤثر على إدراكه للشركة الخدمية وتزيد من ولاءه لها.

4- تزداد فرص أن يطور العميل ولاءً لعلامة واحدة في مجال الخدمات عنه في مجال السلع، إذ نلاحظ أن العميل يعطي نسبة كبيرة من مشترياته لعلامة واحدة، أو مقدم واحد للخدمة في فئة خدمة معينة قد تصل إلى 100% من إجمالي مشترياته من الخدمة.

تمثل معرفة توقعات العملاء واحتياجاتهم الخطوة الرئيسية في بناء ولاء العميل، وهذا يتحقق للشركة عندما تكون قريبة من عملائها، لذا نلاحظ أن الشركات تستثمر أكثر فأكثر في بناء علاقات قوية مع

عملائها في سبيل الحصول على معلومات قيمة حول أفضل طريقة لخدمة العملاء ومنعهم من التحول إلى المنافسين، وتستطيع الشركة من خلال هذه العلاقة القوية والمستمرة مع العملاء ليس فقط تلبية احتياجاتهم بل التفوق على توقعاتهم، واستباق تنفيذ هذه الاحتياجات مما يؤدي بتلك الشركات إلى إسعاد عملائها، يرى Kandampully (1998) أن رضا العميل لم يعد هو المفتاح الرئيسي للنجاح بل إنه استُبدل في أوائل التسعينيات بما يُدعى إبهاج العميل أو إسعاد العميل، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (3) نموذج الولاء للخدمة



\*Source: Kandampully, Jay (1998) "Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services", Total Quality Management, Vol.9, No.6 , p.439.

ففي هذه البيئة الشديدة التنافسية والابتكارات التكنولوجية المتسارعة فإن الشركات الخدمية الريادية يجب أن تميز نفسها بالعمل على إسعاد عملائها بحق، وذلك يكون عبر بناء روابط عاطفية مع العميل تكون الثقة عنصراً أساسياً فيها حيث إن انعدام أو محدودية الثقة يقف عائقاً أمام بناء علاقة طويلة وناجحة، ولا شك في أن العنصر البشري هو المفتاح الرئيسي في بناء هذه العلاقة ونجاحها، ويرى Sobel (2003) أن الولاء هو عبارة عن مزيج من ثلاثة عناصر أساسية هي:

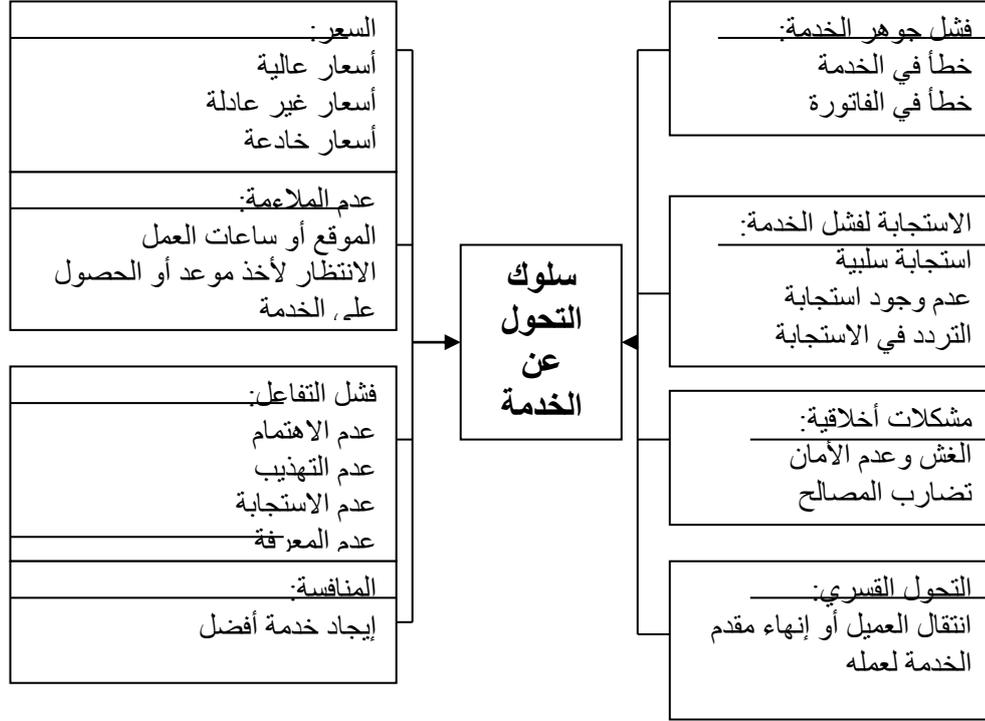
أ- القيمة المضافة التي تقدمها الشركة للعميل: وتتكون من القيمة الأساسية أي عرض القيمة الأصلي الذي وُعد العميل بتلقيه إضافة إلى القيمة المفاجئة أو ما دعاه "Surprise Value"، فالشركة التي تتجح في التوصل إلى ما هو أكثر من القيمة المتوقع عليها تزداد فرصها في الحصول على مستويات أعلى من الولاء.

ب- ثقة العميل بالشركة.

ت- الأمل الإضافية التي تستعد الشركة لقطعها من أجل إرضاء العميل وإسعاده، فإذا أدرك العميل أن الشركة تضع مصالحها جانباً وتقوم بالمبادرات والمساعدات غير الاعتيادية له فإن النتيجة غالباً ما تكون ولاء هذا العميل، هذه الأمل الإضافية عبارة عن أفعال ولفقات من شأنها أن تعكس درجة عالية من التكريس والعناية بالعميل، كأن يقطع مقدم الخدمة يوم إجازته ليساعد في حل مشكلة أو قضية مهمة بالنسبة إلى العميل، وتقديم التوضيحات والاقتراحات بالحلول للمشكلات التي قد تواجه العميل حتى قبل ظهورها، ما يعني أنها ببساطة أن يرى العميل أن مقدم الخدمة يركز عليه وليس على نفسه، وتساعد سياسات التسعير وإدارة الشكاوى، وإدارة جودة الخدمة في استباق الكثير من المشكلات ومنع حدوثها.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات الخدمية للحفاظ على عملائها إلا أن هناك - ولا بد - نسبة من فقدان العملاء تعاني منها الشركات وذلك بقيام العملاء بالتحول إلى مقدم خدمة منافس عندما تواجهه مشكلات مع مقدم الخدمة الحالي وتسبب شعوره بعدم الرضا، وفيما يلي سوف نستعرض الأسباب التي قد تؤدي إلى التحول عن مقدم الخدمة، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (4) أسباب تحول العملاء عن مقدمي الخدمات



Source: Keaveney, Susan M. (1995) "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", Journal of Marketing, Vol.59, No.2, Apr, pp.71-82.

كل الأسباب السابقة قد تدفع العميل إلى التفكير في التحول عن مقدم الخدمة إلى مقدم خدمة آخر، وهناك الكثير من الأسباب السابقة التي تُعد بمثابة فشل في عملية تقديم الخدمة، ولو لم تستطع الشركة الخدمية أن تصحح فشل الخدمة بالطريقة المناسبة التي تلائم العميل فإن هناك احتمالاً كبيراً لخسارة هذا العميل.

## سابعاً: النواتج السلوكية لفشل الخدمة وسلوك الشكوى

فشل الخدمة هو أي موقف يجري بصورة خاطئة بغض النظر عن المسؤول، في حين أن خاصية عدم قابلية فصل الإنتاج عن الاستهلاك تجعل من الصعب في الخدمات عالية الاتصال أن نخفي هذا الفشل عن العميل، وتتراوح نتائج هذا الفشل من أضرار بسيطة قد يغفلها العميل إلى أضرار جسيمة أو كبيرة تقع على العميل أو ممتلكاته، ويرى هالستيد أن فشل الخدمة يرتب على العميل نوعين من الآثار هما:



أثر الهالة (Halo Effect): الذي يتمثل بقيام العميل بتعميم فشل الخدمة على إجمالي إدراكاته للشركة الخدمية ككل، فيرى أن أي تفاعل مقبل مع مقدم الخدمة سيكون فاشلاً.



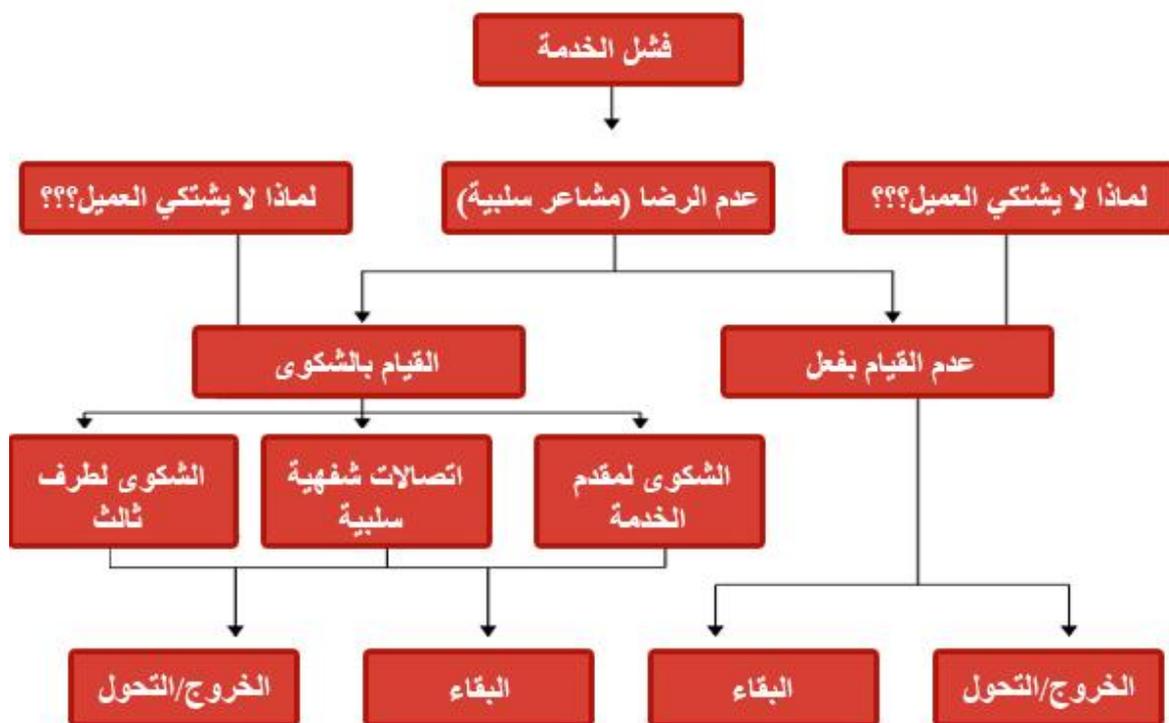
أثر الدومينو (Domino Effect): حيث يرتب الخطأ أو الفشل في ناحية معينة فشلاً في ميزات أو نواحٍ أخرى من الخدمة، مثلاً العميل الذي يواجه فشلاً في الخدمة في مرحلة مبكرة يصبح انتقادياً جداً في مراحل تالية، كالعميل الذي سبق أن قام بحجز طاولة في مطعم، وعندما قدم إلى المطعم تأخر في الحصول على الطاولة على الرغم من حجزه المسبق،

سيؤثر ذلك على مزاجه ويجعله ينتقد أبسط الأشياء في مراحل تالية لم يكن لينتقدها لو لم يحصل الفشل في تلك المرحلة المبكرة من التفاعل.

عموماً عند حدوث فشل في الخدمة تواجه الشركة الخدمية أحد الاحتمالات التالية، كما هو موضح في

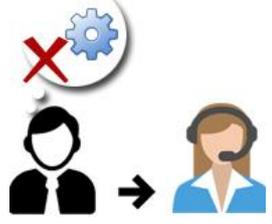
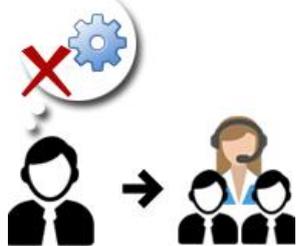
الشكل:

شكل رقم (5) النواتج السلوكية المحتملة لفشل الخدمة



ويمكن تصنيف العملاء من حيث ردود أفعالهم على حدوث فشل في الخدمة التي تلقوها أيًا كان سبب هذا الفشل كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (1) تصنيف العملاء تبعاً لرد فعلهم على فشل الخدمة

عدم القيام بفعل	الشكوى لمقدم الخدمة	الشكوى لطرف ثالث	الاتصالات الشفهية السلبية
<p>السلبيون وهم العملاء الذين لا يقومون بأي رد فعل على فشل الخدمة</p> 	<p>النشطاء والمجاهرون ويسمون بأفضل الأصدقاء لأنهم يمنحون فرصة ثانية لمقدم الخدمة وهم أميل إلى البقاء مع مقدم الخدمة</p> 	<p>النشطاء الذين يشتكون إلى كل الأطراف المتاحة، وهم أميل إلى ترك مقدم الخدمة و التحول إلى المنافسين</p> 	<p>النشطاء وسريعو الغضب وهم أميل إلى ترك مقدم الخدمة والتحول إلى المنافسين</p> 

### 1- سلوك الشكوى:

إن قيام العميل بالشكوى لدى مقدم الخدمة هو بمثابة فرصة أمام الشركة لاستعادة العملاء غير الراضين، والذين قد يفكرون بالتحول إلى مقدم آخر للخدمة، لذلك من المهم للشركة الخدمية إرساء ثقافة الشكوى لدى العملاء والموظفين على حد سواء، وإيجاد نظام فعال للتعامل مع شكاوى العملاء وحلها والاستفادة منها لتحسين الخدمات الحالية التي تقدمها الشركة، ومن المهم للشركة معرفة عوائق الشكوى لإزالتها وإتاحة الفرصة أمام العملاء لتقديم شكاوهم داخل الشركة بدلاً من الشكوى إلى أطراف خارجية أو إلى

العملاء الآخرين أو المرتقبين، وانتشار الاتصالات الشفهية السلبية أو ما يدعى بالكلمة المنطوقة مما يؤدي إلى الإضرار بسمعة الشركة وصورتها في أذهان العامة.

### لماذا لا يشتكي العميل؟؟

- عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت للقيام بالشكوى.
- لعلمه أن الشكوى لن تؤدي إلى نتيجة.
- الخوف من المواجهة خصوصاً لو سيتأثر شخص يعرفه من الشكوى.

### لماذا يشتكي العميل؟؟

- للحصول على التعويض.
- التنفيس عن الغضب.
- الرغبة في تحسين الخدمة التي سيتلقاها مستقبلاً.
- الرغبة في ألا يتعرض غيره من العملاء لما تعرض له.

### من هو العميل الذي يشتكي؟؟

تشير الدراسات إلى أن العملاء الأعلى في الطبقة الاجتماعية أو الأعلى دخلاً ومستوى تعليمياً هم الأكثر قياماً بالشكوى من هؤلاء الأقل دخلاً أو تعليماً أو مستوى اجتماعياً.

### ما هي اعتبارات تعويض أو ترضية العميل؟؟

- أ- من هو العميل المتأثر بالفشل (تصنيف العميل).
- ب- درجة جدية فشل الخدمة (بسيطة أو خطيرة).
- ت- ما هي المكانة الذهنية للشركة.