

الفصل الثاني
التسعير الفندقي والسياحي
والمعايير الدولية الأساسية لسياسات التسعير

يحدد سعر المبيع بدون شك إمكانية الربح والخسارة الممكن حصول أحدهما خلال فترة معينة، إن سعر المبيع هو السبيل الوحيد لاسترجار الأموال في الوقت الذي يتم فيه الإنفاق من خلال أوجه عدة .

إن سياسة التشغيل الأنيقة بحد ذاتها، عروض الطعام والشراب الرائعة، الإشغال المتفائل للمطعم أو الفندق، لا تعني أن صاحب العمل سيحقق ربحاً عندما لا يكون سعر المبيع ملائماً لما يكفي تغطية التكاليف جميعها. لذلك يتوجب على صاحب العمل في مجال السياحة (الضيافة، الفنادق...) أن يختار بشكل ملائم برنامج المبيع، بنية الأسعار، الكميات القائمة، سعر الكلفة، وأن يقوم بعملية الربط الملائم.

-يعرف التسعير (تحديد السعر):

بأنه فن ترجمة قيمة السلعة في وقت ما إلى قيمة نقدية. وإن القاعدة الواجب إتباعها تعني الوصول إلى السعر الصحيح الذي يمكننا من بيع أكبر كمية ممكنة مع الوصول إلى أقصى ما يمكن من الربح في المدى القريب أو البعيد. والسعر كما ورد سابقاً هو أداة تسويقية ويلعب دوراً حاسماً في المزيج التسويقي (مركب التسويق) وبشكل مترابط مع نوعية المنتج والبرنامج الترويجي يصبح بالإمكان توجيه المبيعات نحو سوق جديدة، أو زيادة الحصة في السوق على حساب المنافسين.

ثمة حقيقة قلما يلاحظها المرء في الحياة العملية وهي أن عوامل التأثير على الربح مرتبطة بالسوق (سعر الغرفة، سعر مبيع الطعام والشراب، عدد الزبائن، نسبة الإشغال).

ويلاحظ العاملون في هذا المجال أن التأثير على الربح من جهة المبيعات أكبر بكثير من التأثير على الربح من جهة العوامل المرتبطة بالتكاليف، ولهذا على صاحب العمل أن يوجه عناية خاصة إلى العوامل المؤثرة على الربح المرتبطة بالسوق إضافة إلى تحديد إجراءات التدقيق الداخلية.

ونوضح في المثال التالي المؤثرات على الربح التي يسهل معرفة إبعاد كل منها الوصول إلى سياسة تستند إلى أسس المعرفة.

الخطوات الواجب إتباعها:

الخطوة الأولى:

تحديد العوامل المؤثرة على الربح في مثالنا (مطعم) نجمل العوامل:

- عدد الزبائن .
- سعر المبيع .
- تكاليف المواد الأولية .
- رواتب عمال دائمين .
- أجور عمال مؤقتين .
- عوامل أخرى متفرقة .

الخطوة الثانية :

حساب الربح الممكن بتحويل العوامل المؤثرة، حيث يمكن دراسة أهمية كل عامل من العوامل بتغيير قيمة أحد العوامل المؤثرة (بزيادته أو خفضه بنسبة 10% مثلاً) .

الخطوة الثالثة :

حساب مضاريب الربح :

$$\text{مضروب الربح} = \frac{\text{تغير الربح (\%)}}{\text{تغير العامل المؤثر على الربح (\%)}}$$

عندما نرفع عدد الزبائن 10% ويتغير الربح بنسبة 30%

فإن مضروب الربح = +3 ، ويظهر مضروب الربح مدى تأثر الربح بالعامل المؤثر المدروس.

الخطوة الرابعة :

استخدام المضروب المؤثر على الربح.

ومن ناحية أخرى، فثمة عدة طرق لحساب التسعير وفقاً للمعايير التسعيرية

العالمية حيث تعتبر قرارات التسعير من العوامل المهمة في تسويق الخدمات الفندقية، نظراً لما تتصف به من التعقيد والتداخل بين تشكيلات متنوعة من الخدمات، التي يصعب في بعض الأحيان الفصل بينها وقياس تكلفتها وتحديد سعرها بدقة، بحيث يجب أن يغطي تكاليف إنتاجها ويكون مقبولاً من طرف المستهلك النزيل، وفيما يلي أهم الطرق المستعملة في تسعير بعض الخدمات الفندقية الأساسية:

تسعير خدمة الإيواء (الغرف):

أ- قاعدة الألف:

تشير أدبيات التسويق الفندقي والسياحي أن المنظومات الفندقية استخدمت لسنوات طويلة أسلوباً تسعيرياً يدعى قاعدة الألف، حيث توصل الباحثون من دراسات متعددة أجريت على فنادق كبيرة، أن هناك علاقة محددة بين حجم الاستثمار في الفندق و متوسط أجرة الغرفة الفندقية بصرف النظر عن موقع الفندق، و وفق هذه القاعدة يحسب سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{أجرة الغرفة الفندقية} = \text{حجم الاستثمار التقديري في الغرفة} \div 1000.$$

ويحسب حجم الاستثمار التقديري في الغرفة في ضوء المعادلة الآتية:

عدد غرف الفندق \div حجم الاستثمار التقديري في الغرفة = حجم الاستثمارات في الفندق ولكن الإدارات الفندقية الحديثة أصبحت تعتمد هذه القاعدة بصورة نادرة، بسبب أنها تعتمد على توجه ربحي بحت وتهمل عناصر أخرى مهمة في السوق الفندقية والسياحية.

ب- مدخل التحليل من أسفل لأعلى:

بالرغم من اعتماد هذا المدخل على فلسفة التوجه الربحي غير أنه أسلوب تسعيري واسع الانتشار في الفنادق، حيث ظهر منذ سنوات، وتعتمده الفنادق بصورة جزئية، إذ تسعى من خلاله إلى الدمج بين فلسفة التوجه الربحي

وفلسفة التوجه السوقي، و يرتكز هذا الأسلوب على عملية تحليل عكسي لقائمة الدخل، إذ تكون الخطوة الأولى هي تحديد صافي الربح المطلوب بعد الضريبة، وصولاً إلى تحديد حجم الإيرادات المطلوب تحقيقها من بيع خدمات الإيواء في الغرف مقابل سعر محدد، ويجري تحديد سعر الغرفة من خلال المعادلة الآتية:

نسبة الإشغال × عدد غرف الفندق ÷ أجرة الغرفة الفندقية = حجم إيرادات الغرف المطلوب.

وهذا السعر لا يكون نهائياً إذ يجري تعديله هبوطاً وصعوداً حسب أسس تعرفه الغرفة (حسب تصنيفها أكانت مفردة وهنا يكون سعرها أقل من السعر الناتج من المعادلة، أو إذا كانت مزدوجة، وهنا يكون سعرها أعلى من السعر الناتج من المعادلة).

ج- مدخل إدارة نسبة الناتج :

يعتبر هذا المدخل أفضل من المداخل الأخرى التي تعتمد على حجم الاستثمار الفندقية أو على أساس التكلفة ، فهو يحدد سعر الغرفة في ضوء طلب السوق الفندقية بصورة أساسية ، وبالاسترشاد بعناصر التكلفة ، وهذا المدخل تتبناه اليوم عدد كبير من المنظمات الفندقية و غيرها، و قد نقلته عن صناعة الخطوط الجوية التي تستخدمه بصورة ناجحة، إذ تخفض شركات الطيران أسعار رحلاتها في مواسم الكساد، وتعود وترفعها في مواسم الذروة والانتعاش، حيث أن استخدام هذا المدخل ينجح بصورة كبيرة في المنظمات الفندقية الكبيرة. أما الفنادق الصغيرة ذات 75 غرفة وما فوق مثلاً (فإن نتائج استخدام هذا المدخل تكون محدودة كما أن نجاح هذا الأمر يكون أفضل من الفنادق التي يتراوح عدد غرفها من خمسين غرفة لكن هذا الأسلوب يتطلب توفير بيانات دقيقة ومفصلة حول الطلب الفندقية من خلال إجراء عمليات التنبؤ لمدة تمتد من ستة إلى تسعة أشهر على الأقل ، و يرتكز هذا

المدخل على استخدام الحوسبة، ويجري من خلال تحليل الطلب تحديد الأسعار على أساس يومي للغرفة الفندقية، فقد يتغير سعر الغرفة الفندقية من يوم لآخر، حيث تسعى الإدارة الفندقية إلى صناعة قرار تسعيري يحقق أعلى نسبة ناتج.

وهنا، فإن آلية عمل هذا المدخل تركز على تحديد سعر الغرفة لأوقات الانتعاش، إذ تتحقق المبيعات اليومية المتوقعة لغرف الفندق بضرب هذا السعر (أجرة الغرفة في أوقات الانتعاش) في عدد غرف الفندق. وتتحقق المبيعات اليومية الفعلية لغرف الفندق بضرب سعر الغرفة في ذلك اليوم في عدد الغرف المشغولة، وعليه تحسب نسبة الناتج من المعادلة الآتية:

$$\text{مبيعات الغرف المتوقعة} \div \text{نسبة الناتج} = \text{مبيعات الغرف الفعلية}$$

تسعير الأطعمة بالفندق:

كثيراً من الفنادق تستخدم أسلوب التكلفة في تحديد أسعار الأطعمة والمشروبات التي تقدمها مطاعمها، غير أن هذا الأسلوب يواجه انتقادات كثيرة بسبب القصور الذي يعانيه في مواجهة حالات سوقية مختلفة، حيث أن هناك أسلوب أصبح شائعاً في صناعة المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق وهو أسلوب هندسة القائمة (هندسة قائمة الأطعمة) إذ أنه يعتمد أداة تحليل رقابية و تسعيرية فاعلة على قائمة الأطعمة، ويتطلب تنفيذها القيام بما يأتي:

أ- إجراء تحليل دوري (غالباً بشكل أسبوعي) لتحديد مستوى ربحية كل صنف من أصناف قائمة الأطعمة، وإجراء تحليل دوري -أيضاً أسبوعي- لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف من أصناف القائمة. حيث تحسب ربحية الصنف من خلال تحديد مستوى مساهمته في أرباح القائمة الكلية.

ب - إجراء تحليل دوري لتحديد مستوى انتشار ورواج كل صنف، ويحدد مستوى الانتشار والرواج من خلال معرفة الأصناف التي تباع أكثر .

ج - المراجعة الدورية لمكونات قائمة الأطعمة لتحديد مستوى رضا الإدارة عن كل صنف في هذه القائمة، وقد تجد أصنافاً غير رائجة وغير مربحة، وهذه الأصناف ينبغي تحليلها بصورة تفصيلية، وإذا كان تحسين مستواها غير ممكن فإنه يفضل حذفها من القائمة واستبدالها بأصناف يتوقع أن تحقق مستويات رواج وربحية مقبولة.

تسعير المشروبات بالفندق :

تشير أدبيات التسويق والإدارة الفندقية إلى أن إدارات المطاعم (المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق) أجرت تغييرات جوهرية في أسلوب تسعير المشروبات، وقد أصبح الأسلوب الجديد للتسعير هو إضافة مبلغ محدد على تكلفة الوحدة بصرف النظر عن هذه التكلفة، وقد لقي هذا الأسلوب الجديد نجاحاً أفضل من الأساليب السابقة.

تجدر الإشارة إلى أن أشهر أساليب تسعير المشروبات السابقة هو أسلوب النسبة المئوية، إذ كانت تسعر الوحدة على أساس ضرب كلفتها في ثلاثة ثم إضافة قيمة الضريبة، فعلى سبيل المثال، إذا كانت كلفة الوحدة خمسة دولارات، ونسبة الضريبة هو 15% فإن سعر البيع يحسب كما يأتي:

$$3 \times 3 + (3 \times 5) \times 15\% = 5 \times \text{كلفة الوحدة.}$$

ويكون سعر البيع = 17.25 دولاراً.

يعتبر الأسلوب الجديد أفضل من هذا الأسلوب، لأن هذا الأخير يؤدي إلى بيع المشروبات مرتفعة الكلفة بأسعار عالية جداً، أما الأسلوب الجديد فإنه يضمن بيع المشروبات المختلفة بأسعار معتدلة نسبياً، وتكون بذلك أسعاراً جذابة وقادرة على تحقيق الميزة التنافسية.

إن قضية التسعير من القضايا الحاسمة في إستراتيجية التسويق الفندقي، إذ على الإدارة أن تراعي في تسعير خدماتها ثلاثة أطراف أساسية هي :

التكاليف، المنافسة، القيمة المدركة للمستهلك.

تطبيق :

تبين من خلال صفحة حساب الربح والخسارة لأحد المطاعم المعطيات التالية:

10,000 زبون	عدد الزبائن	آ
8 ل.س	المبيع لكل زبون	ب
80,000 ل.س	مجموع المبيعات حسماً	
30,000 ل.س	كلفة المواد الأولية (طعام ، شراب)	ج
25,000 ل.س	رواتب عمال (تكاليف ثابتة)	د
10,000 ل.س	أجور عمال موسمين (تكاليف متغيرة)	هـ
10,000 ل.س	تكاليف أخرى (ثابتة)	و
75,000 ل.س	مجموع التكاليف	
5,000 ل.س	الربح	

المطلوب :

ادرس تغير الربح نتيجة ل :

- زيادة الزبائن بنسبة 10% .
- زيادة سعر المبيع بنسبة 10% .
- انخفاض تكاليف المواد الأولية بنسبة 10% .
- انخفاض رواتب العمال الدائمين بنسبة 10% .
- انخفاض الأجور بنسبة 10% .
- انخفاض التكاليف الأخرى بنسبة 10% .
- واحسب مضروب الربح في كل حالة .

الحل :

– الخطوة الأولى : تحديد العوامل المؤثرة على الربح :

1. عدد الزيائن .

2. سعر المبيع لكل زيون .

3. تكاليف المواد الأولية (تكاليف متغيرة) .

4. رواتب العمال (تكاليف ثابتة) .

5. أجور (تكاليف متغيرة) .

6. نفقات أخرى (تم افتراضها ثابتة) .

– الخطوة الثانية : حساب الربح الممكن بتحويل العوامل المؤثرة :

يتضح ذلك من خلال الجدول التالي :

التأثير بتغير 10% لكل عامل من العوامل المؤثرة على الربح						معلومات أساسية	العوامل المؤثرة
تكاليف أخرى	أجور عمال مؤقتين	رواتب عمال دائمين	تكاليف المواد الأولية	سعر المبيع	عدد الزيائن		
10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	11,000	10,000	عدد الزيائن
8	8	8	8	8,8	8	8	سعر المبيع
80,000	80,000	80,000	80,000	88,000	88,000	80,000	مجموع المبيعات
30,000	30,000	30,000	27,000	30,000	33,000	30,000	كلفة المواد الأولية
25,000	25,000	22,500	25,000	25,000	25,000	25,000	رواتب عمال دائمين

10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	11,000	10,000	أجور عمال مؤقتين
9,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	نفقات أخرى
74,000	74,000	72,500	72,000	75,000	79,000	75,000	مجموع التكاليف
6,000	6,000	7,500	8,000	13,000	9,000	5,000	الربح
%20	%20	%50	%60	%160	%80	-	تغير الربح %
2	2	5	6	16	8	-	مضروب الربح

– الخطوة الثالثة : حساب مضاريب الربح :

كما في الجدول أعلاه .

– الخطوة الرابعة : أهمية واستخدام مضروب العامل المؤثر على الربح :

مضروب الربح	العامل المؤثر
16	سعر المبيع
8	عدد الزيائن
6	تكاليف المواد الأولية
5	رواتب
2	أجور
2	نفقات أخرى

تظهر مضاريب الربح مدى التأثير على الربح عند تغير أي عامل من العوامل، وهكذا فإن مضروب الربح / 16 / للعامل المؤثر المرتبط بسعر المبيع مثلاً يبين أننا برفع السعر 3% سنحصل على زيادة في الربح بنسبة 48% وذلك في حال ثبات باقي العوامل .

وأن تخفيض السعر بنسبة 2% فإن ذلك سينعكس على الربح بتخفيضه 32% ولذلك تجد دائماً أن عبارة (فكر مرتين قبل أن تعطي حسماً) تشكل ناظماً من نواظم الإدارة الرشيدة.

إن مضروب الربح المتعلق بسعر المواد الأولية / 6 / وهذا يعني أنه في حال ارتفاع سعر المواد الأولية بنسبة 4% يجب أن نحسب هبوطاً في الربح بنسبة 24% مع ثبات باقي المؤثرات.

وجهة نظر الزبائن من الأسعار:

ليس لجميع المستهلكين نفس النظرة إلى سعر منتج ما، وهي تتباين إلى درجة عدم إمكانية فهمها من خلال روابط أو عوامل مشتركة، لاسيما في المجال السياحي.

هل يمثل المنتج قيمة النقود المسددة ؟

ولكن يختلف تقدير القيمة نفسها من شخص لآخر، ومن وقت لآخر.

كيف يمكن أن نفسر حمى الرغبة في اقتناء لوحة فنية أو قطعة أثرية من زاوية القيمة المادية (وحتى المعنوية أحياناً) ؟

إن اللوحة الفنية ذاتها (هنا نوعية العمل ثابتة) تختلف قيمتها كثيراً إذا تم عرضها في معرض عادي في زاوية المدينة، عنها لو تم عرضها في معرض ذي أهمية خاصة، عنها إذا كانت معروضة للبيع في مزاد علني تمت التهيئة له قبل فترة زمنية طويلة والترويج لهذه اللوحة خلال تلك الفترة .

كنا قد تحدثنا عن سلوك المستهلك بشكل عام في فصل سابق ويمكننا هنا أن نشير إلى بعض المفاهيم والعوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في مجال إحياءات السعر.

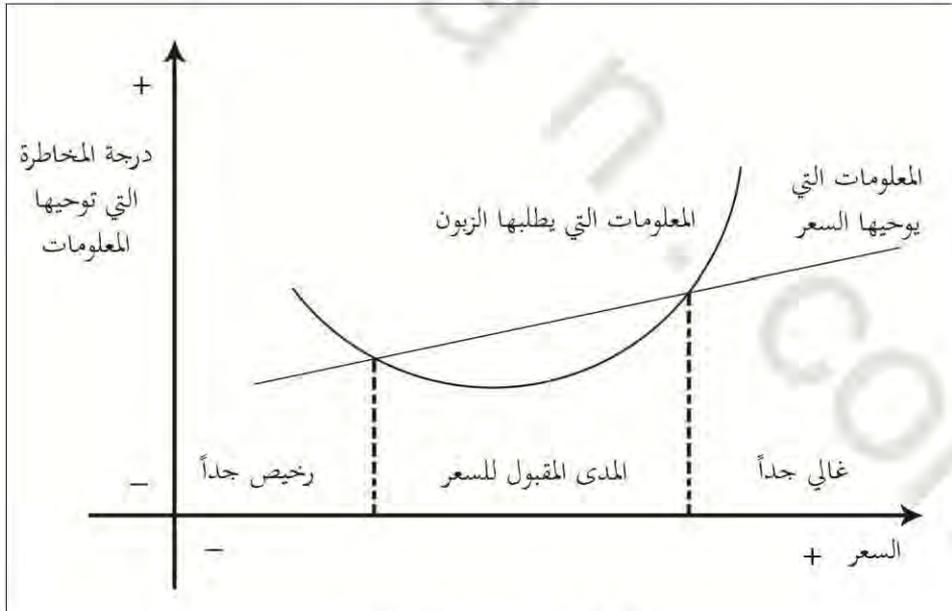
ارتباط السعر بالجودة : ويمكن تلخيص ذلك لكونه غالباً ما يعتقد المستهلك أن السعر الأعلى يوافق النوعية الأفضل.

وجديرًا بالذكر أن الاهتمام بالفروق السعرية يزول كلما زاد دخل الفرد ويزداد الاهتمام بالنوعية.

كما إن القرارات المتعلقة بالأسعار تخضع دائماً إلى ما يمكن أن يجد الزبائن من منتجات بديلة (الوفرة).

ففي الكثير من الحالات يكون الزبون معتاداً على مدى معين من الأسعار من الصعب عليه أن يقوم بتجاوزه.

إن الرغبة في التفاخر والتمايز تدفع بعض المستهلكين إلى المنتج عالي السعر.



المعلومات التي يوحىها السعر

إن بضاعة الرفاهية (والبضائع الكمالية) التي تعطي مشتريها اعتباراً عالياً لها سعر مرتفع ويمكننا أن نلاحظ أن الأجنحة والشاليهات الفاخرة لها الحظ الأوفر في البيع في رحلات المتعة حول العالم.

وقد دلت العديد من الدراسات أن كمية البيع تكون أقصى ما يمكن عندما يكون السعر ضمن مجال معين، فإذا كان السعر خارج هذا المجال فإن الزبون يرفض المنتج أو قد يسعى إلى معلومات إضافية قبل اتخاذ قرار الشراء، والشكل التوضيحي أعلاه يمثل هذه الفكرة. ويمكن أن تسعى الإدارة إلى تحديد السعر وفقاً للحدود التالية:

تسعير الحد الأعلى:

حيث يتم اتخاذ قرار يجعل الأسعار أعلى من أسعار السوق، إما لإعطاء صورة عن النوعية (العالية) أو صورة عن وضعية المنتج الفريدة (وضع احتكاري). والمنتج قد يكون جديداً أو قد يكون له ميزات لا تتمتع بها منتجات المنافسة، وقد يكون للشركة الأم مثلاً سمعة عالية مما يبرر هذا السعر. وغالباً ما يكون التسعير عند هذه الحدود عندما يراد انتخاب نوعية محددة من الزبائن يقوم المشروع (السياحي) على استقبالها.

تسعير القيمة المقابلة للنوعية:

أي التسعير بحيث تقابل قيمة المنتج قيمة المال المسدد بهذا السعر، وهي سياسة غالباً ما تمكن الشركة من تحقيق ربح جيد على أساس سمعة ثابتة وطيدة.

تسعير الحد الأدنى:

الهدف غالباً ما يكون هنا مواجهة المنافسة واستعمال السعر كحافز للشراء المباشر، والاعتماد هنا للوصول إلى الربح على تحقيق كمية أكبر من المبيعات، وغالباً ما يتم وضع أسعار رخيصة من قبل شركة تبحث عن توسع سريع في السوق أو تحاول الدخول إلى سوق جديدة.

أهداف التسعير:

إن تحقيق الربح على المدى البعيد يتطلب إقامة شهرة واسعة، واسم تجاري، وقد أشرنا في بداية هذا الفصل أن الوصول إلى أقصى ما يمكن من الربح على المدى القريب أو البعيد هو الهدف الرئيسي ولكن الحصول على الربح يتطلب أيضاً البقاء في السوق. ولذلك يمكننا أن نجد أهدافاً عديدة للتسعير (تساير عموماً أهداف التسويق):

أولاً: هدف الربح:

وهو المؤشر الرئيسي في قرار السعر، وتختلف النظرة إلى الربح ومؤشراته، وتسعى العديد من الشركات للوصول إلى نسبة معينة للعائد على الاستثمار (مؤشر مقبول للربح)، حيث يمكن أن يدل هذا المؤشر على نسبة التقدم خاصة في حال المنتجات الجديدة، وتحدد بعض الشركات الكبيرة نسبة العائد على الاستثمار الذي تعتقد أنه العائد المناسب ثم يحسب السعر على أساسه.

ثانياً: هدف حجم المبيعات :

مثل زيادة إيرادات المبيعات أو الوصول إلى نصيب أعلى في السوق .

ثالثاً: مواجهة الموقف:

يمكن أن يواجه المنتج مجموعة من المواقف مثل المنافسة وإجراءاتها أو إجراءات حكومية.

ومن المعروف أن التسويق الاستراتيجي يمكن أن يعتمد على:

— إبقاء الأسعار منخفضة .

— جعل المنتج متميزاً .

— اختيار قسم محدد من السوق والتركيز عليه .

وغالباً ما يفضل رجال التسويق المنافسة غير السعرية لتجنب مخاطر الدخول في حرب الأسعار مع المنافسين، ويعتبر رجال التسويق السعر هنا كمؤشر على

نوعية المنتج. ومن الممكن أن يكون الهدف الرئيسي مواجهة إجراءات معينة أو أحداث خاصة اجتماعية أو سياسية أو مواجهة المنافسة. إن ذلك سيوجه حتماً الأسلوب الذي يتم به تحديد الأسعار، حيث يمكننا أن نستوضح بعضاً من ذلك من خلال المثال المبسط التالي:

تقوم شركة جوية بالعمل ضمن ثلاثة مسارات:

مسار (أ): وهو طريق حديث يواجه منافسة مكثفة من قبل شركات جوية أخرى.

مسار (ب): تقسم الشركة هذا المسار مع شركتين أخريين منافستين.

مسار (ج): طريق تمتلك فيها الشركة السيطرة الكلية، وهناك ولاء تام.

الخطة التسويقية للعام المقبل تقترح ما يلي:

الربح المستهدف (آلاف الليرات)	نسبة الربح المستهدف	الإيراد الإجمالي لكل مسار (آلاف الليرات)	معدل السعر الفردي لكل كرسي (ل.س)	المبيعات (كمية)	المسار
20,000	5%	400,000	20,000	20,000	أ
135,000	9%	1,500,000	30,000	50,000	ب
262,500	15%	1,750,000	25,000	70,000	ج
		3,650,000	الإيراد الإجمالي لجميع الطرق		

إجمالي الربح الكلي = 417,500

الربح المستهدف الكلي = 11,44%

غالباً ما تقوم الشركات بدراسة كل قسم من الأقسام العملياتية على حدة بحيث يكون هذا القسم مؤدياً الأرباح المتوخاة منه، كما في مثال الحالة

أعلاه، إلا أن دعم الأقسام فيما بينها سياسة متبعة كثيراً في مجال العمل السياحي حيث يجب تقديم بعض الخدمات التي قد تؤدي بذاتها إلى عدم تحقيق أية أرباح، أو أن المخاطرة المالية بتقديمها كبيرة. إن دعم الأقسام فيما بينها هو إجراء غالباً ما يتم اللجوء إليه عند المنافسة الشديدة لاسيما في مجال تقديم خدمة إضافية.

العوامل المؤثرة على تحديد الأسعار:

العوامل الداخلية:

وهي مجموعة العوامل التي يمكن للمنظمة الرقابة عليها والتحكم بها، مثل أهداف التسعير وإستراتيجية التسويق ومركب التسويق، والتكاليف ونوعية المنتج ومستواه بالنسبة للمنافسة. وغالباً ما يتوجب على إدارة المنظمة هنا البحث عن تحقيق نقطة التعادل (لا ربح ولا خسارة، حيث التكاليف الكلية تساوي تماماً الإيرادات الكلية للمبيعات). عندها يصبح من الممكن تحديد كيفية التأثير على نقطة التعادل، وهذا يمكن الإدارة من اتخاذ سياسة مرنة.

العوامل الخارجية :

وهي تشمل الطلب والمنافسة وأنظمة التوزيع، الظروف الاقتصادية، القرارات والإجراءات الحكومية إضافة إلى الاعتبارات الأخلاقية. فالمنظمة التي تهتم بصورتها تجاه الجمهور سوف تعتمد إلى إقناع جمهورها بأنها لا تجني أرباحاً فاحشة حتى في حال قدرتها على ذلك. وتواجه الإدارة هنا مهمة دراسة وتحليل هذه العوامل ومحاولة التأثير عليها.

تحديد السعر

يعتمد نظام التسعير في كثير من المنظمات على إمكانية بيع عدد كبير من الوحدات بحيث يتم تغطية النفقات الثابتة والنفقات المتغيرة.

أولاً: التسعير على أساس التكلفة:

وهي آلية سهلة في مجال اتخاذ قرار التسعير، حيث تقوم المنظمة بتحديد تكاليفها لمنتج معين، ثم تخصص بعض التكاليف الإضافية للإنتاج بالإضافة إلى نسبة مئوية للربح ويصبح هذا سعر البيع :

$$\begin{aligned} \text{السعر} &= \text{التكاليف المباشرة} + \text{الأعباء الإضافية} + \text{هامش الربح} \\ \text{السعر} &= \text{التكاليف المتغيرة} + \text{نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة} + \text{هامش الربح.} \end{aligned}$$

ويمكن الأخذ بالاعتبار الكلفة المستقبلية للمنتج في وقت تصنيعه وبيعه. إن هذا الأسلوب في تحديد السعر لا يهتم كثيراً بعوامل السوق، ونظراً لأن التكاليف يجب أن تتم تغطيتها على المدى الطويل، فإن السياسات يجب أن تتجاوب أكثر مع ظروف السوق المتغيرة وكذلك مع ما يتحملة السوق. وعلى مدير التسويق الاهتمام بمفهوم (المساهمة في تغطية التكاليف الثابتة) وذلك بزيادة عدد الوحدات المباعة. إن الكلفة الإضافية لحمل مسافر آخر على متن الطائرة هي كلفة صغيرة (وجبة إضافية، وبطاقة طائرة .. إلخ) .

لذلك وبعد تحقيق نقطة التعادل يمكننا وببساطة تقديم عروض سعرية أكثر جرأة، وفي الفنادق يتم استخدام السعر كأداة تسويقية فعالة مع التركيز على العائد على الاستثمار (R.O.I) . ولا بد من الإشارة إلى أنه لدى الاعتماد على هذا الأسلوب في التسعير فإن الإدارة تواجه بعض المسائل أهمها: مسألة تحديد الكلفة لاسيما ما يصيب الوحدة من كلفة ثابتة (كم يقع على غرفة الفندق من تكاليف ثابتة؟).

تحليل نقطة التعادل:

يستخدم مفهوم نقطة التعادل ليشير إلى مستوى التشغيل الذي عنده لا ينتج المشروع ربحاً أو خسارة ويمكن التعبير عن مستوى التشغيل إما بدلالة الطاقة الإنتاجية أو بحجم الإيرادات من المبيعات. وكلما كانت نقطة التعادل منخفضة كلما زادت فرص تحقيق الربح للمشروع بمستوى تشغيل أعلى

وكلما كان الخطر من تحقيق الخسارة أقل. ويدعى الفرق بين مستوى الاستخدام المتوقع للطاقة المتاحة وبين نقطة التعادل (الأمان)، وغالباً ما تظهر الفنادق مجالات أمان ضيقة بسبب ارتفاع التكاليف الثابتة.

تحدد أبعاد نقطة التعادل في ثلاث متغيرات أساسية:

- تكاليف الاستثمار.

- قيمة الإنتاج.

- تكاليف التشغيل.

ويعبر عن كل منها بالسعر والكمية.

وتقسم تكاليف التشغيل إلى قسمين رئيسيين هما:

1. تكاليف ثابتة : لا تتغير بتغير الإنتاج الفعلي، وتشمل على سبيل المثال:

الاهتلاكات، تكاليف الإدارة العامة (رواتب ، قرطاسية ، مزايا .. إلخ)، نفقات المبيعات.

تكاليف إدارية مختلفة مثل : فوائد على القروض، تأمين، نفقات قانونية، محاسبة وتدقيق.

2. تكاليف متغيرة وتشمل مثلاً:

مواد أولية (طعام وشراب مثلاً)، كهرباء، صيانة، وقود، مياه، أجور، لوازم أخرى.

ويمكن تحديد نقطة التعادل إما بطريقة الرسم البياني أو بالمعادلات الجبرية.

$$\text{نقطة التعادل} = \text{سعر المبيع} \times \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{مبلغ التغطية}}$$

مبلغ التغطية = سعر المبيع - التكاليف المتغيرة

$$\frac{ت}{ع} = ن - م$$

حيث:

ن : نقطة التعادل.

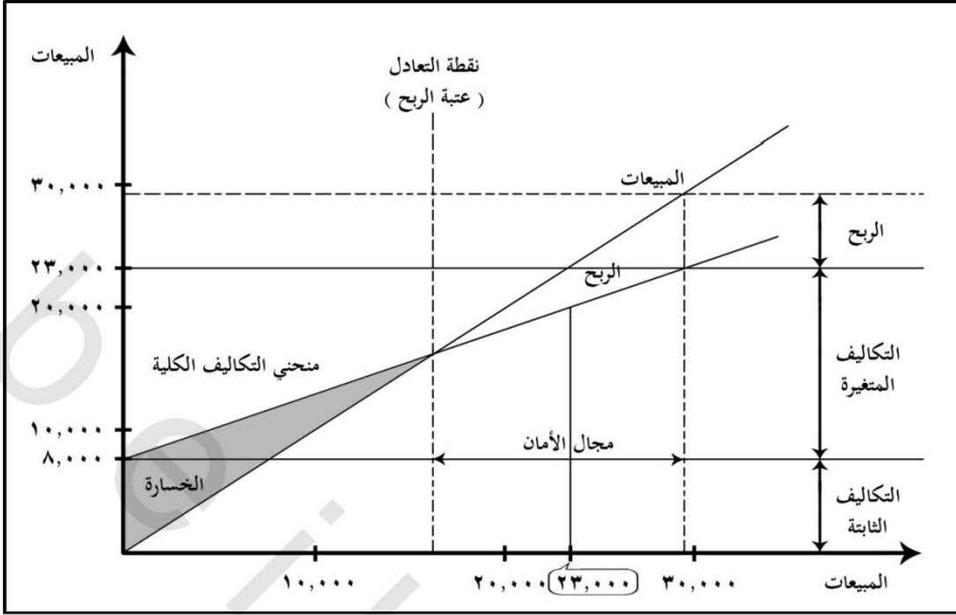
ع : سعر بيع القطعة المنتجة.

م : التكاليف المتغيرة للوحدة المنتجة.

ت : مجموع التكاليف الثابتة.

ونوضح في المثال التالي تحليل نقطة التعادل مع الرسم البياني :

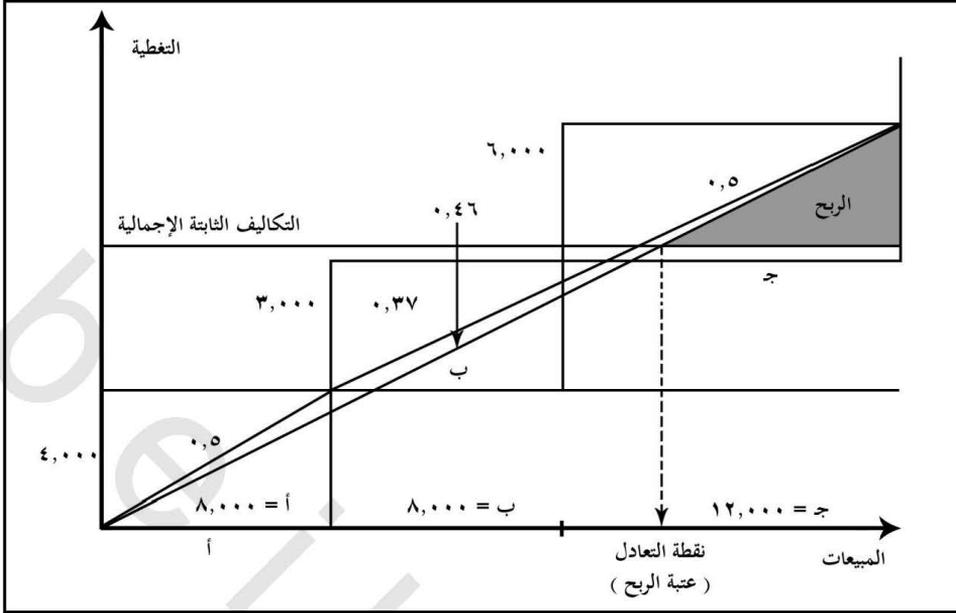
المنتج	سعر الوحدة	التكاليف المتغيرة لكل وحدة	مبلغ التغطية (ت)	الكمية المباعة	المبيعات (ب)	التكاليف المتغيرة	مبلغ التغطية الإجمالي	ت/ب %
أ	100	50	50	80	8,000	4,000	4,000	4,000 / 8,000 = 50%
ب	80	50	30	100	8,000	5,000	3,000	3,000 / 8,000 = 37.5%
ج	200	100	100	60	12,000	6,000	6,000	6,000 / 12,000 = 50%
المجموع					28,000	15,000	13,000	وسطي ت/ب
					التكاليف الثابتة			
					23,000	8,000	13,000	23,000 / 13,000 = 177%
					5,000	5,000	5,000	الربح



الشكل الأول: يبين عتبة الربح (نقطة التعادل) لمجمل المشروع بكافة أقسامه (أ، ب، ج)

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{المبيعات}}{\text{مبلغ التغطية}} = 17,230 = \frac{28 \times 8}{13} = \text{عتبة الربح}$$

وهنا تم إعطاء المبلغ الذي يجب أن يصل إليه البيع للوصول إلى نقطة التعادل /عتبة الربح/.



الشكل الثاني: حساب نقطة التعادل باستخدام مفهوم مبلغ التغطية

شرح وتحليل المسألة:

تظهر المسألة معطيات ثلاثة أقسام في شركة ما ، ويوضح الجدول العلاقة بين هذه المعطيات . نقوم عادة بدراسة كل قسم على حدة ، ثم بدراسة الأقسام ككل متكامل.

تمثل النسبة $\frac{ت}{ب}$ في الجدول نسبة مبلغ التغطية (المبيعات - التكاليف المتغيرة) إلى المبيعات. ومن الواضح أن وسطي هذه النسبة لا تتطابق مع النسبة التي تخص كل قسم من الأقسام كما يظهر من الشكل الثاني .

يمثل الشكل الأول مخطط نقطة التعادل (عتبة الربح) لمجمل المشروع (الطريقة البيانية لحساب نقطة تعادل)، ويمكننا أن نجد:

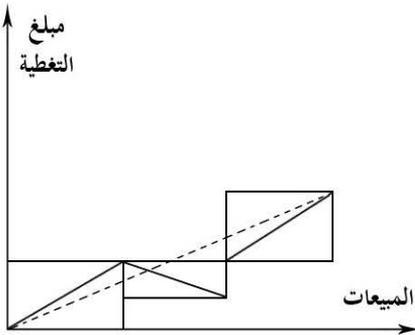
$$\text{عتبة الربح} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{المبيعات}}{\text{مبلغ التغطية}}$$

$$(\text{نقطة التعادل}) \text{ عتبة الربح} = \frac{8 \times 12}{13} = 17,230$$

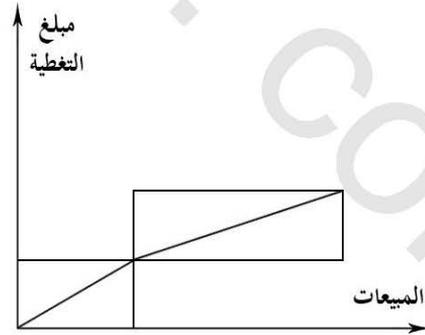
وهو المبلغ الذي يجب أن تصل إليه الشركة حتى تبدأ بالربح بعده، ومن الممكن الحصول على نقطة التعادل كنسبة من المبيعات ونعبر عن ذلك:

$$\text{عتبة الربح} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{مبلغ التغطية}} \times 100\% = 100\% \times \frac{8}{13} = 64,54\%$$

أي يجب أن تغطي الشركة 64,54% من مبيعاتها حتى تبدأ بالحصول على الربح، ويظهر مخطط نسبة التغطية إلى المبيعات في الشكل الثاني أعلاه، حيث تم وضع هذه النسبة لكل قسم على حدة ولمجمل الأقسام معاً وهي نسبة هامة في مجالات المؤشرات العددية التي يمكن أن تدل على وضع الشركة حيث أنه بانخفاض زاوية الميل كما يظهر من الشكل الثالث أدناه يتبين أن المبيعات كبيرة جداً بينما التكاليف المتغيرة كبيرة جداً وهو ما يحصل غالباً عندما يتم تجميع المبيعات من بيع مكونات صغيرة عديدة (يحصل هذا في أقسام الحفلات أحياناً) والذي يتوافق مع استخدام عدد إضافي من العمالة. ويظهر الشكل الرابع أدناه وجود أحد الأقسام الخاسرة ومبلغ تغطية سلبي ويظهر أنه من الممكن أن لا يساير اتجاه مبلغ التغطية الإجمالي اتجاهات مبالغ تغطية كل قسم من الأقسام. وعلى العموم عند تحديد السعر في كل قسم من الأقسام يجب عدم دراسته بمعزل عن الأقسام الأخرى، ويجب دراسة تأثيره على مبيعات الأقسام الأخرى.



الشكل الرابع



الشكل الثالث

العائد على الاستثمار (R.O.I)

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح قبل الضريبة}}{\text{متوسط رأس المال المستثمر}}$$

من الواضح أن هذا العامل يدرس تطور العلاقة بين الربح ورأس المال المستثمر ويستعان به للوصول إلى سعر ملائم اقتصادياً خصوصاً في الشركات الكبيرة التي تقوم بقياس النجاح على أسس اقتصادية . وهو يتضمن استخدام حجم المبيعات المقدر لتحديد السعر، وهي السلبية الأساسية لهذه الطريقة حيث من المفترض أن نقوم باستخدام السعر كأداة تسويقية لزيادة حجم المبيعات، فضلاً عن صعوبة تقدير التكاليف الثابتة أو المتغيرة (المرتبطة بحجم المبيعات) والتي يرتبط بها هذا العامل. إلا أن هذا العامل يتم حسابه في أقسام الفندق (مثلاً) كل على حدة ، والمقارنة بين الأقسام لنتمكن من معرفة الخلل في حال وجوده.

كما يمكن مقارنة هذا العامل زمنياً، أي قيمته على مدى سنوات متعددة بما يسمح بتدقيق العمل وتطويره واكتشاف مواضع الضعف ونقاط الخلل ويتمتع هذا العامل بأهمية خاصة لدى دراسة جدوى إقامة مشروع جديد.

ثانياً : تحديد الأسعار على أساس الطلب المحتمل :

تعتمد هذه الطريقة على تقدير حجم المبيعات بأسعار مختلفة، وتتص الطريقة على فرض أسعار عالية عندما يكون الطلب كبيراً وأسعاراً منخفضة عندما يكون الطلب منخفضاً حتى عند تساوي الكلفة في الحالين. وهذا يعني أن أساس السعر ليس التكلفة وإنما استجابة المستهلك لقيمة المنتج. إن كافة المواد في مجال مبيعات ما، يفترض بيعها عند السعر الذي يحقق أعلى ما يمكن من الإيراد أو مبلغ التغطية. ونوضح من خلال المثال العددي التوضيحي التالي نظرية السعر ومفهوم عامل المرونة :

النتاج الأساسي	مواد أولية (تراكمي)	نتاج الفروق	تكاليف الحد (كلفة الفرق)	فرق المبيعات (إيراد الحد)	إجمالي المبيعات	الطلب	السعر
7-3=8	7	نتاج الحد	5	4	3	2	1
		5-4=6					
6	4	6	4,00	10	10	1	10,00
10	8	4	4,00	8	18	2	9,00
12	12	2	4,00	6	24	3	8,00
12	16	0±	4,00	4	28	4	7,00
10	20	2-	4,00	2	30	5	6,00
6	24	4-	4,00	0±	30	6	5,00
0	28	6-	4,00	2-	28	7	4,00
8-	32	8-	4,00	4-	24	8	3,00
18-	36	10-	4,00	6-	18	9	2,00
30-	40	12-	4,00	8-	10	10	1,00

يظهر في الجدول أن الأساس الذي تم الاعتماد عليه في هذه المسألة أن نظرية السعر تنطلق من نظرية العرض والطلب .
هذا الارتباط بين قيمة السعر وكمية الطلب يمكن قياسه بمساعدة ما يسمى عامل المرونة وصيغته :

$$\text{عامل المرونة } EF = \frac{\text{تغيير الطلب } \%}{\text{تغيير السعر } \%}$$

في المثال العددي أعلاه :

عندما يهبط السعر من 10 - 9 فإن الطلب يرتفع إلى [(2) = 100%]
وهذه الأرقام تعطي عامل مرونة :

$$\text{عامل المرونة } = \frac{100\%}{10\%} = 10 \text{ (طلب مرن) .}$$

وعندما يكون العكس: ارتفاع السعر 100% يؤدي إلى تخفيض 10% من الطلب :

$$\text{عامل المرونة } = \frac{10\%}{100\%} = 0,1 \text{ (طلب غير مرن) .}$$

عندما يكون عامل المرونة أكبر من (1) فإننا نتحدث عن تفاعل طلب مرن، وهذا يعني أن الزبائن يتفاعلون مع تغير السعر بتناسب طردي.
إن ارتفاع معامل المرونة يدل على مدى التفاعل بين الطلب والسعر ، وبالعكس عندما يكون معامل المرونة أقل من (1) فإن الزبائن يتفاعلون بشكل عكسي (تناسب عكسي) وعندها يتحدث المرء عن طلب غير مرن.

في سياسة الأسعار من المهم أن نعرف إذا كنا في وضع مرن أو غير مرن. عندما يكون الطلب على مادة ما مرناً فإنه قد يكون من الحكمة أن نخفض السعر، حيث من خلال ذلك يمكننا أن نرفع إجمالي المبيعات (راجع المثال). ويظهر المثال أعلاه أيضاً تخفيض السعر عند حدود معينة سوف لا تؤدي إلى زيادة المبيعات وإنما إلى تخفيضها (بعد سعر / 4 / في المثال) .

عندما يكون الطلب غير مرن (المعامل أصغر من الواحد) فإن تخفيض السعر

سوف لن يكون مفيداً ، حيث أن رفع كمية الطلب لن تكون كافية لتعويض انخفاض المبيعات الناشئ عن تخفيض السعر .

تحت عنوان أو مفهوم تكاليف الحد نفهم التكاليف الإضافية التي تتأتى عندما نزيد الكمية القائمة واحدة.

في مجال مبيعات الطعام فإن تكاليف الحد للمواد الأولية لطبق معين (في المثال 4 وحدات) بحيث تبقى المواصفات ذاتها وقيمة الشراء لم تتغير فإن إجمالي تكاليف المواد الأولية (العمود 7) ترتفع دائماً بمقدار (4).

إن المبيعات الإجمالية عند سعر / 7 / أو / 6 / تتراوح من / 28 / إلى / 30 / والنواتج الأساسية المرتبطة بها هي على التوالي / 12 / ، / 10 / والتي من خلالها يمكن أن نستنتج أن ارتفاع المبيعات لا يرتبط دوماً برفع الربح بل يمكن أن يقود إلى تخفيف الربح .

التسعير الاستراتيجي والتسعير التكتيكي:

غالباً ما يتم وضع إستراتيجية تسعير تمييزي تشمل إعطاء أسعار مختلفة لمجموعات سوق مختلفة ، وهو ما يعرف أحياناً بالتمزقة السعرية حسب القطاعات المختلفة من المستهلكين ، وأساس هذه القطاعات السوقية: المستهلك (فرد أو مجموعة سياحية مثلاً).

المكان (في الفندق مثلاً يمكن أن يختلف سعر غرفتين بسبب الإطلالة فقط).
الوقت (ضمن الموسم العالي أو الموسم المنخفض).

هل يجب أن يكون السعر موحداً لكل الزبائن؟

هل يجب أن يتميز السعر بتمايز المنطقة الجغرافية؟

متى يمكن رفع نسبة العمولة للوكلاء؟ وهل يتم رفعها لجميع الوكلاء؟

هل تكون أسعار الرحلات الليلية مثل أسعار الرحلات النهارية في موسم الشتاء وفي موسم الصيف؟

هل ترغب باستقبال زوارك في النادي الذي تمتلكه من خلال سعر دخول

إجمالي يتمكن من خلاله الزوار من استخدام كافة النشاطات في هذا النادي؟ أو ترغب بسعر دخول رمزي والحصول على أسعار فردية لكل نشاط من النشاطات؟

إن هذا يحدد الاستراتيجية التسعيرية وتأثيرها في مركب التسويق (المزيج التسويقي). وقد تباينت العروض باختلاف استراتيجيات الشركات، فنجد رحلة شاملة مع برنامج حافل تتضمن جميع الرحلات والوجبات والمشروبات وأماكن الزيارة والتسلية بسعر إجمالي واحد، وتقتصر بعض البرامج على الرحلة الجوية والغرف والتنقلات. إن أي قرار يتم اتخاذه يجب أن يعكس ظروف السوق في بلد المنشأ والبلد المضيف.

الاستراتيجيات يجب أن تكون محددة بحيث تتجاوب وتتلاءم مع مبادرات المنافسين التسويقية.

كيف يمكن أن تتفاعل الشركة مع تخفيض أسعار المنافسة؟ إن القرار بتخفيض مقابل للأسعار قد لا يكون قراراً حكيماً، أو قد لا يكون القرار الأفضل، فيمكن للشركة أن تقوم بتحسين نوعية المنتج أو القيام بعملية ترويج مكثفة، وبوجود منتج متميز يمكن للشركة أن تقوم بزيادة السعر. ويبقى تخفيض السعر هو أحد هذه الحلول.

في حدائق المتعة واللهو اتبعت معظم الإدارات سياسة أسعار دخول منخفضة وعندما يصبح الزبائن بالداخل فإنهم يضطرون لدفع نفقات وأجور إضافية لكل نشاط. وقد اتبعت إحدى مدن الملاهي وضع سعر إجمالي للدخول يمكن المستهلك من استخدام معظم الأنشطة المتوفرة في هذه المدينة (ليس جميعها). وكانت سياسة ناجحة إلى حد كبير بسبب عدد الزبائن القادمين، حيث تم احتساب السعر على أساس الوقت الذي تستغرقه كل لعبة، والعدد المحتمل والطاقة الإنتاجية لكل نشاط، والوقت الذي يمكن أن يمضيه الزبون في استخدام هذه الأنشطة. (كانت أوقات الانتظار أمام كل نشاط أو لعبة

تستغرق وقتاً طويلاً بسبب الإقبال الشديد على هذه الأنماط من اللهو والمتعة). وفي فنادق القمار يتم عرض أسعار معقولة جداً للغرف والطعام لأن الأرباح الحقيقية يتم كسبها من خلال القمار. ويمكن لشركات الشحن مثلاً البحرية أو الجوية ترتيب رحلات بأسعار مقبولة للمسافرين (باعتبار النشاط الأساسي هنا الشحن).

الخصومات على السعر:

لقد اختفت عملياً فكرة السعر المحدد لخدمات السفر ، فهناك مثلاً تركيبة الأجور الجوية التي يمكن أن تنتج عنها عشرات الأسعار لقيمة رحلة ما على مسار جوي واحد بين نقطتين. (دون سن العاشرة طالب، سعر إفرادي، سعر جماعي، بطاقة ذهاب ، ذهاب وإياب، مدة البطاقة شهرين... إلخ). وأصبح الحسم سمة من سمات صناعة السفر في السنوات الأخيرة.

ففي أوضاع السوق التي يشيع فيها استخدام المروجيات والحوافز والمشجعات وحيث أصبح لموظف الاستقبال في الفندق الحرية في تعديل السعر، فإن فكرة الحسم واردة باستمرار. وقد أغرق الكثيرون في هذا المجال إلى دراسة استخدام الحسم كأداة رئيسية للبيع، وتم إهمال أو تجاهل أدوات التسويق الأخرى في كثير من الأحيان.

إن نظرية التسويق تعترف بعدة أشكال للحسم رغم أنها ليست موجودة جميعاً في صناعة السفر والسياحة:

حسم للدفع نقداً أو لتسوية مبكرة للفاتورة، وهذا شائع في العمليات التجارية. حسومات على الجملة (حسب كمية الشراء)، وهذا شائع في مجال السياحة والسفر.

حسومات مهنية أو حسومات تعطى للمستخدمين في نفس المهنة مثل منح بطاقات طائرة سنوية للعاملين أو حسم نسبة من سعر التذكرة لوكلاء السفر. حسومات موسمية: تقديم حسومات خاصة خارج أوقات المواسم السياحية .

حسومات مختلفة: مثل مخزون معرض للتلف (الغرفة في الفندق في الأوقات المتأخرة)، أو حسم مسبق (حسم مبكر) لتشجيع الحجوزات المبكرة ونجد أكثر الحسومات شيوعاً هو عند حجز قاعات المؤتمرات حيث أن القرار يعقد مؤتمر أو إلغاءه يجب أن يتم قبل مواعده بوقت طويل.

من الواضح أن أي خطط أو مشاريع حسومات يجب أن تتم فقط حيث هناك دليل على مرونة السعر ، أي أن الأسعار الأدنى تؤدي إلى بيع المنتج ، ومن أجل نجاح تكتيكات الحسم يجب أن يكون الحسم نفسه كبيراً لكي يتم النظر إليه كصفقة مربحة.

إن التسعير وهو جزء من مركب التسويق (المزيج التسويقي) يبقى أسلوباً قوياً وفعالاً ووسيلة للتفاعل مع ظروف السوق المتغيرة.