

## تحديد السعر تبعاً للتخطيط المنظم وليس اعتماداً على معلومات ناقصة

مايبل غريندفورس، ماثيو أ. پرينتز، هنري م. فوغل

يعتبر التسعير الاستراتيجي واحداً من أقوى المصادر لتحقيق الأرباح والنمو. لكنه في السنوات الأخيرة، مثل أقل الدوافع المحركة لقيمة حامل السهم توظيفاً واستغلالاً. إذ لم يعمل سوى قلة قليلة من المصنعين على مراجعة السياسة التسعيرية المتبعة بشكل منهجي ونظامي. معظمهم وضع الأسعار نتيجة ردود الفعل. وبعضهم قدرها استقرائياً اعتماداً على التجربة التاريخية. وكانت بالنسبة لغيرهم مجرد أمر يعتمد على الشعور الحدسي.



تعاظم الحاجة اليوم إلى التسعير الاستراتيجي أكثر من أي وقت مضى. فالضغوط الآتية من المستهلكين المتأثرين بحساسيتهم تجاه الأسعار من جهة، وتجارة التجزئة بكل ما يميزها من قوة ونشاط واندماج من جهة أخرى، قد أدت إلى عمليات تخفيض مهمة على الأسعار طالت كل السلع، بدءاً بالسجائر وانتهاء بالحبوب. ويزعم بعضهم أن تخفيض الأسعار عملية مفيدة للأعمال التجارية، لكن النتيجة النهائية كانت تآكل الأرباح إلى حد كبير.

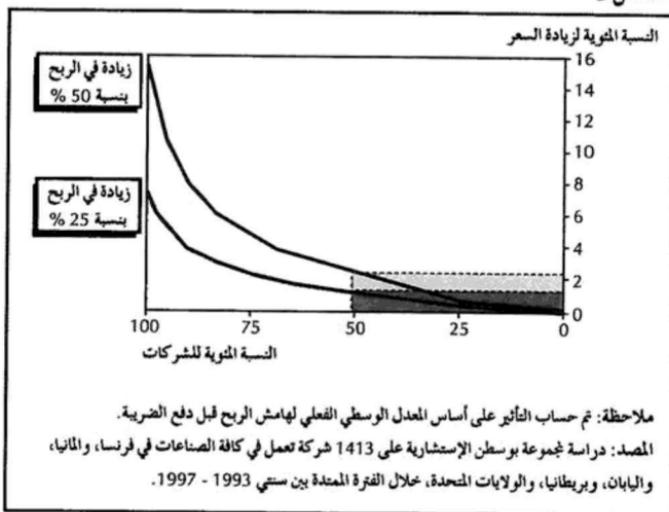
الأسوأ من ذلك أن مصنعي السلع الاستهلاكية المعبأة goods packaged فقدوا السيطرة على التسعير، وخسروا معها قدرتهم على تهيئة المنتجات لتحقيق الربح والنمو. إذ يشعر معظم المصنعين أنهم مقيدون بالأسعار السائدة حالياً وفي المستقبل المنظور. قال أحدهم متفجعاً: «نحن لا نستطيع رفع الأسعار الآن. فبائع التجزئة لن يسمح بذلك. كما أن ارتفاع السعر يعني الخسارة في حصة السوق. ولو فعلت ذلك فسوف أموت!». واشتكى آخر قائلاً «نحن لم نعد نلجأ إلى عملية التسعير الاستراتيجية. فالتسعير الآن لا يتجاوز مجرد أداة لترقيم خطتنا».

يعيد التسعير الاستراتيجي القدرة على التحكم والسيطرة. وتوصلت دراسة أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، على أكثر من 1400 شركة تتفاوت في هوامش الربح وتكلفة البنية الهيكلية، إلى نتيجة مفادها أنه بالنسبة لمعظم الشركات، تعتبر أية زيادة في السعر الصافي تبلغ واحداً أو اثنين بالمئة كافية لزيادة الأرباح بنسبة تراوح بين 25-50٪: (انظر الشكل رقم 3).

يمكن لاستراتيجية التسعير إذا ما نُفذت بشكل صحيح أن:

- تزيد الربحية الإجمالية من خلال التسعير على أساس مرونة طلب المستهلكين على المدى الطويل.
- تزيد مبيعات أكثر منتجات الشركة ربحاً.
- تحسن ربحية الأنشطة التجارية غير المحورية بالنسبة للشركة.

الشكل 3



- توقف تسرب السعر من خلال التحكم بانخفاض الأسعار.
- تخلق أفضلية تنافسية يصعب محاكاتها.

لكن استرداد السيطرة على الأسعار لن يكون سهلاً. ففي معظم المؤسسات، تشتت سلطة التسعير بين الكثير من اللاعبين الذين يصدرون قرارات لا حصر لها عبر مجموعة كبيرة من الوظائف والمواقع. ولا يوجد اليوم مدير يعرف بالضبط الجزء الذي تم تحقيقه فعلاً من أية لائحة أسعار. الأمر الذي يعني أنه غير قادر على تهيئة المنتج لتحقيق أكبر عائد ممكن حين يقوم بعملية صنع قرارات التسعير.

ليس هناك من سبيل للالتفاف على حقيقة أن التسعير عملية معقدة. بل شديدة التعقيد إلى درجة يصعب معها إجراء عملية تثبيت سريعة للأسعار. وبدلاً من ذلك، يحتاج المصنعون

إلى تعيين فريق عمل مكون من كبار المديرين بغرض إعادة التفكير بكافة جوانب التسعير - الاستراتيجيات، والتكتيكات، والعمليات، والقدرات - من القاعدة إلى القمة. ولتحقيق النجاح، ينبغي على الفريق دمج أربعة أنشطة بصورة تكاملية.

### اكتشف معادلة قيمة المنتج

يتضمن كل منتج معادلة قيمة value equation، تأخذ في الاعتبار العلاقة الرابطة بين نوعيته، وتيسره، وسعره. وسوف تتباين هذه العلاقة بتباين شرائح المستهلكين. ومن أجل القيام بعملية التسعير الاستراتيجي، يتوجب على فريق العمل المكلف بمهمة التسعير فهم الدور الذي يلعبه ذلك السعر في قيمة المنتج والمشهد التنافسي.

تتمثل وظيفة الفريق الأولى في تحليل معادلات قيمة منتجات الشركة ووضعها كنقطة علام يمكن مقارنة منتجات المنافسين إزاءها. كما ينبغي على الفريق تفصي الأمور الآتية:

- تحديد وضع المنتج، وهذا يتضمن قيمة العلامة التجارية، وحجم حصة السوق النسبية، وتطور المنتجات الخاصة التي تحمل اسم المتجر التي يبيعها Private-label
- المشهد التنافسي، الذي يشمل تسعير منحني الطلب، وبنية التكلفة النسبية، وانضباط السوق (الرواد والأتباع).
- دافع المستهلك، الذي يشمل تجزؤ الحاجات والفوائد، ومرونة السعر على المدى الطويل، وديناميكية الشراء

التلقائي impulse buying، ودورة حياة الربحية في كل جزء.

أما الهدف فيتمثل في ضمان أن تعمل بنية التسعير على دعم معادلة القيمة وتستحوذ على القيمة الكاملة لأية مزايا في التكلفة، أو النوعية، أو الخدمة. نحن نسمي ذلك «التسعير تبعاً لأفضل منتج لديك». فإذا كان المنتج مثلاً هو الوحيد من نوعه في تقديم ضمانة يقدرها المستهلكون على وجه الخصوص، يتوجب تسعيره تبعاً لذلك. هذه الاستراتيجية تتجاوز طرائق التسعير التقليدية لتمييز قيمة المنتج التي يمكن تحقيقها في السوق.

لنأخذ على سبيل المثال إحدى الشركات المنتجة للمشروبات، ولندعوها «الشركة أ». لقد تعلمت درساً موجعاً في تسعير أفضل منتج لديها من منافستها الرئيسية، وهي شركة رائدة على المستوى القومي. فحين بدأت هذه الشركة المنافسة بتخفيض الأسعار في الأسواق التي تملك فيها «الشركة أ» أعلى حصة، افترض المديرين الإقليميون لهذه الأخيرة أنه ليس من خيار أمامهم سوى أن يحذوا حذوها. لكن ما لم يدركه هؤلاء أن الشركة الرائدة كانت في الوقت ذاته ترفع الأسعار في أسواقها التي تملك فيها أعلى حصة. وفي الحقيقة، تمثلت استراتيجية الشركة الرائدة في زيادة الأسعار والأرباح الحدية في أقوى أسواقها من أجل تقديم الدعم المالي لحملتها الهادفة إلى الحصول على حصة حيث لا تكون الأمور في مصلحتها.

وسقطت «الشركة أ» في الفخ: إذ لم تكتف الشركة رائدة بزيادة أرباحها وحصتها الإجمالية، بل استنزفت الأرباح من أقوى أسواق «الشركة أ».

### اعمل على سد المنافذ التي يتسرب منها السعر

في كثير من الأحوال، يخفي التسعير العشوائي (والشمولي) الفروقات في تكلفة خدمة المستهلكين، ويمكن أن يشوه الربحية الصافية التي تقدمها قنوات البيع، والمستهلك، والمنتج. ولهذا ينبغي على فريق التسعير اكتشاف المنافذ التي يتسرب منها السعر حيث تضيق الأرباح. وهذا يشمل اقتفاء أثر كافة التخفيضات التعاقدية وغير التعاقدية، وعمليات الترويج، وغير ذلك من تكاليف خدمة الزبائن (مثل رسوم التمويل، والمستودعات، وتكاليف التسليم، والإدارة) التي تهدر العائدات.

يمكن لمنافذ تسرب السعر أن تتواجد في أي موقع من الشركة. في كثير من الأحوال، يمكن أن تكون مخفية في أماكن غير متوقعة أو غير معروفة مثل تكلفة التعامل التجاري مع العملاء. ينبغي تفحص هذه «التكاليف» بنفس الأدوات التي يستخدمها المحاسبون والمصنعون لتفحص ربحية المنتج. وما إن يحدد الفريق الربحية الحقيقية لكل حساب، تظهر على السطح الفرص الملائمة للتسعير الاستراتيجي. والشركات التي نجحت بسد منافذ التسرب لديها بصورة منهجية، وجدت أن أرباحها تزداد بنسبة تصل إلى 25٪.

على سبيل المثال، طلب أحد زبائن شركة من الشركات المتعاملة مع مجموعة بوسطن الاستشارية أن تتجاوز مركز التوزيع وتسلم البضاعة إلى مخزنه مباشرة. لكن تحقيق هذا المطلب يقتضي حمل الصناديق بشكل إفرادي بدلاً من المنصة النقالة لحمل البضاعة وإرسال كمية تقل عن حمولة الشاحنات الكاملة LTL. هنالك بائعون آخرون سمح لهم بتلبية مثل هذا الطلب للحفاظ على العلاقة مع قسم المحاسبة. لكن مدير حسابات عميلنا كان على علم بالتكاليف المتضمنة في تلبية هذا المطلب واستطاع الحصول على سعر أفضل. ونتيجة لذلك، بدأ بتقديم «لائحة تسعير» إلى عملائه، جعلت الخدمات الأعلى تكلفة، مثل نقل الصناديق بشكل إفرادي وشحن البضاعة بكميات تقل عن الحمولة الكاملة للشاحنات، خياراً في بنية التسعير.

### حدّد الأسعار لتحقيق الأرباح

إن دمج أجزاء لغز التسعير سوف يكشف أيضاً عن الفرص المتاحة لتحسين إنتاجية عمليات الترويج والتنشيط. فقد تزايدت عمليات الترويج في السنوات الأخيرة، وارتفع بشكل دراماتيكي حجم الإنفاق على الحسومات خارج «الفاتورة»، واستثناءات السعر، والحسومات الترويجية، وتمويلات تنشيط مبيعات السلع، والتنزيلات. لقد اكتشف أحد عملاء مجموعة بوسطن الاستشارية أن التكلفة الإجمالية لتعاملاته التجارية تجاوزت نسبة

20٪ من المبيعات. في كثير من الأحوال، تمثل تكلفة عمليات الترويج تسرب السعر وليس الاستثمارات. ومع أن بعض عمليات الترويج تعطي ثمارها، إلا أن الكثير منها تحول القيمة إلى تجار التجزئة والمستهلكين الذين يقومون بالشراء آجلاً.

إن عقد الصفقات باستخدام أبسط القواعد المؤسسة على التجربة، مثل عدد الصناديق المرسلة إلى تجار التجزئة، يمكن أن يكون مضللاً ومكلفاً. بدلاً من ذلك، ينبغي أن تعتمد مفاوضات عقد الصفقات، ودفعات بعض بائعي التجزئة، على الزيادة الحقيقية لحجم البضاعة المباعة فعلاً إلى المستهلكين. ومن أجل القيام بذلك، ينبغي على فريق التسعير مراجعة حجم الإنفاق على المبادلات لتحديد العائد الإجمالي على الاستثمار. كما يحتاج أيضاً إلى تحديد استراتيجيته الترويجية ضمن سياق استراتيجيات التسعير التي يتبناها تاجر التجزئة. فالفوارق في استراتيجيات التسعير لتاجر التجزئة (الأسعار المخفضة كل يوم في مقابل التسعير المرتفع والمنخفض مثلاً) والأرباح الحدية التي يأخذها بائعو التجزئة على مختلف المنتجات سوف تؤثر تأثيراً مهماً على قوة المصنعين التفاوضية وموقفهم.

### نظم الأمور لتنساب العملية بفاعلية

لن تعمر أية استراتيجية تسعير زمنياً طويلاً دون عملية حسنة الإدارة والتنظيم. وعلى فريق التسعير التحقق من كل ما يجري في الشركة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات الواضحة، والتأكد

من إتاحة المعلومات الصحيحة لمن يحتاج إليها على الدوام.

لِمَ يتوجب على كبار المديرين الانخراط في شؤون الشركة على هذه الدرجة من التعمق؟ صحيح أن عدة أقسام من الشركة تلعب دوراً في التسعير، لكن الأمر يحتاج إلى سلطة تنفيذية قادرة على تنسيق كافة الفعاليات وجعلها متزامنة، وإنجاز وترسيخ الجانب التكتيكي، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصعبة. لقد قامت قلة من الشركات بالسير في هذا الاتجاه من خلال تعيين رئيس ومجلس للتسعير مهمتهما دمج معطيات التسعير وتسهيل انسيابية وفاعلية القرارات. وهو أمر لا يركز سلطة قرار التسعير بيد القلة بقدر ما يجمع ويوجه المعلومات المبعثرة التي يحتاج إليها الآخرون لاتخاذ القرارات الصائبة.

لقد قامت مجموعة بوسطن الاستشارية مؤخراً بمساعدة إحدى الشركات المصنعة للمنتجات المكتبية على إظهار معطياتها التسعيرية، بحيث يتمكن مجلس التسعير من تحسين عملية تحقيق السعر، واتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية متناغمة. وخلال الاجتماعات الدورية التي عقدها كل أربعة أشهر، عمل المجلس على مراقبة ورصد الحركة في سعر المواد الخام، وتحليل مجموعة المنتجات المختلطة، واستراتيجية الحسابات والتسعير، والربحية. على أساس هذه المعلومات، قامت الشركة بإعادة النظر في تخطيط بنيتها التسعيرية، وإنجاز صفقاتها التجارية، وبرامج حسوماتها، من أجل التركيز على الأداء. كما أسست عملية جديدة لتفويض من يملك الحق بمنح

استثناءات على السعر. إضافة إلى مساعدة الشركة على استعادة التحكم بأسعارها، استطاعت هذه العملية الانسيابية الفعالة أن توفر الكثير من التكاليف من خلال إلغاء الأعمال المتكررة وتخفيض النفقات الإدارية. ونتيجة لذلك، تمكنت الشركة من زيادة خط إنتاجها الأساسي بعدة نقاط مئوية.

### الشروع بالعمل

بالرغم من أن معظم الشركات قد ركزت جهودها على تقليص النفقات، إلا أن التسعير الاستراتيجي يظل الأسلوب الأقوى لزيادة الأرباح. هل تشعر أن شركتك تفقد الفرصة المناسبة لزيادة الأرباح بنسبة تصل إلى 50%؟ الأسئلة الأربعة الآتية يمكن استخدامها كمدقق حسابات سريع لقدراتك التسعيرية:

- 1 - هل تبدو استراتيجيات التسعير التي يتبناها منافسوننا مفتقرة إلى العقلانية أو التناغم، أم هل يمكن أن تشكل جزءاً من استراتيجية ناجحة؟
  - 2 - هل نشته بوجود منافذ تسرب في السعر، وإن كان ذلك صحيحاً، أين مكانها وما هو حجمها؟
  - 3 - هل نتحكم بكافة جوانب عملية التسعير التي نقوم بها؟
  - 4 - هل نحدد السعر تبعاً لعملية تخطيط منظمة أم اعتماداً على معلومات ناقصة بسبب الإهمال؟
- ليس التسعير الاستراتيجي تكتيكاً نتبعه لمرة واحدة؛ بل

هو إعادة بناء جوهرية لكافة الأنشطة والفعاليات التي تؤثر في عملية التسعير. ولهذا السبب فهو يقدم قيمة مستدامة طويلة الأجل. وهنا تكمن فائدة ماكرة مراوغة، لأن عملية إعادة البناء تحدث في العمق داخل المؤسسة، ومن المستحيل تقريباً على المنافسين محاكاتها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في حزيران/يونيو 1998.