

## المحاضرة الخامسة: تسعير الخدمات

### مقدمة

1

إن الاعتبارات المتعلقة بالسعر تتضمن مستويات الأسعار، والحسومات والعمولات وشروط الدفع والائتمان، وقد يلعب السعر دوراً مهماً في تمييز خدمة عن أخرى، وعليه فإن إدراكات المستفيد للقيمة المتأتية من حصوله على الخدمة، والتفاعل بين السعر والجودة هي اعتبارات مهمة حيث يجب اتخاذ القرارات الخاصة ليس فقط بتسعير الخدمة إنما بإجمالي الجهود الجسدية والعقلية والوقت اللازم للحصول على الخدمة.

إن تحديد سعر الخدمة أمر معقد وتدرك ذلك جيداً منظمات تقديم الخدمات. يوجد العديد من المصطلحات المختلفة التي تستخدم للتعبير عن الأسعار في المنظمات الخدمية (رسوم، إيجار، أجوراً، فائدة، ضرائب، عمولة، أتعاب، أقساط تأمين، تكاليف رواتب، .....الخ).

يجب أن تؤدي استراتيجية التسعير الفعالة إلى كسب الإيرادات التي تحقق أهداف ربحية للمنظمة. لذلك لا بد من المعرفة الجيدة للتكاليف، للقيمة التي تخلقها ولأسعار المنافسين. هذا يمثل تحدياً حقيقياً في منظمات الخدمات، حيث يمكن أن يكون تحديد تكلفه الوحدة صعباً وتوزيع التكاليف الثابتة معقداً وكذلك العرض من الخدمات متعدد ومعقد. يمكن أن تكون قيمة خدمة العملاء مختلفة حسب الشرائح وأحياناً حسب الوقت المناسب داخل نفس الشريحة.

### تحديد السعر: شرط أساسي للنجاح الاقتصادي

تحديد الأسعار هو الآلية التي يتم بموجبها تحويل المبيعات إلى إيرادات. وفي العديد من قطاعات أنشطة الخدمات، يتم تحديد السعر بشكل تقليدي من منظور محاسبي ومالي والذي غالباً ما يبنى على المبالغة في تقييم التكاليف. يحدد غالباً إطار الأسعار بالقواعد التنظيمية الحكومية ورغم ذلك، تتمتع العديد من المنظمات بحرية تامه في التسعير ولديها معرفه جيده بالأسعار المعتمدة من المنافسين وقيمة المنتجات، من هنا تأتي أهمية استخدام نظم ذكية في التسعير ومبتكرة ونظم متطورة لإدارة العائدات.

ويعتبر تحديد الأسعار في الخدمات دائماً أكثر تعقيداً من القطاع الصناعي. وبما أن الخدمة تخرج عن مفهوم الملكية، فمن الصعب على المدراء تحديد التكاليف المالية لإنشاء عمليه أو لأدائها. بالإضافة إلى أن عدم القدرة على تخزين الخدمات يتطلب مزيداً من التركيز على التوازن بين العرض والطلب، وهو عمل يلعب فيه السعر دوراً رئيسياً. إن أهمية عامل الوقت في تسليم الخدمة يجعل من السرعة في التسليم وبالتالي غياب الانتظار في معظم الأحيان عامل هام في زيادة قيمة الخدمة. مع زيادة القيمة يكون المستهلكين على استعداد لدفع المزيد من أجل الخدمة.

تسعى استراتيجيات الأسعار إلى زيادة (أو حتى تعظيم) مستوى الدخل من خلال التمييز بين مختلف شرائح السوق وفقاً لإدراكها للقيمة، ووفقاً لملاءمتها وبين فترات مختلفة على أساس التغيرات في الطلب على مر الزمن.

## أهداف وأسس تحديد الأسعار

يجب وضع أي استراتيجية للتسعير بناءً على معرفه واضحة ودقيقه بأهداف التسعير في المنظمة. وتتعلق الأهداف الأكثر شيوعاً للأسعار بالدخل والربح، والزيون، وحصصة السوق، ومعدل التغلغل

### أولاً: أهداف التسعير المتعلقة بالدخل والربح

#### 1- البحث عن الربح

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.
- تحقيق هدف محدد دون السعي إلى تعظيم الأرباح.
- تعظيم الأرباح انطلاقاً من الطاقة الإنتاجية الثابتة بإجراء التنوع مع مرور الوقت في الأسعار والشرائح المستهدفة، وذلك باستخدام مبادئ إدارة العوائد في أغلب الأحيان.

#### 2- تغطية التكاليف

- تغطيه كاملة للتكاليف المخصصة (بما في ذلك تكاليف التأسيس).
- تغطيه تكاليف تقديم خدمة معينة (باستبعاد أية تكاليف أخرى).
- تغطيه التكاليف المتزايدة لبيع وحده خدمة إضافية أو عميل خاص.

### ثانياً: أهداف إدارة قاعده العملاء

#### 1- إعداد الطلب

- تعظيم الطلب (عندما لا تكون القدرة عائقاً)، مع التحفظ بتحقيق الحد الأدنى من الدخل.
- تحقيق طاقة قصوى من الاستخدام، وخاصه عندما تكون هذه الطاقة القصوى من الاستخدام ترفع القيمة من أجل العملاء (صالة ممتلئة تزيد من فائدة مشهد على خشبة المسرح أو في مباراة لكرة السلة).

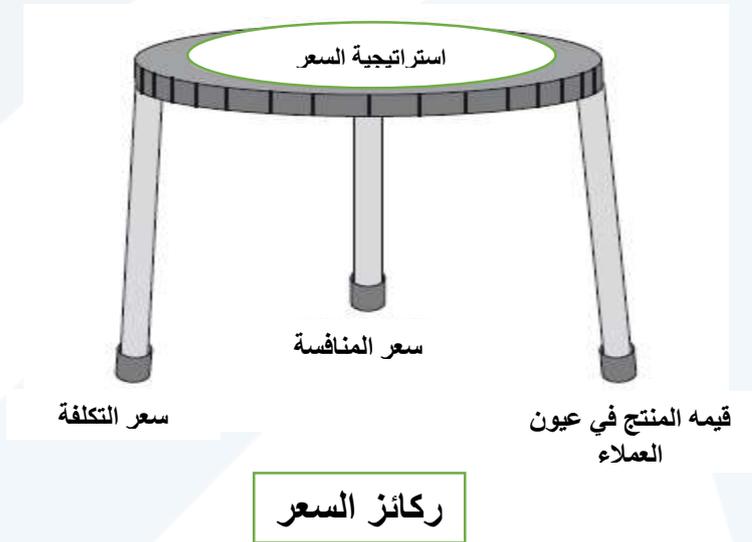
#### 2- إنشاء قاعدة للعملاء

- تشجيع المحاولات لتبني الخدمة. ويصلح هذا بشكل خاص في الخدمات الجديدة ذات تكاليف التأسيس العالية، وفي الخدمات التي توجد فيها فكره العضوية والتي تولد مستوى معيناً من الدخل من خلال الاستخدام الدائم للخدمات (الاشتراك في خدمة الهاتف المحمول، عقود التأمين).

لزيادة حصتها في السوق أو قاعدة المستخدمين، وخاصة إذا كانت وفورات الحجم الكبيرة يمكن أن توفر ميزة من حيث التكلفة بالنسبة للمنافسة (إذا كان مستوى التطوير أو التكاليف الثابتة مرتفعا).

### ثالثاً: الركائز الثلاث لاستراتيجية السعر

إن أساس استراتيجية السعر تحدد بشكل مثلث رؤوسه: التكاليف والمنافسة والقيمة للعميل. تحدد التكاليف الواجب تغطيتها الحد الأدنى للسعر (سعر الأساس) الذي قد يكون مطلوباً لمنتج معين؛ تحدد قيمه المنتج في عيون العملاء الحد الأعلى (سقف السعر)؛ سعر المنافسة الذي تحدده المنتجات المماثلة أو البديلة يمكن أن يحدد بين الحد الأدنى والحد الأعلى وهو يعبر بشكل معقول عن مستوى السعر.



### تكاليف الخدمة

إن تحديد تكاليف الأداء غير الملموس أكثر تعقيداً من تحديد العمل، والمواد، واستطاعة الآلات، وقدره التخزين، وتكاليف النقل المرتبطة بإنتاج سلعة مادية. إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه هو من دون معرفة جيدة للتكاليف، كيف يمكن للمدير أن يحدد السعر بحيث يحقق هامش ربح معين؟ القوى العاملة والبنية التحتية اللازمة كما في عدد كبير من منظمات الخدمات تجعل التكاليف الثابتة أعلى من التكاليف المتغيرة.

### 1- تكلفة تقديم الخدمة

يمكن أن تكون أسعار الخدمات مقدرة باستخدام التكاليف (ثابتة، متغيرة أو نصف متغيرة)، بالإضافة إلى المساهمة في هامش وتحليل عتبة الربحية. هذه الطرق التقليدية لحاسبة التكاليف فعالة في المنظمات الخدمية ذات التكاليف نصف متغيرة أو متغيرة بشكل مدلول (كما الحال في العديد من الخدمات المهنية).

### فهم التكاليف والمساهمة في الهامش وتحليل عتبة الربحية

في المسرح، تكون التكلفة الإضافية قريبة من الصفر حيث ترتبط التكاليف المتغيرة الأساسية مع الأنشطة المتصلة بتوزيع الأغذية والمشروبات، أو تركيب أجزاء جديدة خلال عملية الإصلاح، مع العلم أن هذا يتطلب تخزين سلع مادية باهظة الثمن بالإضافة إلى القوى العاملة. لا يعني أن تباع منظمة خدماتها بأسعار تزيد عن التكاليف المتغيرة أنها رابحة لأن هناك تكاليف ثابتة ونصف متغيرة يجب أن تضاف.

التكاليف نصف المتغيرة: تتوضع بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة. وهي تمثل النفقات التي ترتفع أو تنخفض بارتفاع أو انخفاض مستوى النشاط. على سبيل المثال، إضافة رحلة إضافية للاستجابة إلى زيادة الطلب على مسار معين أو تعيين موظف بدوام جزئي في مطعم خلال عطل نهاية الأسبوع المزدحمة.

المساهمة في الهامش: هو الفرق بين التكلفة المتغيرة المرتبطة ببيع وحدة من الخدمات الإضافية والسعر الوارد في فاتورة الزبون. هذه المساهمة تساعد في تحقيق التوازن بين التكاليف الثابتة والتكاليف نصف المتغيرة قبل تحقيق الربح.

تحديد وتخصيص التكاليف المالية: هو عمل صعب في بعض عمليات الخدمة بسبب صعوبة تخصيص وتوزيع التكاليف الثابتة في مجموعة متعددة للخدمات مثل المستشفى. بعض التكاليف الثابتة مرتبطة بإدارة قسم الإسعاف، ولكن هناك أيضاً تكاليف ثابتة ناتجة عن إدارة المستشفى التي يتبع لها قسم الإسعاف. ما مقدار التكاليف الثابتة التي يجب أن تخصصها المستشفيات إلى الإسعاف؟ يمكن أن يستند الحساب إلى:

(1) مساحة السطح الذي يشغله قسم الإسعاف

(2) النسبة المئوية لساعات عمل للموظفين أو نسبة كتلة رواتب القسم إلى بقية المستشفى؛

(3) المجموع الكلي لساعات الاتصال مع المرضى.

كل من هذه الطرق سوف ينتج تخصيصاً مختلفاً تماماً للتكاليف الثابتة: في إحداها سوف تجد الإسعاف مربحاً للغاية بينما في الأخرى سوف تظهره على أنه هاوية مالية.

تحليل عتبة ربحية تكاليف الخدمة:

إن المسؤولين عن الخدمات بحاجة إلى أن معرفة أي مستوى مبيعات تكون الخدمة عنده مربحة. وهذا ما يسمى بعتبة الربحية. يجب تقسيم إجمالي النفقات الثابتة بالإضافة إلى التكاليف نصف المتغيرة على وحدة المساهمة الحاصل عليها في كل وحدة خدمة. على سبيل المثال، إذا كان فندق مكون من 100 غرفة يحتاج إلى تغطية تكاليف ثابتة ونصف متغيرة بقيمة 2 مليون يورو في السنة، وأن مساهمة الليلة الواحدة بشكل وسطي 100 يورو، فسيتوجب على الفندق بيع 20000 ليلة خلال السنة باستطاعة سنوية 36500 (100\*365) يوم بالسنة (ليلة. في حال هبوط الأسعار بمعدل 20 يورو وسطياً

لليلة الواحدة (أو إذا ارتفعت التكاليف المتغيرة بنفس النسبة)، سوف تنخفض المساهمة إلى 80 يورو لليلة الواحدة، وسوف تصل عتبة الربحية إلى 25000 ليلة. يمكن أن يكون حجم المبيعات مرتبطاً بحساسية السعر (هل العملاء على استعداد لدفع تلك القيمة؟)، بحجم السوق (هل السوق واسعة بما يكفي لهذا المستوى من العملاء بعد الأخذ بعين الاعتبار للمنافسة؟)، بالحد الأقصى للسعة (الفندق في مثالنا لديه قدرة على استيعاب 36 500 ليلة على مدار السنة، إذا وفقط إذا لم يوجد غرف تخضع لأعمال الصيانة).

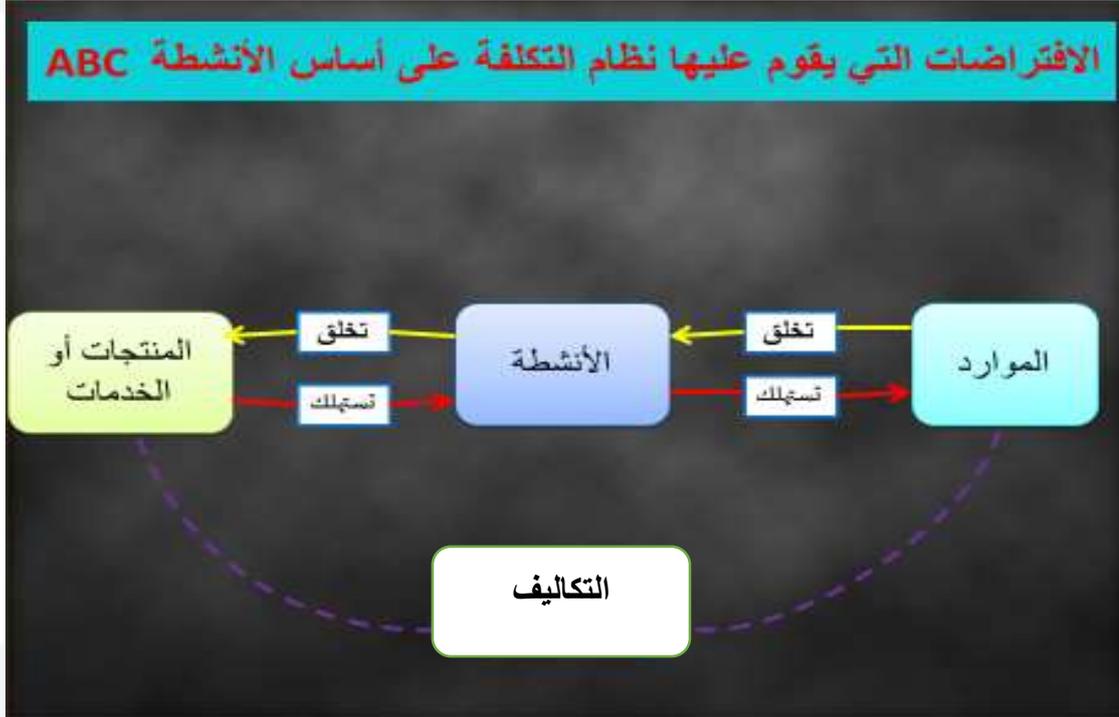
التكاليف الثابتة: وكثيراً ما تقارن بالنفقات العامة. وهي التكاليف التي يستطيع مقدم الخدمات أن يتحملها (على الأقل في المدى القصير) حتى ولو لم تباع أي خدمة (الإيجارات، اهتلاك المعدات، الضرائب، والتأمين، رواتب المدراء وموظفي الخدمات الوظيفية، الأمن، والفوائد على القروض).

التكاليف المتغيرة: هي التكاليف المرتبطة بأعمال بيع إضافية، مثل صفقة مصرفية جديدة أو بيع مقعد إضافي في رحلة جوية. وهي تميل إلى أن تكون منخفضة جداً في العديد من الخدمات. على سبيل المثال، نقل مسافر إضافي يتطلب القليل من الكيروسين أو القليل من اليد العاملة الإضافية.

## 2- التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) Activity Based Costing

لقد أدى تطور تقنيات الإنتاج وتنظيمه (الأتمتة أو المكننة): اشتداد المنافسة بين المنظمات؛ تشبع أسواق بعض المنتجات؛ وزيادة أهمية الأنشطة الداعمة (البحث والتطوير، التصميم، خدمات ما بعد البيع) إلى حث المختصين والمدراء (التنبؤ بالأسعار) إلى إيجاد طرق فعالة لحساب التكاليف موائمة للتغيرات كبديل للطرق التقليدية ومن هنا ظهر نظام جديد لمحاسبة التكاليف يسمى : نظام التكلفة على أساس الأنشطة وقد عرف إقبالاً كبيراً من طرف المؤسسات الأمريكية والأوروبية في أواخر الثمانينيات.

يقوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة على فلسفة أن الأنشطة تستهلك الموارد ومن ثم فهي المسببة للتكلفة وليس المنتجات، وأن المنتجات هي التي تستهلك الأنشطة وبالتالي تنسب التكاليف المختلفة في المؤسسة إلى أنشطة معينة ثم تحميل تكلفة هذه الأنشطة على المنتجات على قدر استهلاك كل منتج من هذه الأنشطة والشكل التالي يوضح افتراضات هذا النظام :



### تخفيض التكاليف النقدية وغير النقدية للخدمات

ومن وجهه نظر العميل، فإن السعر الذي يتقاضاه المورد هو جزء من التكاليف المرتبطة بشراء الخدمة واستخدامها. وهناك تكاليف أخرى: التكاليف المالية والتكاليف غير النقدية. ومن بين التكاليف المالية للخدمة النفقات الناتجة عن البحث والشراء و/أو استخدام الخدمة. على سبيل المثال، تكلفه جلسة في السينما للزوجين مع الأطفال صغار السن يتجاوز سعر كلا من التذكريتين. يجب أن نضع مربية للأطفال، ودفع ثمن وقوف السيارات والوقود والأغذية والمشروبات. وتعكس التكاليف غير النقدية الوقت والجهد وعدم الراحة المرتبطة بالبحث عن الخدمة وشراءها واستخدامها. ويعبر العملاء عن هذه التكاليف بالجهد أو "الإرباك". وتميل هذه التكاليف إلى أن تكون أعلى عندما يشارك العميل مباشرة في إنتاج الخدمة (الخدمات التي تستهدف الأشخاص والخدمات المجانية)، خاصة عندما يجب عليهم التحرك، وانتظار الخدمة، وفهم طريقه التسليم والمشاركة في تصنيعها. الخدمات التي تتطلب خبره كبيره يمكن أن تؤدي إلى تكاليف نفسية مثل القلق.

ويمكن تصنيف التكاليف غير النقدية في أربع فئات:

1- تكاليف الوقت هي أساسية في توزيع الخدمات. بالنسبة للعملاء، هناك تكلفه للفرصة التي هي وظيفة للوقت المقضي للحصول على الخدمة و الذي يمكن تكريسه لأنشطه أخرى. غالبا ما يكون مستخدمو الإنترنت متزعجين بالوقت اللازم للحصول على معلومات محددة على موقع ويب. عدد كبير من الناس يترددون في الذهاب والحصول على جواز سفرهم أو رخصه القيادة ليس بسبب التكاليف ولكن بسبب الانتظار. إن وقت الانتظار ليس محببا

بالعموم ويزيد كثيرا من التكاليف المدركة، لدرجة أن ارتفاعها في بعض الأحيان يجعل العميل يفضل عدم شراء. بالإضافة إلى ذلك، فإن التكاليف المتعلقة بالوقت تحدث غالباً في لحظات غير عملية (أوقات العمل).

2- التكاليف المرتبطة بالجهد الفيزيائي يمكن أن تكون ضرورية للحصول على خدمات معينة، وخاصة إذا توجب على العميل زيارة مباني الشركة التي تقدم الخدمة أو إذا كان توزيع الخدمة ذاتياً.

3- التكاليف النفسية مثل الجهد الفكري، والمخاطر المدركة، والشعور بعدم الكفاءة أو حتى الخوف ترتبط في بعض الأحيان بشراء واستخدام خدمات معينة.

4- التكاليف الحسية تشير إلى المشاعر غير السارة التي تؤثر على واحد من الحواس الخمس مثل الضوضاء، والروائح الكريهة، والحرارة أو البرد الزائد، والمقاعد غير المريحة، والبيئة، أو حتى الأذواق غير السارة.

#### طرق تخفيض التكاليف النقدية وغير النقدية

من وجهة نظر إدارية، فإن السعي إلى التخفيض إلى الحد الأدنى لهذه التكاليف غير النقدية والنقدية لزيادة القيمة المعينة من قبل المستهلك هو فكرة جيدة. ومن الممكن اتباع عدة طرق:

✍ خفض التكاليف المرتبطة بمدة الشراء وتسليمها واستهلاكها؛

✍ تقليل التكاليف النفسية غير الضرورية في كل مرحلة من مراحل العملية من خلال إزالة أو إعادة تنظيم الخطوات غير السارة في العملية

✍ إلغاء التكاليف المادية غير الضرورية التي يتحملها العميل، ولا سيما خلال مرحلتي البحث والتسليم؛

✍ تقليل التكاليف الحسية من خلال خلق بيئات بصرية أكثر جاذبية، عن طريق الحد من الضوضاء، من خلال تركيب أثاث مريح وأكثر متعة؛

✍ تحديد التكاليف النقدية الأخرى بوضوح وتحديد كيفية تخفيضها أو اقتراح بدائل (على سبيل المثال، إدارة الحسابات المصرفية إلكترونياً عبر الإنترنت لتجنب السفر).