

## تمهيد

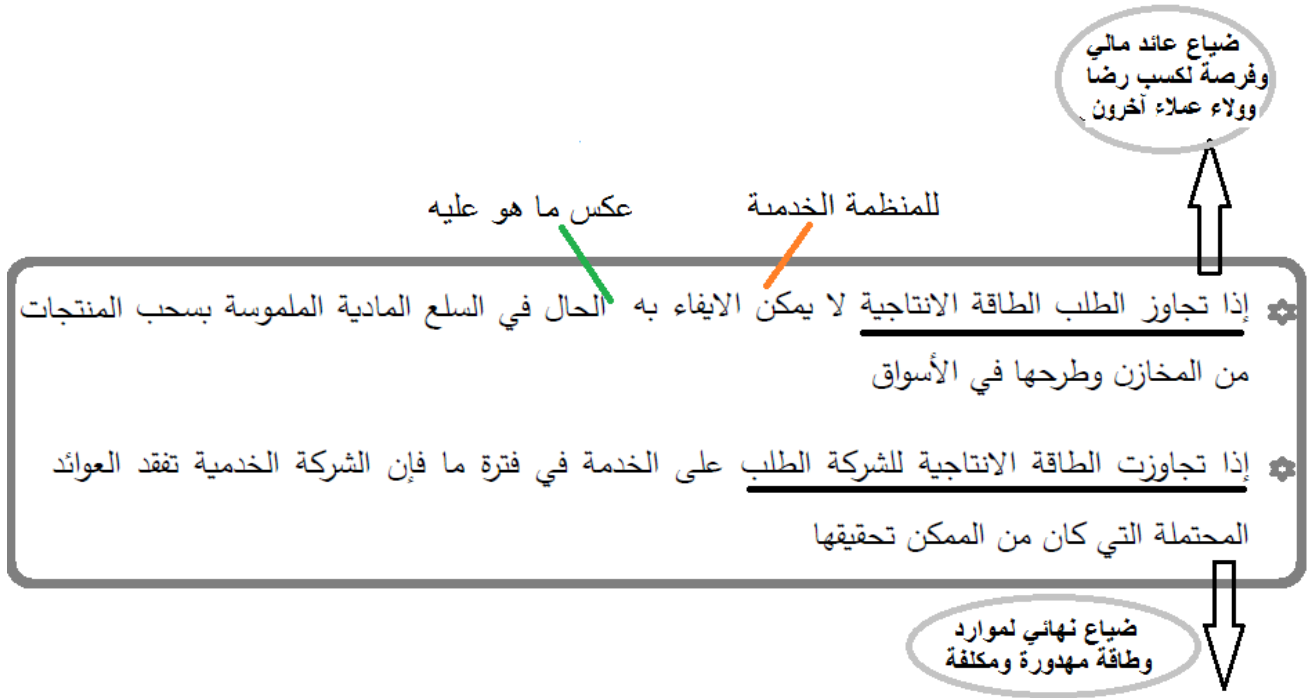
إن تطبيق المفهوم التسويقي في المؤسسات الخدمية بشكل ملموس وحقيقي لم يأتي إلا في فترات متأخرة قياساً بما حدث في باقي المؤسسات، فالتطور السريع الذي حدث في المجتمعات وزيادة التعقيدات فيها، أدى إلى زيادة الحاجة إلى الخدمات وذلك نتيجة لزيادة الوعي لدى الأفراد وزيادة الدخل واتساع الرقعة الجغرافية التي ينتشر فيها هؤلاء الأفراد مما دفع المؤسسات الخدمية إلى دراسة حاجات ورغبات الأفراد ومحاولة تلبيتها لكي تتمكن من الصمود في وجه المنافسة، وهذا ما دفعها لتبني المفهوم التسويقي الخاص بالخدمات.

إن معظم المؤسسات الخدمية غير قادرة على تخزين خدماتها (نظراً لخصوصية الخدمات، ولكون الطلب غير مستقر وغير قابل للتنبؤ عموماً) كما هو الحال عند شركات النقل، والفنادق، ... الخ، ونجد أنه من أكثر الخدمات التي تعاني من محدودية وضيق طاقة استيعابها، هي خدمات معالجة الناس أو معالجة ممتلكاتهم<sup>1</sup>.

تشكل قدرة المنظمات على استخدام طاقاتها الاستيعابية بشكل عالي الفعالية سبب تحقيق نجاحها المالي ومواكبة الطلب بجودة مقبولة، حيث تقوم بالاستثمار الأمثل في القوى العاملة، والمعدات، والتسهيلات المتاحة قدر الإمكان.

سنحاول من خلال المحاضرة الحالية فهم واستيعاب أهمية إدارة الطلب، وكيفية معالجة الإشكاليات الموضحة المحتملة أسفله لتفادي هدر موارد المنظمة الخدمية من جهة، ومن جهة أخرى لتتمكن من استغلال الطلب على خدماتها ولو كان زائداً عن طاقتها.

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 111.



## 1-الطلب على الخدمات

دراسة الطلب تمثل أحد أهم المواضيع التي يولي لها الخبراء نصيبا وافرا من الإهتمام، خاصة أن كل تلك الجهود التي يمكن أن تبذل في صناعة الخدمات، سيكون مصيرها الفشل إن لم يكن بمقدورها جذب العملاء الذين يمثلون في الأساس الطلب على الخدمات.

غير أن دراسة الطلب تعتبر بالعملية المعقدة والمتشابكة فهو مزيج من الرغبات الإنسانية والحاجات والميول والمؤثرات المختلفة التي تحدد طبيعة ومستوى الخدمة والإشباع المرغوب منها.

## 1-1-تعريف الطلب:

يُعرف الطلب عموماً على سلعة أو خدمة معينة بأنه " تلك الكمية من السلع أو الخدمات التي يرغب المشتري في الحصول عليها نظير ثمن وفي وقت ومكان معينين"، وهذا يعني بشكل عام أن الطلب يمثل الرغبة والقدرة على الشراء تحت ظروف وشروط محددة، فالطلب وفقاً لمفهومه الاقتصادي إذا يمثل "مجموع رغبات الأفراد وقدراتهم على شراء كميات مختلفة من السلع والخدمات عند مستويات أسعار مختلفة، وخلال فترات زمنية معينة"<sup>1</sup>

## 1-2-الطلب على الخدمة (التقلبات والمسببات)

غالباً ما نجد أنواع مختلفة من تقلبات الطلب على الخدمات على النحو التالي:<sup>2</sup>

- ☑ التقلب اليومي حيث يتغير الطلب خلال ساعات اليوم (كخدمات محطات المترو في المدينة حيث يزداد الطلب عليها في أوقات محددة صباحاً ومساءً-...)
- ☑ التقلب الأسبوعي حيث يتغير الطلب خلال أيام الأسبوع مثل ازدياد الطلب على رحلات القطار أيام عطلات نهاية الأسبوع (بين النوادي الليلية-متابعة مجريات فعاليات رياضية-...)
- ☑ التقلب الشهري حيث يتغير الطلب خلال أسابيع أو أيام في الشهر (فترة الحصول على الراتب-اقتراب الاختبارات...)
- ☑ التقلب الموسمي حيث يتغير الطلب خلال أشهر أو مواسم معينة من السنة (خدمات السياحة والسفر-...)
- ☑ التقلب غير المتوقع (ازدياد الطلب على خدمات صيانة المباني بعد حدوث الكوارث أو العواصف الطبيعية-...).

إن بعض الصناعات الخدمية تشهد أكثر من نوع من تقلبات الطلب سالفة الذكر (أكثر من ذروة واحدة) حيث نجد أن المطاعم تشهد ذروات للطلب يومية في منتصف النهار، وأسبوعية في نهاية الأسبوع، وموسمية أيضاً.

وتعود التقلبات في الطلب إلى الكثير من المسببات مثل:

<sup>1</sup> - Victor T.C. Middleton & Jackie Clarke (2001), Ibid,P04

<sup>2</sup> - رانية المجني، محمد الخضر، تسويق الخدمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 139.

ساعات المدارس والإجازات  
والدورات الطبيعية مثل حالات المد والجزر على السواحل  
وحصول عطلات عامة ومناسبات دينية  
وتغيرات موسمية في المناخ  
وفترات دفع الرواتب والأجور  
وفترات التحصيل الضريبي  
والكوارث الطبيعية.

وعليه يجب على المنظمات المعنية خاصة بهذه التقلبات باختلاف أنواعها أن تعي وتحلل نماذج الطلب على خدماتها ما أمكن، وغالبا ما تواجه المنظمات الخدمية التسؤلات التالية:

- ❖ ما هو مقدار تقلب الطلب على الخدمة هل هو كبير أم بسيط؟
- ❖ هل هذا التغير أو التقلب قابل للتنبؤ به؟

تتوقف خطورة مشكلة وتحديات إدارة الطلب والطاقة الإنتاجية ... على مدى تقلبات الطلب على الخدمة مع الوقت ومدى ضغط القيود المفروضة على العرض، والجدول أدناه يوضح لنا بعض الأمثلة.

### أنواع التقلب في الطلب بحسب نوع الخدمة

| مدى تقييد العرض   |   | مدى تقلبات الطلب عبر الوقت  |
|---|---|---|
| تقلبات محدودة   | تقلبات كبيرة  |   |
| (2)<br>خدمات التأمين<br>الخدمات القانونية<br>الخدمات المصرفية<br>خدمات الغسيل والتنظيف<br>الجاف<br>صالون الحلاقة      | (1)<br>الكهرباء<br>الغاز الطبيعي<br>خدمات الشرطة<br>خدمات الإنترنت  | ذروة الطلب من<br>الممكن تليتها<br>بدون تأخير<br><b>المنظمة الخدمية<br/>تعمل تحت<br/>ضغط مقبول<br/>وفي حدود<br/>طاقتها الإنتاجية</b> |
| (3)<br>خدمات مماثلة لتلك في الخلية 2<br>التي لديها طاقة غير كافية لأداء<br>المستوى الاعتيادي أو الأساسي<br>من الأعمال | (4)<br>خدمات المحاسبة وتجهيز الضرائب<br>خدمات نقل الركاب<br>الفنادق<br>المطاعم<br>غرف الطوارئ في المستشفيات | ذروة الطلب تتفوق<br>على الطاقة<br><b>تعمل المنظمة<br/>هنا تحت<br/>ضغط وطلب<br/>يفوق<br/>طاقتها وموادها</b>                          |

Source: Lovelock, C. H. (1983) "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights," Journal of Marketing, Summer, Vol. 47, p.17.

## 2- الطاقة الاستيعابية أو الإنتاجية للمنظمة:

تظهر الطاقة الاستيعابية (الموارد والأصول) في المنظمة الخدمية بعدة أشكال، حيث ان المنظمات التي تتمتع بإدارة فعالة، وتنظيم محكم تقوم على اتزان التفاعل بين الإشكال المختلفة للطاقة الاستيعابية لتقديم أفضل الخدمات.

وهذه الأشكال هي:

### أ-التسهيلات والمرافق المادية: Physical facilities<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- حميد الطائي، بشير العلق، ص 112.

وتتمثل في التسهيلات التي تستوعب الناس (العملاء) أو الأشياء، مثل الفنادق-عربات نقل البضائع-الحاويات-مقاعد السينما والمسرح والطائرة والقطار وغيرها من وسائل النقل على اختلافها وتنوعها.

#### **ب-تسهيلات تتعلق بالمعدات: Equipment facilities**

وهي مصممة لتسهيل الأداء الخدمي كالهواتف، ومجففات الشعر، ومعدات تسجيل وعد النقود أو للتعامل مع ممتلكات العملاء كالغسالات... الخ

#### **ج-تسهيلات تتعلق بمقدمي الخدمة: Labour facilities**

إن موظفو الاستقبال في الفنادق وغيرها، ومسؤول الصندوق في البنك، والنادل في المطعم، وغيرهم كثيرون يوصلون القوى العاملة والقائمة على عمليات تقديم الخدمات.

#### **د-الوقت: Time**

هو مورد آخر تعتمد عليه المنظمات الخدمية خاصة في خدمات الاستشارات والمحاماة ... الخ.

إن بلوغ حالة الاستيعاب أو الاستخدام الأمثل للطاقة المتاحة (تجنب حدوث حالات الطاقة غير المستغلة أو الطاقة غير المستوعبة أو المفرطة مع وجود التذبذبات غير المتوقعة على طلب الخدمات) يجعل المنظمات الخدمية وحتى البارعة منها تقف عاجزة دونه.

يوضح الجدول التالي أنواع القيود على الطاقة (الموارد) في بعض أنواع الخدمات.

### أنواع القيود على الموارد في بعض أنواع الخدمات

| نوع الخدمة   | نوع القيود على الموارد |
|--|------------------------|
| خدمات الحمامة<br>خدمات الأطباء<br>خدمات الاستشارات<br>الخدمات المحاسبية                      | الوقت                  |
| الخدمات القانونية<br>المراكز والعيادات الطبية<br>خدمات الاستشارات<br>الخدمات المحاسبية       | القوى العاملة          |
| النوادي الصحية<br>خدمات التوصيل  | التجهيزات              |
| خدمات الشبكات<br>خدمات الاتصالات اللاسلكية   |                        |
| المدارس والجامعات<br>الفنادق<br>المستشفيات<br>المطاعم<br>خدمات الطيران<br>المسارح ودور العرض | المرافق والأماكن       |

Source: Zeithaml, Valarie . Gremler Dwayne and Bitner, Mary Jo. (2017)

Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm.

Seventh Edition; Mc Graw- Hill.p.386.

### 3- حالات التوازن / عدم التوازن بين الطاقة الإنتاجية والطلب على الخدمة

يعاني المحامون والأطباء من عدم كفاية الوقت لديهم لخدمة عملاء إضافيين حين ارتفاع الطلب إلى مستويات عالية تفوق موردتهم من الوقت وتعاني الفنادق والمستشفيات من عدم قدرتها على الإيفاء بذروات الطلب حين تكون الأسرة والغرف مشغولة بالكامل ولا يمكن تلبية الحجوزات الإضافية أو استقبال عدد إضافي من المرضى وفي مثل هذه المواقف تواجه الشركات الخدمية ضغطاً لأن الطلب أعلى من الطاقة القصوى.

على الأرجح سيأتي وقت على الشركات الخدمية ستصبح فيها الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية غير منتفع بها لأن الطلب أقل من الطاقة المثلى فمثلاً تأتي فترات ينخفض فيها الطلب على الخدمة الفندقية فنجد الفنادق تعاني من انخفاض نسبة الإشغال بحيث نجد في فترات انخفاض الموسم الكثير من الغرف الشاغرة في الفنادق.

في مثل الحالات السابقة يتم امتحان مدى مرونة الطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية.

يتطلب تحقيق التوازن بين طاقة المنظمة (مواردها) والطلب على خدماتها التنسيق بين إدارتي التسويق والعمليات من أجل التغلب على مشاكل التصنيع في التي يتم حلها في المنظمات التي تنتج السلع الملموسة عن طريق التخزين، بينما الأمر غير ذلك في الخدمات التي تعتبر أصلاً غير قابلة للتخزين والمتسمة بتلازم الإنتاج والاستهلاك. في هذا السياق يجب الوقوف على بعض المفاهيم:

#### ❖ فائض في الطلب: Excess Demand

الطلب على الخدمة في وقت معين يتجاوز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء، وهذا يعني عدم إمكانية الإيفاء بطلب بعض العملاء وبالتالي ضياع فرصة التعامل معهم، وفي نفس الوقت فإن الضغط على موارد المنظمة سيجعل العملاء اللذين استخدمهم يدركون ويقيمون مستوى جودة الخدمات على أنه منخفض وهذا في ظل الضغط على طاقة المنظمة (كالازدحام على أماكن تقديم الخدمة-وبطء أداء الخدمة...)

#### ❖ فائض في الطاقة: Excess Capacity

هنا الطلب على الخدمة أقل من الطاقة المثلى، أي ان طاقة المنظمة غير مستغلة بالكامل وهذا معناه وجود جزء من موارد المنظمة (تجهيزات-عمال-... الخ) معطلة ولا يتم تشغيلها مما يعكس انخفاض إنتاجية المنظمة الخدمية وانخفاض عوائدها وأرباحها.

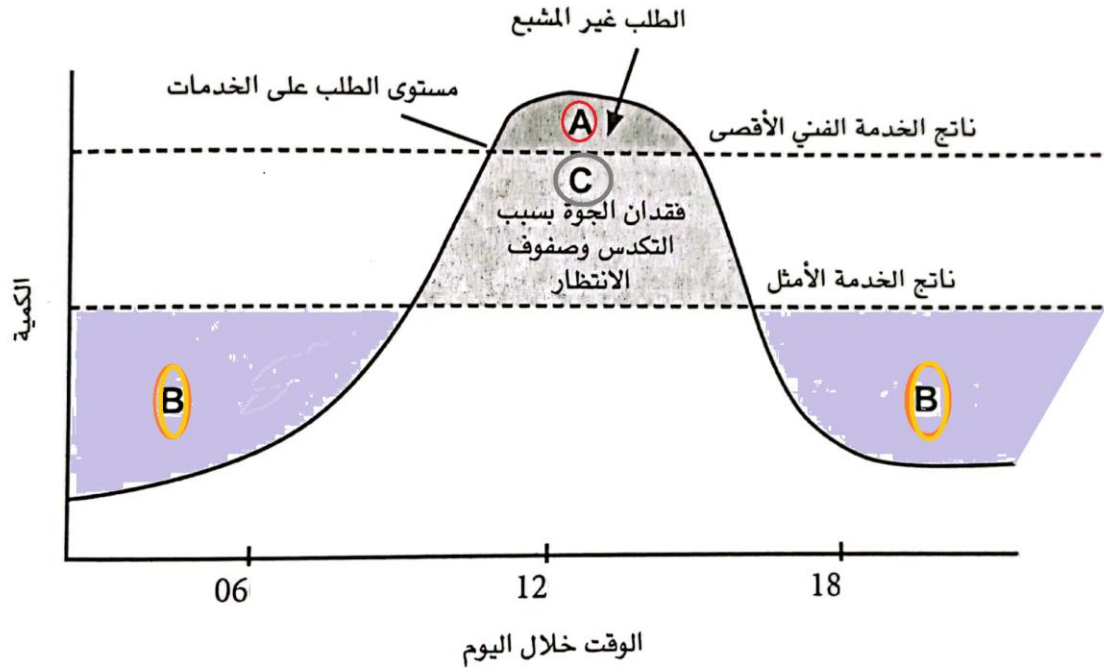
#### ❖ تشغيل المنظمة بالطاقة القصوى: Maximum Capacity

تمثل الطاقة القصوى الحد الأعلى من قدرة المنظمة الخدمية على الاستجابة والإيفاء باحتياجات العملاء في وقت معين.

في حالة تساوي الطلب مع الطاقة القصوى، فإن المنظمة المعنية ستقوم بتقديم الخدمات لعملائها إلا أنه وفي ظل الضغوط المفروضة عليها فسيكون من الصعب على الموظفين... الحفاظ على مستويات اعتيادية وثابتة إلى حد ما من الجودة.

#### ❖ تشغيل المنظمة بالطاقة المثلى: Optimum Capacity

تمثل الطاقة المثلى المستوى أو النقطة التي بعدها لن تستطيع المنظمة الخدمية تقديم خدماتها بجودة مدركة وأداء مقبولين. وعندما يتساوى الطلب مع العرض عند حد الطاقة المثلى فإن عمال المنظمة يعملون والمرافق مشغولة عند مستوى طاقة مثالي. وفي هذه المعطيات يتلقى العملاء خدمة بمستوى جودة عالي وبدون تأخير مرغوب فيه.



يوضح الشكل تأثيرات تذبذب الطلب على الخدمة بالمقارنة بالطاقة الإنتاجية. وتمثل المساحة المظللة (A) الفرص الإيرادية الضائعة الناتجة من عجز الشركة عن إشباع الزبائن القادرين والمستعدين للدفع في هذا الوقت من اليوم. وتمثل المساحة المظللة (B) فقد الموارد بالنسبة للشركة. في هذه الأوقات، توجد للشركة طاقة متاحة ولكن لا يتم كسب إيرادات. وفي المساحة (C) تعمل الخدمة وفقاً لما هو أكثر من الانتاجية المصممة لها، وينتج عن ذلك فقدان الجودة في عيون الزبائن.

يما أن طاقة الشركات الخدمية ثابتة إلى حد كبير بينما الطلب على خدمات هذه الشركات خاضع للتغير

بين فترة وأخرى فإن الشركات الخدمية غالباً ما تختبر أحد المواقف التالية:

✓ الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة القصوى للشركة الخدمية.

✓ الطلب على الخدمة في فترة ما يتجاوز الطاقة المثلى للشركة الخدمية.

✓ الطلب والطاقة متوازنان وهذا ما ندعوه تشغيل الشركة بالطاقة المثلى.

✓ الطلب أقل من مستوى الطاقة المثلى.

وكما يوحي الاسم فإن الطاقة المثلى هي الوضع الأفضل بالنسبة لكل الأطراف من شركة وموظفين وعملاء.

إذاً السؤال المهم بالنسبة للشركات الخدمية كيف سيتم التعامل مع الحالات الأخرى التي لا نشهد فيها هذا

التوازن بين العرض (الطاقة الإنتاجية) والطلب على الخدمة؟

#### 4- إدارة الطلب والطاقة

للتعامل مع مشكلة التذبذب في الطلب على الخدمات (حالات عدم التوازن الطاقة المثلى/الطلب)، وكذا التعرف على آليات إدارة الطاقة الاستيعابية المحدودة بالأساس في الخدمات، فعادة ما نجد ان المنظمات تلجأ إلى تطبيق مزيج من الخيارات لإدارة الطلب والطاقة، ومن أهمها:

أ- عدم اتخاذ أي إجراء والاكتفاء بترك الطلب يأخذ مساراته ومستوياته من دون أي تدخل يذكر من الشركة الخدمية وهو من أسهل المداخل في إدارة الطلب وأبسطها لكنه مدخل غير فاعل وقد يسبب تراجع الموقع التنافسي للشركة الخدمية خصوصاً في حال قيام المنافسين بتطبيق أساليب أكثر فاعلية في إدارة الطلب وبالتالي قد ينجحون في استقطاب الزبائن والاستحواذ على حصة الشركة من القطاعات السوقية.

ب- تطبيق استراتيجيات لملاحقة الطلب أو التأثير عليه بحسب فترات ارتفاعه أو انخفاضه.

ت- حجز الطلب أو ما يدعى بتخزين الطلب لحين توفر الطاقة اللازمة للإيفاء به من خلال أنظمة الحجز أو من خلال صفوف الانتظار أو ما يدعى بالطوابير .

وفيما يلي سنوضح أكثر الخيارين الأخيرين.

#### 4-1- استراتيجيات ملاحقة الطلب (Chasing demand strategy)

تستهدف مثل هذه الاستراتيجيات إلى تكيف وتعديل الطاقة للإيفاء بالطلب، وهنا نجد عدة خيارات أو حلول متاحة أمام المنظمة الخدمية:

] زيادة عدد ساعات العمل؛

] حث وتشجيع العاملين على العمل بجهد وفعالية وزيادة إنتاجيتهم؛

] تدريب الموظفين على أداء مهام متعددة مما يسمح للمنظمة بتقديم خدماتها بعدد أقل من العمال والموظفين؛

] توظيف أفراد بدوام جزئي (خيار غير مكلف ويمكن القيام به بسرعة)؛

] زيادة عدد التجهيزات والتسهيلات (كراسي-طاولات-تجهيزات أخرى... الخ) حسب نوع الخدمة، أو تعديل التجهيزات والمرافق (تقوم بعض الفنادق بتقسيم الغرف الكبيرة إلى قسمين بباب يفصل بينهما بحيث يتم استخدامهما كغرفتين منفصلتين في أوقات ارتفاع الطلب، واستخدامهما أيضاً ولكن كغرفة أو جناح كبير في أوقات انخفاض الطلب)؛

] القيام بأعمال الصيانة أو برمجة إجازات لبعض العمال مثلاً (في حالة انخفاض الطلب)؛

] استئجار تجهيزات أو مساحات إضافية أو معدات إضافية (استئجار شركات الطيران لطائرات من خطوط طيران أخرى لاستيعاب الزيادة المؤقتة في الطلب)؛

] استخدام أسلوب Outsourcing في محاولة الاستجابة لطلب العملاء في حالة زيادة الطلب.

ما سبق ذكره أعلاه يقتصر على خيارات تعديل الطاقة لكي تتمكن المنظمة من امتصاص الطلب المرتفع، والشكل الموالي يلخص خيارات المنظمة التي تستهدف تعديل الطاقة الإنتاجية دون تعديل الطلب (المرتفع / أو المنخفض):

استراتيجيات تعديل الطاقة لملاحقة الطلب



Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Third Edition; Mc Graw- Hill. p.554.

**\*التعاقد من الباطن subcontracting**

## - تعريف التعاقد من الباطن:

يمكن تعريف التعاقد من الباطن (la Sous-traitance) على أنه اتفاق المتعاقد مع الإدارة. مع الغير بقصد تنفيذ جزء من محل العقد<sup>(1)</sup>. والتعاقد من الباطن هو شكل من الأشكال التي يمكن من خلالها الإسهام في تنفيذ العقد الإداري. ويفترض فيه أن محل العقد الأصلي يقبل التجزئة. وهذا أمر ممكن في غالبية العقود الإدارية<sup>(2)</sup>. وقد تعددت تعريف الفقهاء للتعاقد من الباطن. ونذكر فيما يلي بعضاً منها:

ومنهم من عرفه بأنه: "اتفاق يحل بمقتضاه شخص معين محل أحد أطراف العقد الأصلي لتنفيذ هذا العقد الأخير و مثل ذلك. الوكالة من الباطن. الإيجار من الباطن. والمقاولة من الباطن"<sup>(3)</sup>.

في حين عرفه الدكتور (فؤاد العطار) بأنه: "الاتفاق الذي بمقتضاه يتخلى المتعاقد الأصلي. عن كل أو جزء من العقد المبرم مع الإدارة. لصالح شخص آخر. على أن يبقى مسئولاً بصفة شخصية أمام الإدارة عن تنفيذ العقد الأصلي"<sup>(4)</sup>.

(1) de laubadère Andre: traité théorique et pratique des contrats administratifs, T1, 1956, p105.

(2) د. طارق سلطان. سلطة الإدارة في توقيع الجزاءات على المتعاقدين معها في العقود الإدارية. دار النهضة العربية. القاهرة. 2010. ص 357. وكذلك د. عبد العليم عبد المجيد مشرف. فكرة الإعتبار الشخصي في مجال العقود الإدارية. دار النهضة العربية. القاهرة. 2003. ص 87.

(3) د. نبيل إبراهيم سعد. العقود المسماة. ط 2، دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. 2004م. ص 14.

(4) El\_Attar F : le marché de travaux publics, thèse, Paris, 1953, édition le Caire, 1955, p77.

## 4-2- استرجاع تعديل الطلب (Shifting demand strategies)

هي الاستراتيجيات التي تستهدف الطلب وليس الطاقة الإنتاجية للمنظمة الخدمية حيث تقوم المنظمة باستخدام عناصر المزيج التسويقي في تعديل أو لتغيير في الطلب (حث وتحفيز الطلب في أوقات الانخفاض، وتخفيض الطلب في أوقات الذروة)، ويتم ذلك وفق الآتي:

### [ تعديل العرض الخدمي: (Service offer)

إن عرض أغلب المنظمات الخدمية يعتبر ثابتاً بشكل عام، ونجد أن هناك أنواع من الخدمات يمكن أن يتم فيها تعديل العرض الخدمي كما هو الحال في الخدمات التعليمية (تقديم برامج في عطلات الأسبوع وبرامج تعليمية في فصل الصيف للمواطنين عموماً)، وكذلك في بعض المطاعم (تغيير قوائم الطعام، أو إضافة بعض وسائل الترفيه لإرضاء استمالة عملاء آخرين، وهذا حسب فترات اليوم المختلف).

[ التمييز السعري: (Price differentiation)

وهو شكل من أشكال الإدارة بالعائد:

تقديم الخدمة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب بالسعر المناسب

والدور الرئيسي للسعر هنا هو عدم تشجيع العملاء على استخدام الخدمة خلال الفترات التي يكون فيها الطلب في ذروته، وتشجيع العملاء على طلب الخدمة في اوقات انخفاض الطلب عليها.

هذه الاستراتيجية مجدية فقط في حال كانت الأسعار المنخفضة ستجذب العدد الكافي من العملاء خلال فترات الانخفاض إنما هذه الاستراتيجية تحمل قدرًا من المخاطرة التي قد تؤثر على صورة الشركة الخدمية حيث من المحتمل أن تجذب الأسعار المنخفضة فئات غير مرغوب بها من العملاء وهذا قد يضر بصورة كبيرة بالشركات التي تبني لها مكانة متميزة في السوق على أنها تقدم خدمات مميزة وحصرية ، وسنستعرض لاحقًا بعض التفاصيل عن استراتيجيات الإدارة بالعائد.

[ تغيير مكان وتوقيت التزود بالخدمة: (Place and time of provision)

يمكن هنا للمنظمات الخدمية أن تغير وقت التزود أو الاستفادة من الخدمة (صالات العرض السينمائي عندما تقدم الحفلات النهارية في نهاية الأسبوع)، أو تغيير مكان تقديم الخدمة (إيصال الخدمة للعميل بدلا من ذهابه إلى مكان تقديم الخدمة بالمنظمة (العيادات المتنقلة، ... الخ).

[ الترويج: (Promotion)

هنا يتم استخدام الجهود الاتصالية مع العملاء وذلك بغية إعلامهم بالفترات التي يكون فيها الطلب في ذروته، وتشجيعهم وحثهم على طلب الخدمة في فترات انخفاض الطلب عندما لا يكون هناك تأخير في تقديم الخدمة.

مثلاً تقوم مؤسسة البريد البريطانية بتشجيع المواطنين على إرسال بطاقات التهنئة وهدايا الأعياد في وقت مبكر تلافياً لتأخر وصولها أو ضياعها إذا ما أرسلت في أوقات الذروة قبيل موسم الأعياد فوراً كما تستخدم جهود تنشيط المبيعات كالخصومات والتخفيضات السعريّة على المدى القصير لتشجيع العملاء على تغيير أوقات استخدامهم للخدمة.

إن الخيارات السابقة تستهدف التأثير على الطلب دون المساس بالطاقة الإنتاجية للشركة الخدمية ويمكن تلخيص خيارات الشركات في هذه الحالة بالشكل التالي:

### استراتيجيات تعديل الطلب ليوافق الطاقة



Source: Wilson, Alan. Gremler, Dwayne. Zeithaml, Valarie and Bitner, Mary Jo. (2016) *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm. Third European Edition; Mc Graw- Hill. p.549.*

#### 3-4- أنظمة الحجز والطوابير: (Queuing and reservation systems)

نعلم أن المنظمات الخدمية ليس بمقدرتها تخزين الخدمة، والتحكم في عرضها إلى حد ما، ولكنها تستطيع تخزين الطلب والتحكم فيه عن طريق طلبها من العملاء إما الانتظار لحين الحصول على الخدمة أو منحهم فرصة

الحجز مسبقاً للحصول على الخدمة من خلال ما يدعى بإدارة الطوابير أو أنظمة الحجز كما هو الحال في المنظمات السياحية عموماً كالفنادق.

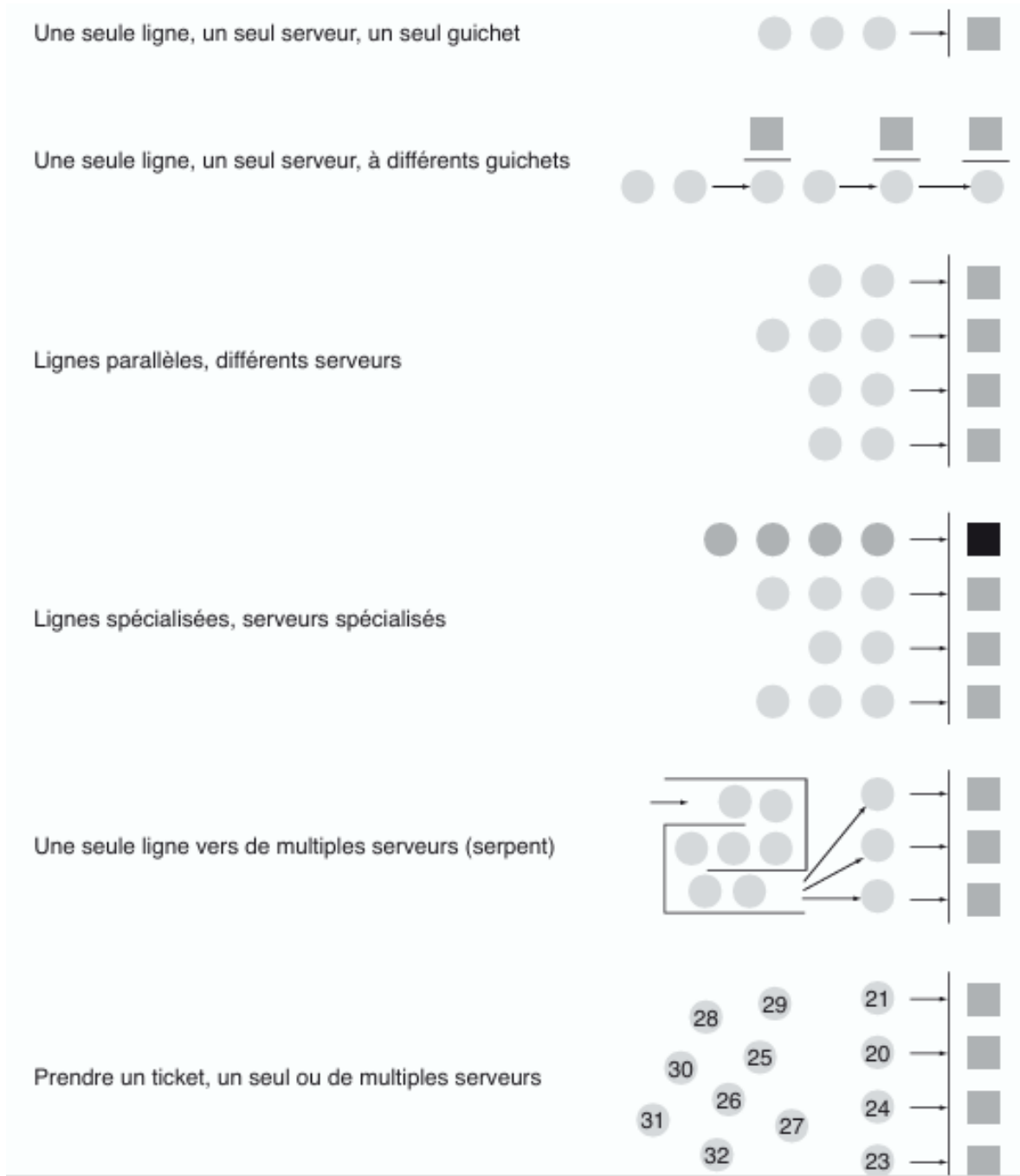
في الغالب تجد المؤسسات الخدمية نفسها مضطرة لمواجهة مشاكل انتظار العملاء للحصول على الخدمة كالطوابير في محطات القطارات وغالباً ما يعود السبب الجذري للانتظار إلى حالات تأخير في أنظمة تقديم الخدمة وغالباً ما يقوم العملاء بتقييم طريقة التعامل معهم خلال وقت الانتظار.

وتسهم طريقة التعامل هذه في تقييمهم لإجمالي الجودة ولذلك يجب إدارة الطوابير بطريقة حذرة جداً كما يلي:

- أ. الحذر في الوعود التي تقطعها الشركات بخصوص زمن الانتظار حيث كلما طال زمن الانتظار في الطابور عما تم الوعد به فإن ذلك يعد فشلاً في الخدمة وعلى العكس من ذلك عندما يكون الزمن الفعلي للانتظار أقل مما تم الوعد به فإن ذلك سيفاجئ العميل.
- ب. العدالة والثبات في تسيير الطابور حيث سيشعر العميل بالراحة عندما يسير الطابور بعدالة وبصورة ثابتة وسيبدو الوقت أسرع عندما يرى الطابور يتحرك بصورة ثابتة.
- ت. محاولة صرف العملاء عن التفكير بالوقت بوجود صالات انتظار مريحة ومجهزة بوسائل تسلي العميل كاشاشات التلفزة.
- ث. إعلام العملاء في حال حدوث تأخير والاعتذار إليهم بطريقة لبقة وشرح أسباب التأخير.

هناك أنواع مختلفة من قوائم أو طوابير (صفوف) الانتظار، ومهمة المدير أو المسؤول هي تحديد النوع الذي سيجعل العميل ينتظر لمدة أقصر من الوقت.

الشكل : تشكيلات مختلفة لطوابير الانتظار



المصدر:

Christopher Lovelock, Denis Lapert, **marketing des services**, Christopher, Lovelock, Jochen Wirtz , Denis Lapert, , Pearson France, 2014 (7<sup>ème</sup> édition), p 286.

هناك مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحققها أنظمة الحجز والطوابير ومنها:

- ❖ من وجهة نظر تشغيلية تسمح أنظمة الحجز المسبق للشركات الخدمية في تحديد الفترات التي سيكون فيها الطلب في ذروته والفترات التي سيكون فيها الطلب منخفض وبالتالي تعديل الطاقة الانتاجية بناءً على ذلك فالحجز المسبق على الرحلات الجوية يساعد في جدولة الرحلات لاستيعاب أقصى عدد ممكن من العملاء في الذروة وقد يتم إلغاء الرحلات غير الواعدة في فترات الانخفاض أو ركود الطلب.
- ❖ تمثل الطوابير أو فترات الانتظار للحصول على الخدمة فرصة لخلق وعي لدى العملاء بخدمات أخرى قد تثير اهتمامهم في وقت لاحق فمثلاً يمثل الانتظار لعميل للحصول على وجبة في مطعم فرصة ليتم عرض بروشورات عن أحداث قادمة ينظمها المطعم أو الفنادق التي يتبع لها على العميل ليصبح على علم بها.
- ❖ تساعد أنظمة الحجز المسبق على بناء علاقات مع العملاء في مراحل مبكرة حيث ببساطة يساعد الاستفسار الهاتفي الذي يتم اجراؤه مع العميل للتحقق من درجة التزامه بالموعد إلى وقت دخوله الطابور لتقديم الخدمة له حيث يتيح ذلك درجة من التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة.

## 5-الإدارة بالعائد<sup>1</sup> Revenue (Yield) management

تُستخدم أنظمة إدارة العائد Yield Management (المعروفة أيضًا باسم أنظمة إدارة الإيرادات Revenue Management) عادةً في الصناعات الخدمية التي تقدم منتجات 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.

الطلب

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 نهائيًا. 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 هذه المقاعد لإغراء الناس بشراء المقاعد. لضمان شغل جميع المقاعد.

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.

<sup>1</sup>[http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20rom%20mba%20server/Tabitha\\_James/yieldmgmt.htm](http://faculty.bus.olemiss.edu/breithel/final%20backup%20of%20bus620%20summer%202000%20rom%20mba%20server/Tabitha_James/yieldmgmt.htm)

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

إن العديد من الأسواق **ديناميكية** للغاية، فعلى سبيل المثال يتغير الطلب على سفر رجال الأعمال والسفر استجابةً للمنافسة والظروف الاقتصادية، على الرغم من أن المسافرين من رجال الأعمال قد لا يكونون أقل حساسية لتغيرات الأسعار، إلا أن السياح والمسافرين الآخرين قد يكونوا حساسين للأسعار بحيث يمكن للعروض الترويجية الخاصة التي تشمل أسعار مخفضة للسفر وأسعار غرف الفنادق أن تشجعهم على القيام برحلات لم يكونوا قد قاموا بها لولا ذلك.<sup>1</sup>

مكنت التطورات في البرمجيات وقوة الحوسبة المدراء من استخدام نماذج رياضية معقدة لمعالجة مشاكل إدارة العائد المعقدة، وفي حالة شركات الطيران على سبيل المثال فإن هذه النماذج تدمج قواعد البيانات التاريخية الضخمة حول سفر الركاب السابقين بمعلومات في الوقت الفعلي

<sup>1</sup> - كريستوفر لوفلوك، لورين رايت، مبادئ تسويق الخدمة وإدارتها، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2022، ص 330.

عن الحجوزات الحالية. يساعد الناتج المحللين على التنبؤ بعدد الركاب اللذين يريدون السفر بين مدينتين في أجرة معينة على متن رحلة المغادرة في وقت وتاريخ محددين. تستخدم شركات الطيران تحليل إدارة العائد لتخصيص المقاعد بأسعار مختلفة (المعروفة باسم دلاء الأسعار<sup>(\*)</sup>) لرحلة معينة بهدف تحسين العائد.

يوضح استخدام دلاء الأسعار مفهوم تخصيص الأسعار -أي فرض رسوم مختلفة على زبائن مختلفين مقابل المنتج نفسه، وفي الواقع فإن الفكرة الأساسية هي بسيطة: اجعل الأفراد يدفعون الأسعار بناءً على القيمة التي يضعونها على المنتج.

وفيما يلي بعض الجوانب الأساسية لإدارة العائد:

| الجانب             | الوصف  |
|--------------------|--|
| التنبؤ بالطلب      | يعتمد على تحليل البيانات التاريخية لتوقع الطلب وتعديل الأسعار وفقاً لذلك.          |
| التسعير الديناميكي | تعديل الأسعار في الوقت الفعلي استناداً إلى الطلب الحالي، مما يسمح بتحقيق أقصى دخل. |
| تقسيم العملاء      | تقسيم العملاء إلى شرائح مختلفة بناءً على الخصائص، مثل احتياجاتهم واستعدادهم للدفع. |
| الحجز الزائد       | قبول حجوزات أكثر مما يمكن استيعابه عادةً، لأن بعض العملاء قد يلغون حجوزاتهم.       |

(\* دلو السعر: هو تخصيص سعة الخدمة (على سبيل المثال: عدد من المقاعد) للبيع بسعر معين..