

## الفصل الثاني عشر

# استراتيجيات وتكتيكات التسعير

لاكشمان كريشنا مورثي

Lakshman Krishnamurthi

لقد اضطلعت عملية التسعير بوصفها مهمة إدارية بدور هام في العديد من الشركات. إذ انتقلت من كونها قراراً تتخذه عموماً الأقسام المالية والمحاسبة في الشركات إلى أن غدت تتطلب الآن دوراً تسويقياً. سوف يتناول هذا الفصل الدور الاستراتيجي للسعر وكيفية تنظيم عملية التسعير.

وليكون التسعير فعالاً، لا بد من دراسة القضايا التالية:

- ينبغي أن يُبرز التسعير أهدافاً استراتيجية (ربحية، حصة سوق).
- ينبغي أن يُبرز التسويق هدف الزبون (الهوية).
- ينبغي أن يُبرز التسعير توضع المنتج (الكيفية).
- ينبغي أن يُبرز التسعير موقعاً تنافسياً (هل الشركة هي رائدة السوق؟ أم لاعب رئيسي فيه؟ أم لاعب أضعف؟).
- يجب أن يأخذ التسعير التكاليف بالحسبان، مع ملاحظة أن الكلفة المتغيرة هي الأرض وأن قيمة الزبائن هي السقف.
- يجب أن يأخذ التسعير اعتبارات القنوات بالحسبان (هل القناة

ضرورية؟ كيف تُحَفِّزُ القناة؟ كيف يجري التسعير لضمان تنسيق القنوات؟).

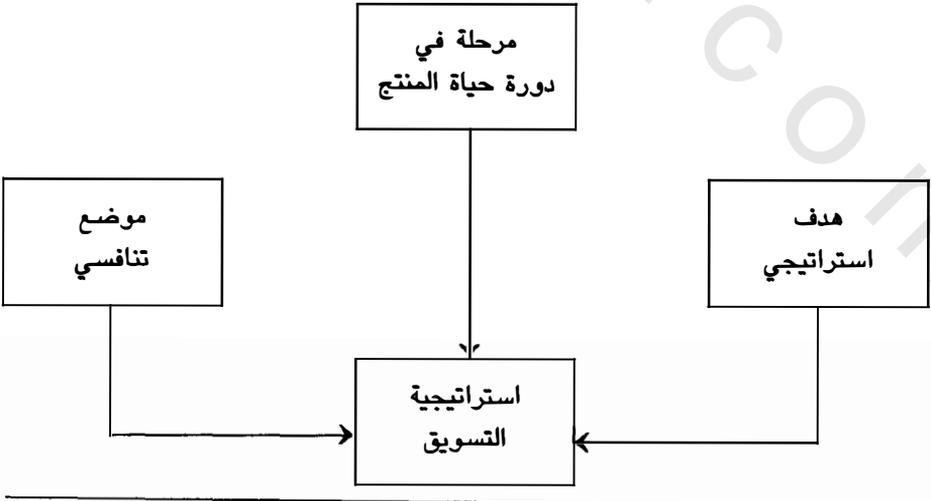
● يجب أن يفهم التسعير دورة حياة المنتج .

الفهم الجيد للتسويق ضروري لوضع سعر المنتج أو الخدمة . يؤكد الشكل 12 - 1 العوامل الشاملة (الهدف الاستراتيجي ، الموضع التنافسي ، دورة حياة المنتج) التي تؤثر في قرار التسعير . يبين الشكل 12 - 1 أهمية فهم الزبائن والأصناف المنافسة وبيئة السوق في التجزئة والاستهداف (الهوية) والتوزيع (الكيفية) وكيف يؤدي ذلك الفهم إلى اختيار متحولات المزيج التسويقي التي يُعَدُّ السعر واحداً منها .

يرسم هذا الفصل أولاً رابطة بين حصة السوق والأهداف الربحية وأعمال التسعير . ثم نبحت دور التكاليف ، وقيمة الزبائن ، والمنافسة ، وقناة التوزيع والتنظيم في وضع الأسعار . ويخلص الفصل إلى بحث العملية التتابعية التي ينبغي إجراؤها للوصول إلى سعر معين .

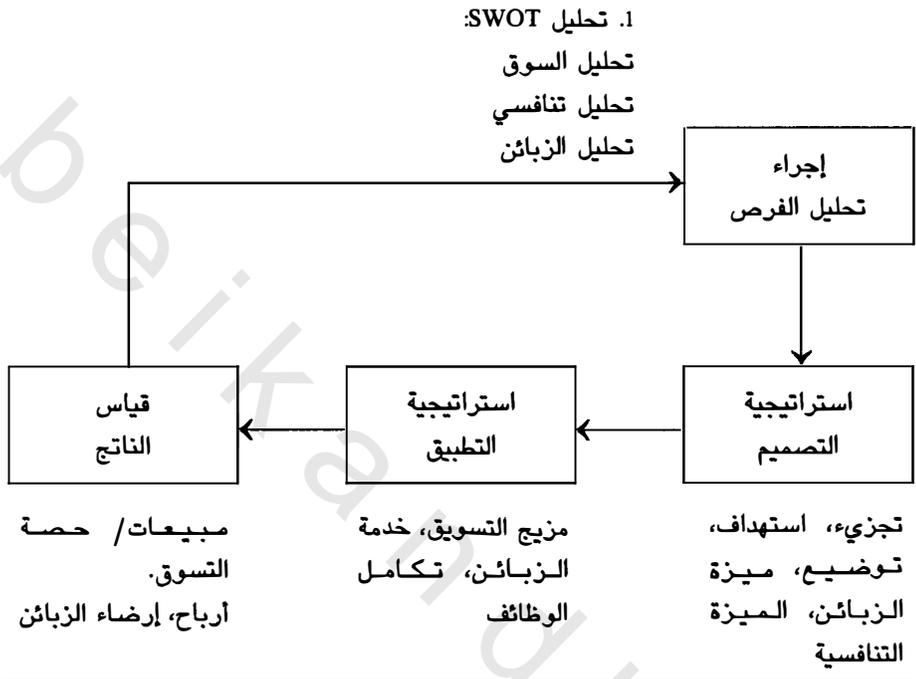
#### الشكل 12 - 1

#### استراتيجية التطوير: إطار شامل



## الشكل 12 - 2

## استراتيجية التنمية: إطار محلي



## هدف استراتيجي

أشارت دراسة شاملة استخدمت قاعدة معطيات PIMS إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين حصة السوق والعائد على الاستثمار، أو الربحية<sup>(1)</sup>. ومع ذلك، يكون اللاعبون الأصغر، في العديد من الصناعات، أكثر ربحاً في غالب الأحيان من اللاعبين الأكبر بمعايير نسبية. ومع أن معظم الشركات تحب متابعة هدف الربحية وحصة السوق، فإن هذين الهدفين يتطلبان أعمال تسعير مختلفة كما تُبين الأمثلة التالية:

«تخطط Bush Entertainment إحدى وحدات Anheuser Bush لافتتاح مُتَنَزَّه اسمه Discover Cave في Orlando في فلوريدا Florida في وقت ما من عام 2000<sup>(2)</sup>. تكون لدى زوار المتنزه فرصة الانخراط بتجارب نشطة متداخلة

بما في ذلك السباحة مع الدلافين، والشَّرَنَكْلَة<sup>(\*)</sup> بين أسماك استوائية، والاسترخاء على الشاطئ. إن رسم الدخول المتوقع هو \$179 للشخص الواحد لقاء ممارسة الخبرات المتداخلة والمتفاعلة، و\$89 إن كان الزائر لا يرغب في ممارسة هذه الأنشطة، و\$89 للطفل دون السادسة من العمر. بالمقابل تطلب متنزهات Disney، وUniversal، ومنتزه بوش الخاص Sea World، وكلها في أورلاندو رسم دخول قدره \$44 للشخص الواحد. إن هدف متنزه Discovery Cave المعلن هو تقديم تجربة أكثر استرخاء وأقل ازدحاماً وصرعة (جنوناً). وتنحصر طاقة استيعاب المتنزه اليومية في 1000 زائر، ومن ثم فإن الهدف، كما يبدو، ليس رفع الحصة إلى الحد الأقصى. يقال إن كلفة بناء المتنزه 100 مليون دولار مقابل ألف مليون (بليون) دولار كلفة بناء متنزه Universal Islands of Adventure. فهل يستطيع متنزه Discovery Cave أن يجد ألف زائر يومياً راغبين في دفع \$179 لقاء التمتع بالتجارب المذكورة؟ أي قطاع من الزبائن ينبغي استهدافه؟ وكيف ينبغي توضع المتنزه ليسوغ السعر المرتفع؟».

\*\*\*

«أعلنت شركة Coca-Cola أنها سترفع أسعار المشروبات غير الروحية 5٪ لرفع ربحيتها<sup>(3)</sup>. ذكرت المقالة أن الشركة تخطط حملة تسويق كبرى لدعم التوزيع الأعلى للمنتج. والقضية هنا هي كيف سيكون رد فعل شركة Pepsi المنافس الرئيسي لـ Coca-Cola؟ إن احتفظت شركة Pepsi بأسعارها، فهل ستسرق شيئاً من حصة شركة Coke؟ يعتمد الجواب على مرونة السعر المضاد. وفي غضون أيام قلائل، أعلنت شركة Pepsi أنها ستساير زيادة سعر Coke<sup>(4)</sup>».

\*\*\*

(\*) الشَّرَنَكْلَة: السباحة تحت الماء باستخدام شرنكل. والشرنكل أنبوب طويل يمكن الغطاس من التزؤد بالهواء من خارج الماء. (الترجم).

«أعلنت شركة الخطوط الجوية البريطانية حديثاً أنها سوف تركز أكثر على العمل وركاب الدرجة الأولى، وتبتعد عن المنافسة المغامرة بمجال السعر الأدنى، وأنها ستقلل عدد المقاعد في الدرجة الاقتصادية (السياحية) لتجعل الخط الجوي أكثر ربحاً. اعترف رئيس الهيئة التنفيذية أن الشركة سوف تخسر حصة، ولكنه قال، من المهم رفع الربحية عن طريق استهداف الزبون الصحيح»<sup>(5)</sup>.

\* \* \*

«ركزت شركة General Motors في السنوات القليلة الماضية الانتباه على حصة السوق أكثر من سواها. وعلى الرغم من تحقيق أرباح قياسية في بعض تلك السنين، فإن هدف الشركة الاستراتيجي كان صَدَّ تَأْكُل حصة السوق. وكان هدف الشركة المعلن هو عدم السماح لحصة السوق بأن تهبط تحت 30٪ في الولايات المتحدة، وهذا يتضمن أنها سوف تقوم بتسعير مغامر لاكتساب حصة السوق أو لمنعها من الهبوط. وفي عام 1999، أعلنت كذلك أنها ستغامر في اكتساب حصة سوق في أوروبا».

\* \* \*

«تنافست شركتا Boeing و Airbus مباشرة زبائن الخطوط الجوية والأسعار المغامرة لكسب الزبائن والحيلولة دون خسارتهم. والهدف الأولي هو حصة السوق».

يكون للشركات، عادة، هدفان: هدف الربح وهدف حصة السوق. إن ما نناقشه هنا هو أن للهدف الأولي دوراً كبيراً في وضع أهداف الأسعار. فإن كان الهدف الاستراتيجي هو الربحية أكثر مما هو حصة السوق، فإن السعر سيكون أقل مغامرة، وأن على الشركة أن تسعى إلى قطاعات سوق ترغب في دفع أسعارها بدلاً من تخفيض الأسعار بغية التوجيه إلى قطاع أكبر. ليس واقعياً

تماماً أن تتوقع شركة تحقيق الحد الأقصى من الأرباح وحصّة السوق معاً في أسواق شديدة التنافس. بدأت شركة Microsoft بتقديم منتجها Internet Explorer في سوق عرض السلع على شبكة الإنترنت مجاناً قبل سنتين. لا يتطّيع المرء هزيمة تلك الاستراتيجية الهادفة إلى بناء حصّة السوق. وهذا ما اضطر شركة Netscape التي كانت تطلب أجراً لقاء تقديم منتجاتها على الإنترنت أن تحذو حذو شركة Microsoft، ومن ثم انضمت إلى شركة AOL. من الواضح أنه لا بد من التمييز بين الأهداف البعيدة المدى والأهداف القصيرة المدى، إضافة إلى الإعانات الشاملة. فإن كان تقديم منتج مجاناً يساعد على بناء قاعدة استهلاكية لبيع منتجات وخدمات أخرى في المستقبل، فإن العائد والربح يهبطان على المدى القصير، ويتحولان إلى منجم ثراء في المدى البعيد<sup>(6)</sup>.

هل هدفك الأولي إرضاء الزبائن؟ تؤمن شركة Xerox إيماناً قوياً بتحقيق الحد الأقصى من إرضاء الزبائن. لأنهم يعتقدون أن اكتفاء الزبائن ورضاهم يسفر عن ربح وعن اكتساب حصّة السوق. إن تضمينات التسعير لهذا الهدف تكمن في أخذ وجهة نظر الزبائن بعيدة المدى وتحقيق أرباح على مدى أفق أطول. مثل هذه النظرة اعتمدها شركة USAA التي تقدم منتجات تأمين ممتلكات وحوادث لضباط الجيش الأمريكي وللذين يعيلونهم. إن مرحلة دورة حياة المنتج PLC تؤثر في السعر كذلك. ففي مرحلة بدء دورة حياة المنتج ونموها السريع، تميل الأسعار لأن تكون عالية بسبب الطلب القوي وقلة الأصناف المنافسة. وعندما يدخل المنتج مرحلة النمو البطيء والنضوج تغدو الأسعار النسبية قضية ضاغطة. والطريقة الوحيدة للنمو هي مزيد من البيع إلى الزبائن الحاليين، أو سرقة الزبائن من المنتجات المنافسة، أو إيجاد أسواق جديدة، أو استخدامات جديدة للمنتج.

سوف نلقي نظرة أوثق إلى كل من المحلّلات الكبرى لقرار التسعير.

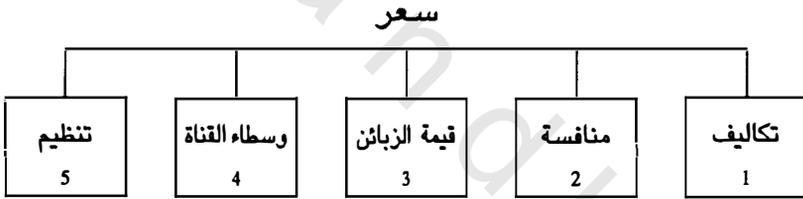
## عوامل تحديد السعر

## دور التكاليف في وضع الأسعار

تعدُّ تكلفة المنتج المتحولة أرضية التسعير. أما السقف فهو رغبة الزبون في الدفع. إن الربحية المتوقعة المترتبة على زيادة الأسعار أو تخفيضها تعتمد أساساً على نسبة التكاليف المتحولة إلى السعر. يبيِّن الشكل 12 - 3 عوامل تحديد السعر. فلنتأمل المثال التالي حيث السعر P، والكلفة المتحولة VC، وهامش الرشد CM كلها على قاعدة الوحدة.

الشكل 12 - 3

## محددات السُّعر



يفترض، كما هو مبين في الجدول 12 - 1، أن تبقى التكاليف المتحولة جزءاً من السعر الحالي، بصرف النظر عن ارتفاع السعر أو انخفاضه. كم ينبغي أن تزيد المبيعات بدلالة النسبة المئوية، لجعل إسهام الدولار نفسه كما كان من قبل إذا ما حُفِّض السعر بنسبة 20%؟<sup>(7)</sup>

القانون على النحو التالي:

$$\frac{\text{old } \$ \text{ CM} - \text{New } \$ \text{ CM}}{\text{New } \$ \text{ CM}} \times 100$$

لذلك ينبغي أن تزداد المبيعات

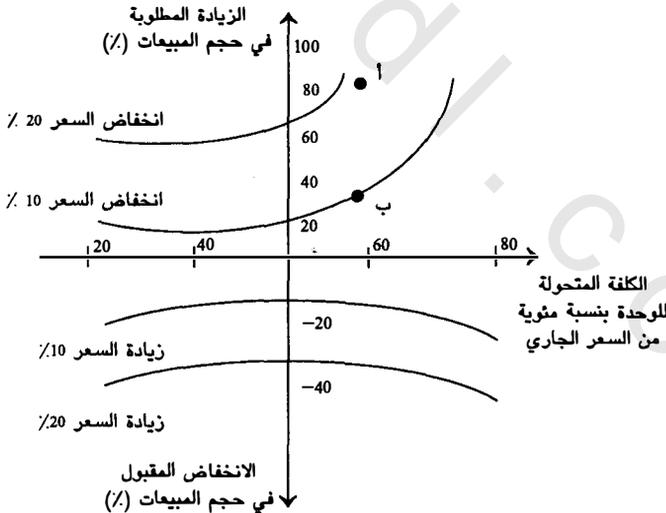
$$\frac{(0.4p - 0.2p)}{0.2p} \times 100 = 100\%$$

تميل التكاليف المتحولة لعمليات تصنيع عديدة، إلى أن تكون نسبة مئوية

مرتفعة من سعر البيع. في مثل هذه الحالات ربما يكون ارتفاع السعر مربحاً أكثر من انخفاضه لأن ازدياد المبيعات المطلوب لتحقيق مستوى الرغد ذاته عالٍ تماماً وربما لا يمكن الحصول عليه، في حين أن الشركة ربما تعتقد أن ارتفاع السعر لن يسفر عن خسارة مبيعات كبيرة بالقدر الذي يجعل القرار غير مُربح. ومن جهة أخرى، تميل التكاليف المتحولة بوصفها نسبة مئوية من سعر المبيع إلى أن تكون منخفضة. في مثل هذه الحالات، يكون تخفيض السعر أكثر احتمالاً، كما هو حال الخطوط الجوية. وبالطبع، فإن مقدرة المرء على تحقيق الزيادة الضرورية في المبيعات أو على تجنب انخفاض المبيعات، تعتمد على حساسية الزبائن المستهدفين للسعر. وسوف نبحث مسألة حساسية السعر فيما بعد في هذا الفصل.

#### الشكل 12 - 4

#### ازدياد المبيعات وانخفاضها لاسترداد الربح ذاته



يُقرأ الشكل على النحو التالي: مع كلفة متحولة للوحدة قدرها 60% تتطلب زيادة السعر بنسبة 20% زيادة في الحجم قدرها 100% Point A؛ ويتطلب انخفاض قدره 10% زيادة في الحجم قدرها 33% فقط Point B. انظر ملاحظة 7.

هنالك مكونات مختلفة للتكاليف كما يبين المثال التالي . لتأمل شركة تُصنِّع خطأً أساسياً من بنطالات قطنية . ولنفترض أنها تبيع 50,000 خمسين ألف زوج بسعر \$10 للزوج الواحد . وطاقة المعمل الإنتاجية 80,000 ثمانون ألف زوج . إجمالي كلفة التصنيع \$350,000 تتضمن كلفة التصنيع الثابتة وهي 100,000 مئة ألف دولار . وهكذا تكون الكلفة المتحولة هي (5) خمسة دولارات للزوج الواحد . وهناك، أيضاً، كلفة بيع ثابتة قدرها \$50,000 خمسون ألف دولار . تحصل الشركة على طلبية قدرها 20,000 عشرون ألف زوج بسعر \$6,50 للزوج الواحد وهو أدنى من كلفة الوحدة التصنيعية المقدرة بـ \$7 للزوج الواحد . فهل تقبل الشركة الطلب؟ من وجهة نظر مالية محضة على الشركة أن تقبل بسبب الرشد الإيجابي المقدر بـ \$1,50 لكل زوج مسفراً عن ربح إضافي قدره \$30,000 ثلاثون ألف دولار . ولن نفرض الشركة أية تكاليف ثابتة إضافية بسبب وجود طاقة تصنيعية قدرها 30,000 ثلاثون ألف وحدة، والطلب الخاص هذا هو فقط لـ 20,000 عشرين ألف وحدة فقط .

هنالك أربعة تكاليف لا بد من حفظها في الذهن: تكاليف تصنيع السلع المتحولة التي تقدر بـ \$5 للزوج الواحد، والتكاليف الثابتة لتصنيع السلع والمقدرة بـ \$2 للزوج الواحد، التي يبلغ مجموعها \$7 للزوج الواحد، وتدعى عادة بـ «كلفة الامتصاص»، وكلفة البيع الثابتة المقدرة بـ \$1 للزوج الواحد وهي تساوي، لدى إضافتها «الكلفة الكاملة»، أو «كلفة التوزيع الكاملة» والمقدرة بـ \$8 للزوج الواحد . فإذا ما خصص إجمالي التكاليف الثابتة على أساس الوحدة، فإنها تتغير بتغير الحجم . في هذا المثال البسيط ذي المنتج الوحيد، من الأفضل معاملة التكاليف الثابتة ككمية مقطوعة وحسبها من الرشد الكلي للحصول على أرباح، بدلاً من تخصيصها على أساس الوحدة .

والنقطة التي يلقي هذا المثال الضوء عليها هي أن التكاليف الثابتة لا صلة لها عندما يُتخذ قرار التسعير في ظل طاقة المصنع الموجودة، والتجهيزات

الحالية، وظروف التشغيل الأساسية. والطريقة الوحيدة لتغطية التكاليف الثابتة إلى أقصى حد ممكن هي الرfid الكلي الأمثل. ولهذا إن خُيرت بين أن تصنع المنتج A أو المنتج B، وكان A يعطي رfidاً كبيراً أكبر مما يعطيه منتج B، فعليك أن تختار المنتج A من وجهة نظر مالية. حتى في الحالات التي تستوجب تكاليف إضافية ثابتة، من الأفضل تجاهل التكاليف الثابتة لتحديد السعر، من وجهة نظر اتخاذ القرار، ومن ثم يجري تقييم تغطية الرfid الناتج للتكاليف الثابتة. ينبغي أن يكون خطأ احتمال التكاليف الثابتة لدى وضع السعر واضحاً. تكون الكلفة الثابتة لكل وحدة أكبر عندما تباع وحدات أقل، وتكون أصغر عندما تباع وحدات أكثر. وهذا يستدعي الشركة إلى رفع السعر عندما تباع وحدات أقل، وخفضه عندما تباع عدداً كبيراً من الوحدات. وربما تسفر زيادة السعر عن بيع وحدات أقل، وهذا يؤدي بدوره إلى مزيد من رفع السعر لأن الكلفة الثابتة لكل وحدة تزداد.

ما هي النتائج العملية المترتبة على قبول هذا العرض الخاص؟ فماذا يحدث لو علم المشتري الأول الذي دفع \$10 لشراء الزوج الواحد أن مشترياً آخر قد دفع فقط \$6,50 لشراء الزوج الواحد؟ ينبغي أن يتأكد صانع الملابس أنه لا يوجد فائض تدفق من السوق الثانوية إلى السوق الأساسية. البيع إلى مشتري عبر البحار يُعدُّ طريقة من طرق إنجاز هذا الهدف. والتوثق من أن الطلب الخاص قد بيع باسم صنف مختلف يُعدُّ طريقة أخرى. وهناك طريقة ثالثة هي إجراء تعديلات طفيفة على مواصفات البنطالات لهذا الطلب الخاص. أما مسألة قبول الشركة طلبيات تملأ طاقة إنتاجية لا تستطيع بيعها بالسعر النظامي، فهي تتجاوز هذا المثال الافتراضي. فشركات كبرى مثل Kraft، وKimberly Clark وغيرهما تواجه هذه المشكلة.

من المقبول، مالياً، ملء طاقة إنتاج ما دام الطلب يغطي الكلفة المتحولة. ولكن هذه نظرة قصيرة إلى المشكلة. فلنتأمل شركة تسوق منتجاً

مشهور الصنف عبر قناة تجزئة. ولنفترض أن هذه الشركة تقبل طلباً خاصاً من بائع تجزئة كبير لنسخة تحمل صنف المخزن يدفع لقاءها سعراً أدنى من المنتج الذي يحمل صنف الصانع. ويبيع المنتج الذي يحمل اسم صنف المخزن بدوِّره بسعر تجزئة أدنى من المنتج الذي يحمل اسم صنف المصنع (الشركة الصانعة). ولنفترض أن نسخة صنف المخزن راجت أكثر من صنف الشركة الصانعة. وسيكون ردّ الفعل على ذلك، بأن يطلب بائع التجزئة كميات أقل من صنف الشركة وكميات أكبر من صنف المخزن. ولدى مواجهة الشركة الصانعة طلباً أقل للصنف الأصلي الذي يحمل اسمها، واحتمال وجود طاقة إنتاجية أكبر لا تستخدم، فإنها تقبل الطلب الأكبر لصنف المخزن. من السهل تصور ما سيحدث لو استمرت الحكاية على النحو الذي كتبت فيه. فسوف تدمر الشركة الصانعة الأرباح على المدى البعيد بسعيها وراء أهداف حجمية قصيرة المدى.

لا يمكن تجاهل واقعة أن جميع التكاليف لا بد أن تُغطى على المدى البعيد. وإلا أفلست الشركة. خلافاً لتخفيض القيمة الشرائية التي هي نفقة لا تدفع نقداً، فإن الرواتب، وتكاليف الإعلان، وغير ذلك تتضمن نفقات تدفع نقداً. ولهذا المبدأ يرى البعض أن تسعير المنتج يجب أن يغطي جميع التكاليف. ومع أن لهذا الأمر نكهة بسيطة، فإنه يمكن أن يؤدي إلى إفراط في التسعير عندما تكون الشركة ذات صلة غير فعّالة بالشركات المنافسة. فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة ذات التكاليف الثابتة العالية، ربما تسفر عملية حساب التكلفة الكاملة عن أسعار غير واقعية. من الواضح أن التكاليف مهمة لأنه لا يمكن حساب الربحية بدون معرفة التكاليف. ولكن يجب أن تكون التكاليف نقطة انطلاق فقط؛ وليس عاملاً محدداً للسعر.

وبغية تحديد السعر الذي يرفع مستوى الرفد إلى الحد الأقصى، على المرء أن يبدأ بصياغة منحني الطلب الذي يقيم نسبة بين الكمية والسعر. ويمكن بيان أنه لا دور للتكاليف الثابتة في تحديد السعر الذي يرفع مستوى الرفد إلى

الحد الأقصى . وبافتراض ثبات التكاليف المتحولة للوحدة . فإن جمعاً معيناً بين السعر والكمية سوف يرفع مستوى الرشد إلى الحد الأقصى . إن إسقاط التكاليف الثابتة يسفر عن ربح قبل الضرائب . وإن المكوّن الجوهري لهذا التحليل هو مؤشر حساسية السعر الذي ينسب تغيرات الوحدة في السعر إلى تغيرات الوحدة في الكمية . أما مرونة السعر ، من ناحية أخرى ، فهي كمية بلا أبعاد تحسب بنسبة التغير المئوية في الكمية إلى نسبة التغير المئوية في السعر .

والتوصية المألوفة هي رفع السعر عندما تكون مرونة السعر أقل من واحد ، وخفض السعر عندما تكون مرونة السعر أكبر من واحد . ينبغي ألا تتبع هذه التوصيات بصورة عمياء . فمثلاً ، يمكن أن يغير رفع السعر عندما تكون مرونة السعر أقل من واحد السعر المرجعي للمنتج وأن تغير المجموعة التنافسية التي يقارن المنتج ضمنها . إن فعل ذلك يمكن أن يرفع مرونة السعر ويسفر عن خسارة في المبيعات أكبر بكثير مما يُوحى به النموذج الرياضي . وبدقة أكثر ، نقول إن منحنى الطلب يفترض ثبات كل الأشياء الأخرى عندما يتغير السعر . وهكذا فإن منحنى الطلب نفسه يتغير في هذا المثال . وللسبب ذاته ، لا يعد تخفيض السعر عندما تكون مرونة السعر أكبر من واحد ، هو الخطوة الآلية التي ينبغي أن تُتخذ ، بل يعتمد الأمر على العلاقة بين السعر الجاري والسعر الذي يحقق أقصى ربح . وإذا كان السعر الجاري أقل من السعر الذي يحقق أقصى ربح فينبغي رفع السعر ، والعكس بالعكس . أما ما سيكون صحيحاً هو أن السعر الأمثل يكون قابلاً متناقصاً لمرونة السعر . إن خط القاعدة هو ذلك الذي يحتاج إلى بعض التقديرات لكيفية نسبة الطلب إلى السعر للحصول على تقدير لمدى السعر المُربح . هنالك طرق عديدة مقترحة فيما بعد في هذا الفصل لتقدير استجابة السعر .

إن كنت منتجاً بكلفة منخفضة ، فهل ستضع أسعاراً أدنى لمنتجاتك؟ لا!!  
فالتكاليف مسألة داخلية ، أما الأسعار فمسألة خارجية . فالسعر الذي تطلبه

يعتمد على القيمة التي يوليها قطاع الزبائن لمنتجاتك ولأسعار المنافسة السائدة. أما المواد الصناعية الخام، والآليات، والشحن، وما شابهها، فتُعدُّ التكاليف نقطة الانطلاق في وضع الأسعار. كذلك الأمر فيما يتعلَّق بالعديد من الخدمات (مثل الخدمات الاستشارية) إذ تعد التكاليف نقطة انطلاق أيضاً. خطوات الوصول إلى السعر تتمثل فيما يلي: تحديد عدد القوة العاملة/ أيام، ومجموع العاملين والموظفين الذين سيعملون في المشروع، وحساب كلفة قاعدية، وإضافة عبء الثريات، وتحديد رقم الربح، فتصل إلى السعر. وكلما كانت الخدمة فريدة من نوعها، كانت عملية مقارنة الأسعار التي يعرضها مقدمو الخدمات المختلفة أصعب.

### دور قيمة الزبائن في وضع الأسعار

الخطوة الأولى في فهم دور قيمة الزبائن هي تجزيء سوق الزبائن. فسوق الحواسيب الشخصية، مثلاً، يمكن تقسيمه إلى قطاعات التالية: مشترك، محترفي أعمال، مكتب صغير/ مكتب منزلي SOHO، حكومي، عسكري، تربيوي، حسابات علمية، وأخيراً أسري/ منزلي. ولتوضيح المنتج بصورة مناسبة لكل قطاع (الكيفية) من الأفضل البدء بالمنافع التي يرغبها كل قطاع. إن فهم منافع الزبائن في كل قطاع سوف يقود حتماً إلى تكتيكات للمنتج ملائمة، واختيار أفضى التوزيع، ووسائل الاتصال، والسعر. فمثلاً، عليك أن تؤمن بأن القطاع المشترك يقيم صلة الربط، والملاءمة، والموثوقية، والأمان، وكلفة الاستخدام الإجمالية المنخفضة، على أنها منافع جوهرية. تستدعي هذه المنافع مواصفات تصميم معين، مثل الأبدال الآلية، والمعالجات الثنائية، والمطاطوعة للشبكة العالمية، وحماية كلمة السر، وهكذا. يمكن تحرير كلفة الاستخدام الكلية المنخفضة عن طريق بائعي القيمة المضافة للمرة الثانية الذين يجعلون الحواسيب تقدم المنافع المرغوب بها. ففي القطاع الأسري/ المنزلي تقيم سهولة الاستعمال، والتسلية، والتربية، والموثوقية، والجماليات، وهدهو

البال، والسعر المنخفض. سوف لا تصمم الشركة أبداً آلية ومعالجات ثنائية لضمان الموثوقية لهذا القطاع. فالموثوقية تُصمم ضمن النظام باستخدام وسائل أقل كلفة. يفضل هذا القطاع شراء الحواسيب من منافذ تجزئة ملائمة. أما أعضاء هذا القطاع الأكثر تقدماً فيمكن أن يستخدموا البريد لطلباتهم. وخلافاً للقطاع المشترك، فإن السعر المباشر للبند هو أكثر العوامل صلة بالنسبة إليهم وليست كلفة الاستخدام الإجمالية المنخفضة.

من المفيد إنشاء جدول، كالجدول 12 - 1 لفهم أهمية السُّعر في قرار الشراء. وباستخدام شرح مثال الحاسوب، يمكن أن يكون القطاع (1) هو القطاع المشترك، والقطاع (2) هو القطاع الأسري أو المنزلي. ويجري الحصول على المنافع الجوهرية الهامة للقطاعات عن طريق بحث تسويقي. إن مواصفات مستويات الخدمات، ومتطلبات التوزيع، ووسائل الاتصال، وغير ذلك مما هو ضروري لإيصال المنافع، كلها تكمل الجدول. تُعدُّ الأهمية النسبية للسعر من بين المنافع التي حُدِّدت في كل قطاع حاسمة في تحديد كيفية تسعير المنتج كما يبين المثال التالي بشأن شركة Xerox.

#### الجدول 12 - 1

#### تحديد أهمية السُّعر بالنسبة إلى المنافع الأخرى للقطاعات المختلفة

قطاع	المنافع	مواصفات المنتج / توزيع مستويات الخدمة	اتصالات
القطاع (1)			
القطاع (2)			

قِيَّمت شركة Xerox أهمية العوامل المختلفة في قرار شراء الأجهزة وقرار شراء الخدمات<sup>(8)</sup>. فقد أجرت بحثاً على قطاعات ثلاثة هي: حسابات Fortune 500، وحسابات كبيرة ليست لـ Fortune 500، وحسابات حكومية أو تربية. فكانت الموثوقية وسهولة التشغيل أهم من السُّعر في قرار شراء الأجهزة؛

وكانت الخبرة التقنية لمقدم الخدمات، وزمن الإصلاح المضمون أهم من السعر في قرار شراء الخدمات فيما يتعلّق بالقطاعين المشتركين. ومن جهة أخرى، كان السعر أهمّ العوامل في قرارات الحسابات الحكومية والتربوية. فهل هذا يعني أن السعر غير مهم للحسابات المشتركة؟ لا، أبداً. إن ما يدل عليه البحث هو أن الحسابات المشتركة ستحدث تبادلاً بين سعر المنتج وجودته، وسعر الخدمة ونوعيتها.

لنفترض أن إدارة الأمن الاجتماعي SSA تريد شراء 500 حاسوب. يحتمل أن يكون السعر أهمّ عامل في الشراء، كما هو الحال في مثال الناسخات. وعليك، بوصفك صانع حواسيب، أن تحاول بيعهم سواقة DVD مع تشجيع صغير فوق كلفة السواقة. وربما ترفض إدارة الأمن الاجتماعي SSA هذه المواصفة. لأن سواقة DVD لا تساوي شيئاً لهم. ومن ناحية أخرى، يمكن بيع سواقة DVD مع تشجيع كبير (هدية) عندما تكون جزءاً من مجموعة حاسوب متعدد الوسائط يباع إلى قطاع أسري/ منزلي. إن هذا القطاع حسّاس للسعر أيضاً ولكن القيمة المتخلصة من سواقة DVD أكبر من سعر السواقة. وافترض، بدلاً من ذلك، أنّك مستشار تسافر على نطاق واسع. فإنك سوف تُثمنّ عالياً سمة إمكانية النقل والحمل للحاسوب، ولكن ليس أي حاسوب نقّال. إنّك تريد حاسوباً كامل المواصفات، ولكنّه أخف وزناً، حاسوباً يقل وزنه عن (5) أرطال. وربما تكون راغباً في دفع سعر كبير لقاء القيمة التي تحصل عليها من عدم حملك حاسوباً وزنه (7) أرطال من مطار إلى مطار. (إذ إن الرطلين الزائدين هذين ستبدأ تشعر وكأنهما (20) رطلاً بعد مدة!). ما من أحد إلا ويفضل الآلة الخفيفة على الثقيلة، ولكن ليس كل واحد يريد دفع سعر إضافي لتوفير الوزن، وهذا يوحي بضرورة اختيار الهدف بصورة ملائمة.

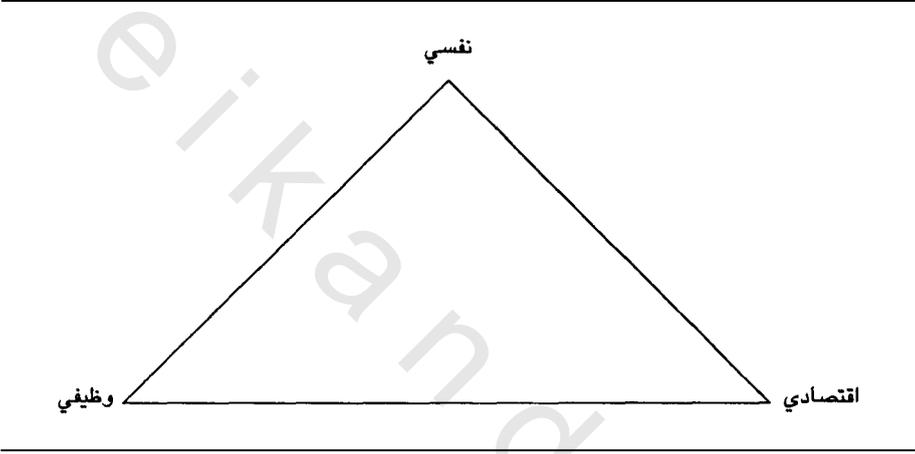
عنصر السعر أكثر تعقيداً من بقية عناصر المزيج التسويقي. إن فصل

السُّعْر عن المُنتَج أمرٌ مساعدٌ من ناحية المفهوم . ويعد هذا الفصل أسهل ، عادة ، فيما يتعلّق بالمنتجات الصناعية ، من الفصل لبعض أنماط المنتجات الاستهلاكية ، وبوجه خاص السُّلْع الترفيهية حيث يعني السُّعْر المرتفع جودة عالية . إن اشمال المنتج على مواصفاته الوظيفية ، ومستويات خدماته ، واسم صنّفه ، وبلد منشئه ، وأسلوب توزيعه ، وطريقة الاتصال ، كلها تولد قيمة المنتج . السعر يأسر القيمة . فالتسعير قرار معقّد لأنه يمكن التعامل مع القيمة . وفيما عدا ذلك يظل كما هو ، إذ ربما ترغب في دفع سعر أعلى في طاحونة ألمانية من سعر طاحونة أمريكية ، وفي بذلة أرمانى Armani أكثر مما تدفع في بذلة Josephn Abdojud ، ولقاء خدمات سمرة عبر الإنترنت تقدّمها شركة E Trade ، وهكذا . وفي جميع هذه الحالات لا بد أن تشعر أن دفع السُّعْر الأعلى أمرٌ مُسوِّغ لأن المنتج المطلوب يقدم قيمة أعلى مما يقدم المنتج المنافس . ولذلك لا بد من التمييز بين السُّعْر والقيمة . فكل أمرئ يريد أفضل قيمة ، ولكن ذلك لا يعني أدنى سعر .

لنعم النظر في تعريف القيمة : «تُعَرَّف القيمة بأنها الاستحقاق المُدرك بالوحدات النقدية لمجموعات من المنافع الاقتصادية ، والوظيفية/ التقنية ، والنفسية التي يتلقاها الزبون مقابل السُّعْر الذي يدفعه لقاء عرض المُنتَج آخذاً بالحسبان العروض والأسعار المنافسة المتوافرة»<sup>(9)</sup> . القيمة هي الجزء «الفني» من عملية التسعير . إنها مسألة حساسية شخصية . فهناك من يثمن سيارة Mazda Miata عالياً ، وآخر لا يثمنها أبداً . فالقيمة نسبية ؛ ليس هناك ما هو مطلق . المجموعة المنافسة تؤثر في القيمة . والقيمة متعددة الأبعاد كما هو مبين في مثلث القيمة في الشكل 12 - 5 . فالقيمة التي يتخلصها الزبون من المُنتَج أو الخدمة هي وظيفة النوعية التي يقدمها المُنتَج أو الخدمة ، والتي يحصل عليها ، بدورها ، من المنافع الاقتصادية والوظيفية والنفسية التي يقدمها المنتج أو الخدمة . إن ما يحرك المنافع الاقتصادية هو السُّعْر والإنتاجية المتزايدة . أما

المنافع الوظيفية فيجري الحصول عليها بفضل مواصفات المنتج. ومن الأمثلة على المنفعة النفسية، الرضا، الارتياح، الموثوقية، الأمن، هدوء البال، السيطرة، القوة، العلاقات، اسم الصنف، وغير ذلك.

الشكل 12 - 5  
جوانب ثلاثة لقيمة الزبائن



من بين الخطوط الجوية، تقدم شركة طيران Southwest منفعة اقتصادية واضحة على هيئة أسعار منخفضة، في حين تقدم شركة United أو American Airlines منافع وظيفية بالنسبة لشركة Southwest، مثل اختيار الطعام والأفلام. ويمكن أن تقدم شركة Southwest أيضاً منافع نفسية كالكياسة تجاه جميع القطاع المستهدف.

ومن بين الأحذية الرياضية، ترسو أحذية Converse أكثر على المنفعة الاقتصادية، وأحذية New Balance على المنفعة الوظيفية بفضل تنوع المقاسات الواسعة، وتركز أحذية Nike على المنفعة النفسية (عن طريق الربط ب Michael Jordan).

تقترن المنافع الثلاث بأناقة مع أنظمة Treacy، و Wiersema القيمة

الثلاثة<sup>(10)</sup>. ولكي تكسب الشركة بفضل المنافع الاقتصادية، فإنها تحتاج إلى تفوق تشغيلي. ولكي تكسب على أسس المنافع الوظيفية فمفتاحها ريادة المنتج. أما حميمية الزبون فهي مفتاح الكسب على أساس المنافع النفسية. إن الطريق إلى المنافع النفسية يمر عادة بالمنافع الوظيفية والمنافع الاقتصادية. فشرية Nike نافست Adidas أولاً بتقديم أحذية جزي أدنى سعراً، ثم ركزت على ريادة المنتج بفضل الأحذية ذات النعل من الوفل، والأكعاب المغلفة بالهواء، وهكذا، وبعد ذلك وظفت رياضيين نجوميين فائقين مثل Michael Jordan لبناء الصنف والصورة النفسية. ودخلت شركة Lexus السوق بسيارة LS 400 لمنافسة سيارة مرسيدس من الرتبة E بسعر أقل ببضعة آلاف الدولارات. إن الصفة الجوهرية للسيارات في القطاع المرفق هو المحرك. فعندما قدمت شركة Lexus محرك V-8 بالمقارنة مع محرك مرسيدس V-6 رفعت مفهوم النوعية والجودة. فحققت ريادة المنتج بفضل اكتساب جوائز القدرة J.D للنوعية. لقد مهدت الموثوقية الفائقة التي تتمتع بها سيارات Lexus، مقترنة مع الخدمة العالية والحميمية التي تقدمها للزبائن الطريق للمنافع النفسية كالرضا والراحة وهدوء البال.

ما هي العلاقة القائمة بين المنافع والتسعير؟ تسير عملية تقديم المنافع الاقتصادية بدأ بيد مع الأسعار الدنيا. السوق الهدف واسعة، وتميل هوامش الوحدات إلى أن تكون منخفضة، وتحقق الأرباح بفضل الحجم. ويتضمن التركيز على ريادة المنتج مبدئياً سوقاً مستهدفة أضيق تدفع سعراً أعلى لقاء التفوق الوظيفي. فشرية سوني Sony، مثلاً، رائدة في الإلكترونيات الاستهلاكية. ولديها تاريخ عريق في بناء منتجات ابتكارية تطرح مبدئياً بأسعار عالية. ثم تخفض الأسعار بحيث تصل إلى قاعدة أوسع من المشاهدين. وتتطلب حميمية الزبائن درجة عالية من التلاؤم مع رغباتهم. وبفضل تقديم منتجات مصحوبة بخدمات، تستطيع الشركة أن تطلب أسواقاً عالية. ومرة أخرى، يعد هذا قطاعاً مستهدفاً ضيقاً.

## تحديد القيمة

ليس من السهل تحديد معالم قيمة الزبائن. إن الطريق إلى فهم القيمة هو تقدير استجابة السُّعر أو حساسية السُّعر. وفيما يلي عدد من الطرائق التي يمكن استخدامها لقياس الاستجابات:

1 - محاكمة إدارية: أجمع مجموعة من صُنَّاع القرار وفيهم مديرو منتجات، وباعة، وأعضاء من فريق هندسة المنتجات، وهكذا، واسألهم كم يحتمل أن تتغير المبيعات بنسبة مئوية مقابل زيادة في السعر بنسبة  $X\%$  حيث تُزاد  $X$  بطريقة ما، ولنقل  $2\%$ ،  $4\%$  وهكذا حتى تصل إلى  $10\%$ ، ومن ثمَّ يطرح عليهم السؤال نفسه لانخفاض السُّعر بنسبة  $X\%$ . ينبغي علىَّ المجيبين عن هذين السؤالين أن يملؤوا نموذجاً حجماً. مثلاً، فيما يتعلق بتخفيض السُّعر  $10\%$ ، ما هو حجم الزيادة في المبيعات الناجم عن زيادة مشتريات الزبائن، وعن طريق تحويل الزبائن المنافسين، وعن مشتريات الزبائن الجدد. وفيما يتعلق بزيادة السُّعر، ما هو الحجم الذي سنخره تجاه المنافسة، ولِمَن. ولنحصل علىَّ إجابات العديد من صُنَّاع القرار تتعلق بكل منتج. ثم اطلب إليهم أن يعللوا إجاباتهم باختصار. فإن كان لديك منتجات عديدة في الشركة، فمن المفيد جداً مقارنة تقديرات استجابات السُّعر (مرونة السُّعر) لجميع المنتجات. كما ينبغي أن تكون قادراً علىَّ أن تنسب خصائص المنتجات المختلفة إلى تقديرات مرونة السُّعر المتغيرة. فمثلاً، لا بدَّ من التوقع بأن تكون مرونة الأسعار أعلى في أسواق أكثر منافسة، عندما تتوفر أبدال عديدة، وعندما تكون نفقات التسويق النسبية منخفضة، وعندما تكون مصروفات الزبون كبيرة.

2 - استخدام منتجات مشابهة: لفهم تطور الجيل ذي المرتبة  $n$ ، من المفيد إلقاء نظرة علىَّ أجيال المنتجات السابقة. تعمل هذه المنهجية علىَّ خير

ما يرام فيما يخص الابتكارات التزايدية وحيث لا تتغير المجموعة المنافسة. ويُعدُّ سعر الجيل السابق معلماً يُرشد إلى الجيل الجديد

3 - **تحديد العلامات المرشدة:** يمكن أن يزودنا تحليل استجابة السعر للمنتجات المنافسة بفهم الكيفية التي يمكن لمنتج الشركة أن يسلك بموجبها.

4 - **مجموعات بؤرية:** يمكن استخدام المجموعات البؤرية، إذا ما أُديرت بصورة ملائمة، للحصول على آفاق أسعار المنتجات والخدمات وبما تقارن به هذه البنود. لذلك، يمكن الحصول على فهم أغنى لاستجابة الأسعار عن طريق تغيير الوصف والمنتجات المرجعية عبر مجموعات بؤرية.

5 - **عمليات مسح:** يمكن استخدام عمليات مسح مقاصد المشتريات للحصول على احتمال المبيعات بأسعار معينة. ويمكن توليد منحني الطلب باستخدام أسعار مختلفة مع عينات عشوائية مختلفة. من الأفضل وصف المنتج وبيان الرغبة في دفع سعر وحيد وتدوير الأسعار عبر العينات العشوائية، بدلاً من الطلب إلى من يوجه إليه السؤال أن يبدي رد فعل على نقاط أسعار مختلفة وتوليد مفعول الطلب. أما الجانب المنحدر فيعني أن هناك حاجة لحجوم عينات أكبر.

6 - **التجريب:** تعد التجارب الميدانية المضبوطة وسيلة رائعة. لتقييم استجابة الأسعار. وخلافاً للوسائل المدرجة آنفاً، تُعدّ التجارب، على أية حال، مكلفة، ومستهلكة للوقت، ومعرضة لكارثة تنافسية، وصعبة التطبيق. ولكن إذا ما أُديرت بصورة سليمة، فإن الإدارة تحصل على مقياس عالي الموثوقية لحساسية الأسعار.

7 - **تحليل المعطيات التاريخية:** يستطيع المرء تقدير منحني الطلب بفضل مبيعات ذات نوعية جيدة ومعطيات أسعار تتعلق بسعره، وبالأسعار

المنافسة. فإذا كانت تحولات الأسعار المدروسة ضمن مدى الأسعار الموجودة في المعطيات وإذا لم تتغير الاستجابة المنافسة، عندها يمكن أن تكون مرونة السعر المقدره علاقة هادية جيدة.

8 - القيمة الاقتصادية للزبون EVC أو تحليل القيمة المستخدمة: إذا ما كان منتجك سيحل محل مُنتج يستخدمه الزبون حالياً، فإن تحليل القيمة المستخدمة يمكن أن يبين المنافع الإضافية التي يمكن ترجمتها إلى دلالات نقدية. ويقوم سعر المنتج المستخدم حالياً بدور السعر المرجعي. وتكون قيمة مُنتجك هي المنافع الصافية، التي هي بدورها الفرق بين المنافع والتكاليف الإضافية الناجمة عن استخدام المُنتج (تكاليف التدريب، مثلاً) مضافة إلى السعر المرجعي. يعيد المسوّق الحاذق شيئاً من المنفعة الفائضة إلى الزبون ويطلب سعراً أقل من القيمة. يُعدّ الجمع بين اختبار بيتا beta وتحليل القيمة المستخدمة وسيلة من وسائل تقييم قيمة الزبائن والسعر الذي ينبغي طلبه. فمثلاً، استخدمت شركة Xerox حوالي 20 موقع بيتا لطرح مُنتجها من الملقّحات من إنتاج دوكيوتيك Docutech Production، الناجح جداً. يُعدّ تحليل القيمة المستخدمة عملياً لمنتجات على العمل أكثر مما هو عملي للمنتجات الاستهلاكية.

9 - التحليل المشترك: يمكن استخدام التحليل المشترك لمعايرة المبادلات التجارية التي يجريها الزبائن بدلالة السعر. عندما يكون السعر أحد صفات التصميم المشترك، فإنه يمكن إعادة تدرّج منافع الصفة لتُظهر مقدار رغبة الزبون في الدفع لقاء تغيرات محدّدة تحصل في مستويات الصفة. لتتأمل المثالي التالي: بغية فهم المبادلات بين مواصفات الحاسوب الصغير المحمول، وُضِعَ تصميمٌ مشتركٌ باستخدام خمس صفات:

حجم القرص الصلب	2,0، أو 4,0، أو 6,0 GIG <sup>(11)</sup>
الشركة الصانعة	IBM، أو Compaq، أو Dell
السعر	من \$2250 إلى \$5250
الوزن	6 lbs.، أو 7.5 lbs.
سرعة المعالج	Pentium II CPU of 233، أو 330 MHz

قيل للمتجيين أن يفترضوا أنهم إنما كانوا يدفعون لقاء حاسوب صغير محمول من جيوبهم للتركيز فقط على الصفات الخمس المذكورة آنفاً، وألاً يفترضوا أن أي حاسوب سعره أخفض من ذلك يُعدّ أدنى من سواه فيما يتعلّق بصفات لم تذكر. فمثلاً، قيل إن سعر الحاسوب يمكن أن يكون أقل لأن الحاسوب مطروح للبيع. وللأسبب ذاته، قيل لهم ألا يفترضوا أن السعر الأعلى دليل على صفات أفضل لم تذكر في القائمة. وأعلموا كذلك بأن لجميع الحواسيب الصغيرة المحمولة معالج من نوع Intel Pentium، يأتي محملاً سلفاً بـ Windows 98 وبرامج التطبيق ذاتها، ولها جميعاً شاشة ملونة، وكلها متطابقة بكل الصفات ما عدا الخمس صفات المذكورة.

وأعطي كل مستجيب مجموعة من 18 صورة للصفات المترابطة وترتيبها من أكثرها احتمالاً للشراء إلى الأقل احتمالاً. ثم أُجري نكوص للحصول على المنافع<sup>(12)</sup>. كما استخدمت محاولات بكفاءة زائفة لجميع المواصفات ما خلا السعر الذي عومل كمتحوّل مستمر مقيماً بالآلاف الدولارات. وفيما يلي تابع المنفعة الذي استخلصه أحد المستجيبين:

$$y = \text{constant} + 4.10 (6 \text{ GIG}) + 1.47 (4 \text{ GIG}) + 2.19 (P 300 \text{ MHz}) \\ + 0.76 (6 \text{ lbs.}) + 1.63 (\text{IBM}) + 2.07 (\text{Compaq}) - 7.09 (\text{price})$$

من هذه المعادلة نحسب أن زيادة \$1000 في السعر سوف يخفّض المنفعة بمقدار 7.09 وحدة، أو أن تقدر وحدة بـ \$141. وهكذا، فإن ثمن سواقة 4

GIG 6 GIG يزيد بـ \$578 (\$207) على ثمن سواقة 2GIG، وثمان معالج 300 MHz يزيد بـ \$309 على ثمن معالج 233MHz، وثمان الحاسوب الصغير المحمول 6lb. يزيد بـ \$107 على ثمن حاسوب محمول 7.5lb، وثمان حاسوب محمول IBM Compaq يزيد بـ \$230 (\$292) على ثمن حاسوب محمول Dell.

هذه المسألة بسيطة تماماً. إذ تتوافر أساليب مشتركة أكثر تعقيداً مثل التحليل التكتيقي المشترك، والتحليل المشترك القائم على الاختيار للتعامل مع قرارات أكثر تعقيداً وتقدير المبادلات السعرية.

من المهم أن نفهم كيفية التأثير بحساسية السعر. إنك ترغب، بصورة عامة، في تخفيض حساسية السعر الخاصة بالزبائن، وجعل مرونة الأسعار الشاملة غير متناظرة. هنالك عوامل عديدة تؤثر في حساسية السعر هي<sup>(13)</sup>:

1 - مفعول القيمة الفريد: كلما كان المنتج، أو كانت الخدمة أكثر فريدة، كانت حساسية السعر أدنى، وكان السعر الذي يُمكن أن يطلب أعلى. كما أن القيمة الفريدة تتجسد في أسهم الصنف العادية. إطارات ميشلين Michelin تسعر عادة أعلى من الإطارات الأخرى، وثمار شجر الفستق Sunkist يسعر أعلى من الجوز العادي العام، والملابس في Nieman Marcus تسعر أعلى من الملابس في محلات أخرى، كما سعت شركة IBM صنفها PC أعلى من منافسيه، وجرارات Caterpillar أعلى ثمناً من سواها، وكذلك أحذية Nike أثمن من بقية الأحذية الرياضية، وهكذا. حتى وإن استطاع امرؤ أن يبحث في الإنترنت ويجد كتاباً مماثلاً بسعر أدنى من سعر كتب Amazon.com، فإن Amazon تظل رائدة بيع الكتب عبر الإنترنت بلا منازع. إن في هذا الجَمْع بين الإدراك الأكبر لـ Amazon والقيمة الفريدة.

2 - مفعول الإدراك البديل: كلما ازداد عدد الأبدال التي يدركها الزبون،

ازدادت حساسية السعر. من المحتمل أن يكون الزبون، عموماً، مدركاً لمزيد من الأبدال عندما تكون كلفة البحث منخفضة. إن تقليص الزمن المتوافر لدى الزبون كي ينخرط في عملية البحث يُخفِّضُ حساسية السعر، وهذا يُعدُّ سبباً يجعل العديد من بائعي التجزئة، مثل Best Buy، و Circuit City، يعلنون أنهم سوف يضاھون أو يهزمون أدنى الأسعار المنافسة، أو يجعل تجار السيارات يخبرون الزبائن بأن السعر جيد فقط لذلك اليوم. لقد خفضت شبكة الإنترنت كلفة البحث في حالات عديدة، وهذا لا يبشِّر بخير للبائعين ما لم يستطيعوا إيجاد قيمة فريدة في موقعهم أو إحداث تفاعل مع الزبائن كما فعلت شركة Amazon (انظر المثال المذكور آنفاً).

3 - **مفعول المقارنة الصعبة:** إن الأصعب من ذلك كله هو إجراء مقارنة بين الخيارات، حيث يكون دور السعر في اتخاذ القرار أقل ما يمكن. حتى ضمن فئة محددة، ولتكن، مثلاً، سيارات الرفاهية، ليس من السهل مقارنة السيارات لوجود فروق كثيرة بينها غير السعر. فمثلاً، تنتج شركة سوني Sony أنواعاً عديدة من منتجها Walkman\* إضافة إلى أنواع عديدة من أجهزة التلفاز ضمن حدود حجم شاشة معين. يقوم بائعو التجزئة بتنويع المنتجات جاعلين بذلك المقارنة صعبة للمستهلك. فتستخدم شركات المصرة التي تقدّم خدمات كاملة هذا المنطق في تسعير خدماتهم.

4 - **مفعول الإنفاق الكلي:** تكون حساسية السعر أكبر عندما يكون إجمالي الإنفاق المالي أكبر. إن التمويل الإبداعي يمكن أن يقلّل أثر حساسية السعر ويُخفّضها. وأكثر ما يكون هذا المفعول واضحاً في عمليات

(\* ) جهاز راديو أو مجلة صغيرة ذات سماعات توضع على أذني مستخدم الجهاز فلا يسمعه سواه. (المترجم).

التأجير. فإن كان المنتج أو كانت الخدمة المطروحين للبيع قياسيين، فإنه يمكن تخفيض الإنفاق الكلي عن طريق بيع منتج أساس مع توقع بيع إضافات عليه فيما بعد. ويكون الزبون، عادة، أقل حساسية لسعر الإضافات منه لسعر المنتج الأساس. فلننظر، مثلاً، إلى زبون عمل اشترى أو استأجر ناسخة مكتبية كبيرة، فإن تقييم إضافة الخيارات إلى المنتج يكون أقل صرامة من المفاوضات على السعر الأصلي للناسخة. لذا، يُعدُّ التفكيك طريقة من طرق تقليل مفعول الإنفاق الكلي. فمطاعم الوجبات السريعة مثل McDonald's وBurger King تقوم، بين الحين والحين، بترويج «وجبة الصحن» بثمن مستقل لكل نوع من الطعام، وهذه الوجبة تسعَّر بأقل من «الوجبات الكاملة».

5 - مفعول الكلفة المتقاسمة: تكون حساسية السعر أقل إذا ما جرى تقاسم التكاليف مع فريق ثالث. فالمستهلكون من ذوي خطط الوصفات الدوائية تكون حساسيتهم لسعر الأدوية التي تحمل اسم صنف أقل من حساسيتهم تجاه الأدوية غير المؤمنة كهذه. تقوم شركات التأمين الآن، لدى إدراكها لهذه الحقيقة، بتغيير كمية الدفع المشترك الشاملة إلى كمية تأخذ بالحسبان الفرق بين السعر العام، إن كان هناك بديل عام، وسعر المنتج الذي يحمل اسم صنف. ومن طرق تقاسم الكلفة، وتقليل حساسية السعر إعادة شراء خطط تقلل خطر الإهمال للمشتري.

6 - مفعول نوعية السعر: من الصعب فصل هذا المفعول، بعد حين، عن مفعول القيمة الفريدة. فهنا يؤثر السعر ذاته إيجابياً في التقييم الذي يقدره الزبون للمنتج أو الخدمة. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك سلع الرفاهية. إذ يقدم هؤلاء الصانعون، في معظم الحالات، قيمة فريدة يتخلصونها من مواد غريبة مستجلبة أو ثمينة، أو من عمل مهني يدوي، ومن أساليب بيع شعائرية مفصلة، وهكذا. وبمرور الزمن، تبدأ

القيمة التي تأصلت في المنافع الوظيفية، بل أكثر من ذلك، في المنافع النفسية، بالتصاعد متيحة للبايع أن يرفع الأسعار ويشير إلى النوعية والجودة.

### دور المنافسة في إعداد الأسعار

إن مؤثرات المنافسة، عموماً، على النحو التالي:

- تجبر المنافسة الأسعار على الهبوط.
  - تعني المنافسة مزيداً من الأبدال، مانحة الزبائن خيارات أكثر، ورافعة بذلك حساسية السعر.
  - تزيد المنافسة في مراحل إدخال الحاسوب الشخصي المحمول PLC ونموه، حجم السوق ولا تضغط كثيراً على الأسعار.
  - يبدأ ضغط السعر التنافسي بالتعاظم عندما يغدو الزبائن أكثر معرفة، وعندما تزداد طاقة البائعين على تسليم المنتجات.
  - يتعاظم ضغط السعر التنافسي عندما يتباطأ نمو السوق، ويشرع اللاعبون بالتنازع على حصة السوق.
  - يبدأ إخماد ضغوط السعر، عموماً، عندما يكون تركيز السوق عالياً.
  - تضطر المنافسة اللاعبين الأضعف إلى الخروج من الميدان، وتحسن حال الشركات التي هي أفضل إدارة.
- هنالك وسائل عديدة للرد على المنتج، من ضمنها ما يلي:
- توجيهات تضاهي المنافسة أو تكون أعلى من المنافسين أو أدنى منهم اعتماداً على الموضع التنافسي.
  - مضاهاة التنافس القائم على الاستهداف أو التوضيح بصورة انتقائية أو بدها، أو التخلف عنها اعتماداً على الموضع التنافسي.
  - تجاهل المنافسين والاستمرار بالتصعير الجاري.

- الانسحاب تدريجياً من السوق عن طريق الاستنزاف.
  - إيجاد قطاعات استهلاكية تُثَمَّنُ العوامل اللاسعرية: نوعية المنتج وجودته، الخدمة، السمعة، الهيبة، الشراكة، التسليم في الوقت المحدد، التدريب، وما شابه ذلك. أي، اصطفاك كفاءة مع قيمة الزبائن.
  - فهم الدوافع التنافسية للتصرفات. لا يخلط بين التكتيك (مثلاً، تغيير السعر) بالاستراتيجية التي أدت إلى عملية التسعير.
  - فهم هدف (أهداف) المنافس (المنافسين). إذ إن استجابة السعر تعتمد على: هل هدف المنافس هو حصة السوق أو الربحية؟
  - فهم دور الإشارة في إرسال استجابة السعر.
  - إدراك أن لزيادات السعر أو انخفاضاته تفرعات عبر القناة.
  - إدراك أهمية حماية «صورة» سعرك رغم الأعمال التنافسية.
- تذكر أن المنافسة ليست سوى عامل واحد من العوامل التي تؤثر في استجابتك. فلا أحد محصن ضد المنافسة، على الأقل في المدى البعيد. أما المدى الذي يؤثر فيه المنافسون على سعرك فيعتمد على العوامل التالية:
- ما هي أسهم صنفك؟ ما مدى ولاء زبائنك لصنفك؟
  - ما سرعة تغيرات السوق؟
  - كيف تكون المنتجات قابلة للاستبدال؟
  - ما مدى تركيز السوق؟
  - ما هي مرحلة دورة حياة المنتج؟
- إن كنت رائد السوق، ستكون أقل عرضة لعمليات التسعير وأقل تأثراً بها. فشركة Compaq أقل تأثراً بشركة Gateway من تأثير الأخيرة بالأولى. أي إن مرونة السعر الشاملة غير متناظرة. فكلما ارتفعت مرونة السعر

الشامل، بقطع النظر عن عدم التناظر على أية حال، كان المُنتج أقرب إلى السلعة. إن اللاعبين الأصغر هم الذين يتلقون، عادة، أقصى ضربة عندما يخفض رائد السوق أو أحد اللاعبين الكبار الأسعار. إذ تتآكل استراتيجيتهم «وأنا أيضاً» القائمة على ميزة السعر السائد بسبب هبوط السعر الذي أعلنه أحد كبار اللاعبين في السوق. إذ يترتب على اللاعبين الأصغر أن يخفضوا أسعارهم ولكن ليس لديهم الكثير مما يُلطّف الصدمة. ومع أن نفقات اللاعبين الأصغر وتكاليفهم الإدارية أقل من نفقات اللاعبين الأكبر وتكاليفهم الإدارية، فإنهم لا يملكون اقتصاديات وفورات الحجم ولا اقتصاديات المدى، ومن ثم فهم يعملون ضمن هامش صغير جداً. لا يعني هذا أن كل شيء قد ضاع وأن اللاعبين الأصغر لا بد وأن يفلسوا. إن اسم اللعبة هو «التمايز». فربما يكون المرء عاجزاً عن التمييز على أساس المنتج الجوهري، ولكنه ربما يكون قادراً على التمييز على أساس المنتج المزيد. فزمن الاستجابة الأفضل، والتسليم الموثوق، والخدمات المكيفة بما يلائم الزبائن، والدعم، كلها وسائل يستطيع اللاعب أن يتمايز بموجبها عن سواه. فاللاعبون الأصغر أفضل دراية بزبائنهم وربما يكونون رد الفعل على الحاجات المتغيرة بسرعة أكبر.

تمتلك شركة Hewlet Packard (HP) 60٪ من حصة سوق الطابعات الليزرية المكتبية وأسعار طابعاتها أعلى بقليل من أسعار الطابعات المنافسة. هذه الوضعية هي قوة مكانة الصنف. لم تأت هذه القوة، بالطبع، صدفة، ولا أتت رخيصة. فقد خصّصت شركة HP كميات كبيرة من الدولارات التسويقية لبناء اسم صنف Laser Jet. هذه المكانة عزلت الشركة عن عمليات التسعير التي تقوم بها الشركات المنافسة. وبفضل الابتكار المستمر والتوسيع الدائم لخط المنتج ليشمل مجال أسعار واسعاً، أوجدت شركة HP موقعاً قوياً في سوق الطابعات الليزرية المكتبية. خرجت شركة Compaq الناجحة في مجال

الحواسيب الشخصية من سوق الطابعات بعد سنتين عندما أدركت أنها لم تستطع إحداث خرق في حصة HP. وغدت شركة HP المقياس التقني والنفسي عندما دخلت ميدان الطابعات الليزرية. فالقيمة التي يتخلصها الزبون من المنفعة النفسية التي يحصل عليها بامتلاكه طابعة HP أكبر من السعر الأعلى للطابعة ذات الصلة بالمنافسة، وتحقق هذه المنفعة أكثر من المنفعة الوظيفية التي يمكن أن تقدمها طابعة منافسة. كل ما عدا ذلك بقي على حاله، فشركة Epson تباع طابعة سرعتها 10 صفحات بالدقيقة بسعر طابعة HP التي سرعتها 8 صفحات/ دقيقة، أو بسعر أدنى. وهكذا تقدم Epson منفعة وظيفية متفوقة (وعملياً منفعة اقتصادية متفوقة)، ولكن HP تقدم منفعة نفسية متفوقة هي اسم HP. كانت شركة HP أول من أدخل إلى المنازل وسوق المكاتب الصغير/ المكاتب المنزلية SOHO، ولكن هذه الميزة الوظيفية لم تدم أكثر من بضعة أشهر. بيد أن الميزة النفسية التي تجري رعايتها بصورة صحيحة تستطيع العيش أطول. إن ما يجعل مرونة السعر غير متناظرة، وفي صالحك هو مكانة صنفك.

قلنا إن القيمة نسبية، إذ من الواضح تماماً أن للأسعار التنافسية أهمية، فالزبون لا يختار من فراغ. والمسوق الذكي يبني مكانته في التمايز، سواء كان ذلك التمايز واقعياً، أو مفهوماً، محاولاً جعل المقارنات بين المنتجات أكثر صعوبة. كما أن المسوق الذكي يجد قطاع السوق الذي يُثمن هذه الصفات المميزة. إن الأصناف العامة وأصناف المخازن الموضوععة مباشرة بعد منتجات أصناف الاسم على رفوف الأسواق الكبرى في الولايات المتحدة أرخص قليلاً، ومع ذلك لم تحقق نجاحاً كبيراً في العديد من فئات المنتجات. وأفضل الأمثلة على ذلك هي أسواق الأدوية المزيلة للألم والموضوععة على المنصة OTC وأدوية السعال والرشح. الأسبرين العام سباع من قبل شركة Bayer aspirine، ويفوق سواه في البيع، و acetaminophen العام تبعه نظيرة شركة Bayer واسمها Tylenol ويفوق سواه في البيع، وهكذا. إنك لن تستهلك اسم

الصَّنْف، أليس كذلك؟ لكن التكاليف النفسية المترتبة على ارتكاب خطأ أكبر بكثير من فرق السعر، ولهذا فإن الزبون يختار المنتج الموثوق الذي يحمل اسم صنف، الصَّنْف الذي يعرفون أنه سيزيل صداعه.

لا توجد هذه الأمثلة فقط في محيط الزبائن حيث يؤدي الإدراك دوراً هاماً. فالإدراك مهم أيضاً في اتخاذ قرارات تتضمن شراء آليات، وحواسيب كبيرة، وناسخات كبيرة، واختيار الشركات الاستشارية، وهكذا. فإن لم تكن على قائمة الباعة المفضلين فليس من المحتمل أن تُختار. في جميع هذه الحالات، وخصوصاً عندما يكون إنفاق الدولارات كبيراً، يحدث عزوفٌ عن الباعة أو الموردين ذوي الأسعار الدنيا. لماذا؟ ألا ينبغي لأصحاب القرار أن يوفروا على الشركة أموالها؟ نعم. ينبغي ذلك. بيد أن توفير المال ليس سوى منفعة واحدة من ثلاث منافع هي: المنفعة الاقتصادية - التي ترفد القيمة. لقد استشهدنا، على سبيل المثال، ببحث أجرته شركة Xerox على الزبائن فيما يتعلق بناسخاتها الكبيرة التي وجدت أن تقديرات نموذج Fortune 500 الكبير قد أظهرت أن موثوقية الجهاز وسهولة تشغيله أهم بكثير من السعر لدى اتخاذ قرار شراء الجهاز، وأن الخبرة التقنية وزمن الإصلاح المضمون أهم بكثير من السعر لدى اتخاذ قرار شراء الخدمة. ومن جهة أخرى أظهرت تقديرات الحكومة والتقديرات التربوية أن السعر أهم في اتخاذ قراري شراء الجهاز والخدمة كليهما. لا يعني هذا أن السعر ليس هاماً بالنسبة لتقديرات نموذج Fortune 500. بل يعني أن الشركة الصانعة للناسخات - التي تطلب سعراً منخفضاً لقاء بعض المنافع الوظيفية التي تيسر تشغيل الناسخة وتخسر في هذه النافع وفي الجودة وخطوط الخدمة الزمنية التي تؤثر سلباً في المنافع الاقتصادية والنفسية - ربما لا تكسب التقدير إذا ما طلبت سعراً أعلى.

لذلك، ما هو الخط الأدنى؟ مع أخذ قطاع السوق المستهدف بالاعتبار، عليك أن تظل ضمن المدى المنافس للسعر. فقد علمت شركة IBM هذه

الحقيقة أثناء تكدرها عندما كانت أسعار صنفها «PC» خارجة عن خط أسعار السوق في مطلع تسعينيات القرن العشرين. عليك أن تميّز صنفك عن سواه. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإعلان، والترويج، والدعاية، والإنترنت، وإضافة ملحقات لصنف عن طريق إيجاد صلات أو روابط أخرى، وهكذا. وكذلك يمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال التوزيع كما فعلت بنجاح شركة Dell. ويمكن إنجاز ذلك أيضاً من خلال وظيفة المنتج مثل الناسخات الرقمية الجديدة من Xerox و Canon. ويمكن أن يتم ذلك من خلال السعر المنخفض كما فعلت شركة طيران Southwest Airlines. ويمكن تمييز المنتج أو الصنف من خلال اسم الصنف المهيمن وحضوره الدائم مثل صنف Nike. ويمكن ذلك أيضاً بفضل الاحتواء العاطفي الشامل للمنتج كما فعلت شركة Starbucks. ويمكن تحقيق ذلك عن تقديم خدمات شخصية عالية كما فعل العديد من بائعي النظارات الفرديين رغم طلبهم أسعاراً أعلى في وجه المنافسة الضخمة الصادرة عن عمليات مثل Lens Crafters؛ وسواها.

### دور القناة في تحديد الأسعار

في عصر التجارة الإلكترونية هذا، توجه الشركات الصانعة وباعو التجزئة على حد سواء اهتمامهم الشديد إلى ما تحدثه قناة التوزيع من أثر في السعر الذي سيدفعه المستخدم النهائي. إن مقارنة بين شركتي Dell و Compaq توضح الفرق. إذ تبيع Dell مباشرة إلى المستخدم النهائي من الزبائن، في حين تبيع Compaq عبر أفنية توزيع متنوعة<sup>(14)</sup>. وبافتراض تماثل تكاليف التصنيع، وبتجاهل جميع تكاليف التسويق، يمكن أن تبيع Dell حاسوباً إلى المستخدم النهائي بالسعر نفسه الذي تبيع به شركة Compaq، ولكنها تحتفظ بهامش أكبر من Compaq. إذ على Compaq أن تشارك القناة ببعض هامشها، في حين أن Dell ليس مضطرة إلى ذلك. ومن الممتع أن تكون شركة Dell طليعة بيع الحواسيب بصورة مباشرة قد حققت نجاحاً كبيراً.

تعد القناة الثانوية حاسمة عندما تتطلب المنتجات عرضاً ووصفاً، وخدمات ودعم ما بعد البيع، لتصريفها. ومنتجات الوجهة تتطلب عرضاً مناسباً وبيئة ملائمة لمساعدتها في البيع. كانت الشركات الصانعة لأدوات التجميل للمتخذي المرفهين يبيعون عن طريق استئجار حيز في مخازن متعددة الأقسام (شاملة) وحشد كوادرم عند المنصات لتقديم خدمات عالية تساعد على بيع المنتج. أما الشركات الصانعة لأدوات الطبخ وأجهزة المطبخ، فإنها تسعى إلى بائعي تجزئة ممن يستطيعون إضافة قيمة للمنتج عن طريق عرضه في مخازنهم. وهذا يتيح لبائعي التجزئة أن يضيفوا هامشاً لا بأس به على سعر الصانع. إن شراء مضخمت ستيريو ومكبرات الصوت الممتازة والمستهدة في محلات التسجيل الصوتي تتطلب وجود كوادرم من ذوي الدراية والخبرة، وغرف صوت مصممة وفق الهندسة الصوتية، لدى بائعي التجزئة. ومرّة أخرى، نشير إلى أن لهذه المنتجات خصائص عالية تعلل وجود خدمة تضاف إلى قيمة المنتج. ولما كانت الحواسيب تتطلب خدمة ودعمًا بعد البيع، فإن شركة Dell تستخدم خطوط هواتف عديدة وشبكة إنترنت واسعة وفريقاً ثالثاً من مقدمي الخدمات الذين يزورون مواقع الزبائن، كل ذلك لدعم المنتج.

والسؤال هنا، هل ينتفع البائع من استخدام وسطاء القنوات أم خير له أن يتوجه مباشرة إلى المستخدم النهائي، أم ينبغي له أن يوظف القنوات المباشرة وغير المباشرة معاً؟ فلندرس بائعاً لمنتجات ستيريو راقية. فيما يتعلّق بمثل هذه المنتجات، يكون هناك، عادة في سعر تجزئة مقترح من قبل الشركة الصانعة MSRP. يتيح هذا السعر هامشاً سليماً لبائعي التجزئة. ماذا لو اتجه البائع مباشرة للمتخذي النهائي وباعه بسعر أدنى مما يطلب بائع التجزئة؟ أولاً، سوف يواجه البائع احتمال تخلي بائعي التجزئة، وهم قلّة، عن المنتج. وثانياً، هل يستطيع البائع أن يصل إلى المستمعين المستهدفين دون وجود بائع التجزئة؟ ما هي

تكلفة التسويق التي سيتحملها البائع؟ فيما يتعلق بمثل هذه المنتجات الوجيهة التي تتطلب مقدرة سمعية في بيئات مُقلَّدة، ربما يؤدي قرار تجاهل قناة التوزيع إلى نتائج عكسية. يدرك البائع أن بائعي التجزئة يطلبون هامشاً من أجل تقديم خدمات القيمة المضافة إلى الزبائن، ولكنه يخشى خسارة في حجم البيع إن كانت أسعار التجزئة عالية جداً. فكيف يؤثر البائع في بائع التجزئة لكي يخفض أسعار التجزئة؟ إن التوزيع الثنائي يُعدُّ طريقة من طرق ترشيد الأسعار، ولكنها ليست مجدية في حالات عديدة. بدلاً من ذلك يمكن أن يقوم البائع بمساعدة بائع التجزئة عن طريق تقديم خدمات معينة للزبائن أرخص مما يقدمها بائع التجزئة. فبفضل مشاركة البائع في تكاليف الخدمات، يمكنه التأثير في بائع التجزئة لتخفيض الأسعار.

فمثلاً، يمكن أن يكون للبائع موقع على شبكة الإنترنت يقدم معلومات واسعة عن المنتج بما في ذلك مقارنته بمنتجات منافسة، وغير ذلك، إضافة إلى حلقات مباشرة تربط الزبائن ببائعي المرحلة الثانية في منطقتهم. كذلك يمكن للبائع أن يرسل MSRPs جديدة بسعر أقل، وهذا يجعل من الصعب على بائعي التجزئة أن يطلبوا أسعاراً أعلى. يستطيع البائع كذلك، بالطبع، أن يطلب من بائعي التجزئة سعراً أقل متوقعاً أن ينقل بائعو التجزئة الوفورات إلى الزبائن.

تُعدُّ قناة التوزيع الثانوية حاسمة فيما يتعلق بالمنتجات دائمة الحضور في السوق مثل المشروبات غير الروحية، والعلكة، وعدد كبير من منتجات الخضار، والبطاريات، وللمبات الإضاءة، والتجهيزات البسيطة. كما تُعدُّ القناة الثانوية هذه أكثر كفاءة في توزيع هذه المنتجات من أي شيء آخر يمكن أن تفعله الشركة الصانعة. فما هو حال الكتب، والفيديو، والبرامج، والأقراص المدمجة CDs؟ لقد أحدث بائعو التجزئة المباشرين، سواء عن طريق البيع بالبريد أو عبر شبكة الإنترنت، تأثيراً كبيراً في أسعار هذه المنتجات. فما هي خصائص هذه المنتجات التي تجعل القناة المباشرة نافعة؟ ليست هذه المنتجات

قابلة للاهلاك، ذات قيمة أعلى نسبياً لكل وزن وحدة، وسهلة التغليف والشحن. يستطيع بائعو التجزئة عبر شبكة الإنترنت أن يبيعوا هذه المنتجات، دون الاضطرار إلى سدّ تكاليف عامة غير مباشرة، بسعر تشجيعي قليل فوق التكاليف المتحولة. تؤثر الأسعار الدنيا التي يطلبها باعة التجزئة هؤلاء على بائعي التجزئة العاديين. إذ يضطر بائع التجزئة التقليدي الذي يحمل منتجات مماثلة إلى مضاهاة بائع التجزئة عبر شبكة الإنترنت. فيجد باعة التجزئة العاديون صعوبة في منافسة نظرائهم الإنترنتيون، بسبب التكاليف العليا التي يتكبّدونها. إضافة إلى أن الشركات الصانعة لا تستطيع بيع المنتجات المتماثلة بأسعار مختلفة لبائعي تجزئة مختلفين. ليس سعر الشركة الصانعة أو هامشها هو الذي يتأثر بالانتقال من قناة تجزئة إلى قناة أخرى مختلفة. وعندما يحدث الانتقال إلى بائع تجزئة سعره أدنى، سيكون هناك ضغط، بمرور الزمن، من هذه القناة على الشركة الصانعة لتخفيض سعرها. من الخيارات المطروحة للشركة الصانعة تقديم منتجات مختلفة قليلاً إلى قناة الإنترنت، والقناة الخارجة عن الإنترنت، وهذا يخفف المنافسة السعرية بين الاثنين.

ويمكن أن تؤثر الشركة الصانعة في تعيير البيع بالتجزئة عن طريق الإعلان. إذ إن إعلاناً مكثفاً تنشره الشركة الصانعة يجتذب المستهلكين إلى المخازن. وهذا بدوره يضطر مزيداً من المخازن لاقتناء المنتج. فيزيد التنافس بين بائعي التجزئة، ومن ثم يخفّض أسعارهم بتخفيض هوامش الوحدات لدى بائع التجزئة. بيد أن الهوامش الإجمالية يمكن أن تزداد لأن بائع التجزئة الآن يبيع مزيداً من المنتج، وتكون هذه المحصلة أكثر احتمالاً إذا ما كان المنتج من الأصناف الرائدة في الفئة لأن لمثل هذه الأصناف قوة جذب للمستهلكين أكبر<sup>(15)</sup>. وللشركة الصانعة ثلاث نقاط تأثير في المتخديم النهائي. نقطة غير مباشرة عبر القناة. فيفضل تقديم هامش أعلى إلى القناة مؤقتاً عبر الترويجات التجارية، يمكن أن تتوقع الشركة الصانعة قيام القناة

بتمرير السعر الأدنى إلى المستخدم النهائي. ونقطة التأثير الثانية مباشرة من طريق القسائم والتنزيلات، والاختبارات المجانية الحرّة واليانصيب والمسابقات، وغير ذلك. أما نقطة التأثير الثالثة فهي الإعلان الذي بحثناه آنفاً. لقد أظهرت بعض الأبحاث أن الإعلان المزاجي المجاني المتزايد يمكن أن يقلل حساسية السعر، مع احتمال رفع السعر<sup>(16)</sup>. فلا بدّ من مقارنة كلفة الإعلان بالعائد المتزايد الذي يمكن أن ينجم عن السعر الأعلى، لتقييم الربحية. وقد وجد بحث آخر أنه رغم اختيار الأوفياء من الزبائن للصنف الذين هم له أوفياء حتى لو ارتفع سعره، فإن الكميات التي يشترونها تتناقص. وهذا يعني أن الزبائن الأوفياء لصنف معين لا يتصفون بحساسية السعر لدى اتخاذهم قرار الاختيار، بل يتصفون بحساسية السعر لدى اتخاذهم قراراً بالكمية التي يشترونها<sup>(17)</sup>.

### دور النظام القانوني في تعيين الأسعار<sup>(18)</sup>

إن انخراط الحكومة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل يؤثر في التسعير بصورة مباشرة وغير مباشرة. إذ تحدد الحكومة، في بعض الحالات مثل المعالجة التاريخية لاستثمار الكهرباء وغيرها من المنافع، السعر الذي سيدفعه المستخدم النهائي، في مقابل منح البائع احتكاراً، أو شبه احتكار. ويكون تأثير الحكومة في حالات أخرى غير مباشر ولكنه هام على الأغلب. فالسياسات الضريبية والتعريفات الجمركية تؤثر في عملية التسعير، كما يؤثر دفع الإعانات وتقديم الامتيازات وغير ذلك من أشكال الحماية الفكرية. ويمكن أن تؤثر الحكومة في التسعير عن طريق تحديد الكمية التي ستنتج (مثلاً، تُتخذ مثل هذه القرارات بشأن السلع الزراعية، عادة)، وخطر البيع المباشر من قبل المنتجين (مثلاً، هذا الخطر شائع فيما يتعلّق بالمشروبات الكحولية) وتنظيم كلفة المدخلات (مثلاً، عن طريق وضع حد أدنى للأجور)، إضافة إلى إيجاد نواتج معينة أو التخلص منها (مثلاً، بواسطة القوانين البيئية).

وكذلك فإن بإمكان الحكومة أن تضع معايير لكيفية التسعير. فالقانون المتعلق بهذه المسألة في الولايات المتحدة الأمريكية متطور بصورة جيدة، ويصلح أن يكون نموذجاً (سواء سلباً أو إيجاباً) يُحتذى في جميع أنحاء العالم بما في ذلك الاتحاد الأوروبي واليابان. والواقع أن قانون مكافحة الاحتكارات الفيدرالي في الولايات المتحدة قد تطور عبر تاريخه الذي يربو على مئة عام ليعلّل تحولات السوق. وفي الوقت نفسه ينظر الكثيرون اليوم إلى قوانين معينة مثل قانون روبنسون باتمان Robinson-Patman Act على أنه قديم مهجور.

### تثبيت الأسعار

يُعدّ وضع الأسعار أو تخفيضها لتلافي مخاطر السوق سلوكاً غريزياً ومنطقياً، ما زال القانون يُبْطئه، على الرغم من تلطيف السياسة العامة في هذا المقام تلطيفاً كبيراً. هناك نمطان من تثبيت الأسعار: أفقي، وشاقولي. أما الأول فيكون حيث يتفق المتنافسون على الأسعار التي سيطلبونها أو على الشروط الجوهرية التي تؤثر في الأسعار. وأما الثاني فيكون حيث يتفق الموردون ومعيدو البيع على الأسعار التي سيطلبها معيدو البيع أو على شروط كهذه، ولكنه لا ينطبق إلاً حيث تنتقل ملكية المنتجات من يد إلى يد. وبعبارة أخرى، لا يشمل تثبيت الأسعار الشاقولي المبيعات بالأمانة، ولا تلك التي تجري عبر الوكلاء أو ممثلي مبيعات مستقلين.

لقد ورد القانون الأولي في هذا الميدان في الفصل الأول من قانون شيرمان Sherman Act وهو تشريع صدر عام 1890 يحظر «كل عقد، أو جمع، أو مؤامرة لكبح التجارة وإعاقتها». وتعني متطلبات العقد والجمع والتأمر حتماً ضرورة وجود اتفاق بين فردين أو كيانين أو أكثر. ونتيجة لذلك، لا يشمل القانون السلوك الفردي، أو الأحادي الجانب. فضلاً على أن قانون شيرمان لا يحظر تقليد سلوك المنافس في التسعير (وهو ما يسمى بـ

«التوازي المقصود»، ما لم يكن هناك دليل على التواصل، كوجود دعوة إلى التصرف معاً بالتنسيق.

لقد أجرى قانون كيس Case Law مزيداً من التنقيح على الفصل الأول لدمج نوعين من التحليل اعتماداً على الأنشطة المشمولة. فبعض المخالفات تُعدّ غير قانونية لذاتها، في حين حللت مخالفات أخرى بموجب «قانون السببية». من الأسهل، عموماً، إثبات المخالفة بموجب اختيار الشيء لذاته، ومن الأصعب إثباتها بموجب قانون السببية، لأن الأخير يتطلب تحليلاً اقتصد دياً مفصلاً وموازنة بين المؤثرات المعززة للتنافس، والمؤثرات المضادة له. ومن ناحية تاريخية، كان يُفترض أن جميع الترتيبات المؤثرة في السعر مضادة للتنافس بصورة غير معقولة، ومن ثم فهي غير شرعية لذاتها. إلا أن المحكمة العليا في الولايات المتحدة، أكدت خلال الخمس والعشرين سنة المنصرمة بيان المؤثر الاقتصادي الظاهر بدلاً من الاعتماد على الافتراضات، ولهذا حصل تأكل في تطبيق مبدأ «لذاته» في التسعير.

في المجال الأفقي، ظل تثبيت السعر المباشر (متنافسون في غرفة تعج بالدخان) وتثبيت السعر غير المباشر (ترتيبات غامضة حيث لا بد من مراجعة واقعية مفصلة، أو تحليل للسوق لبيان أنه قد جرى فعلاً تثبيت السعر) كلاهما غير شرعي لذاته. على أية حال، حيث يكون القيد على السعر نتيجة عرضية لنشاط مرغوب (التثبيت العرضي للسعر)، يكون واضحاً أن ما ينطبق في هذه الحالة هو قانون السببية الأكثر تسامحاً. لقد شرحت قضية عالجتها المحكمة العليا عام 1984 هذه النقطة، الجمعية الوطنية لرياضيي الكليات NCAA، حيث طبقت المحكمة قانون السببية وأشارت إلى أن أحكام NCAA المتعلقة بالتجهيزات والبرامج مناسبة، ولكن الأحكام التي تُحد من عرض فرق كرة القدم الأعضاء على شاشة التلفاز تُعدّ قيوداً غير معقولة على الناتج الذي يرفع الأسعار.

في حين أن تثبيت السعر الشاقولي ما زال يُعدّ غير شرعي لذاته، فإن

قضايا حديثة من قضايا المحكمة العليا قد ضيّقت تطبيق قانون «لِدَاتِه». ففي أواخر عام 1997 أسقطت المحكمة العليا في Khan بالإجماع قضية عمرها 29 عاماً بقرارها أن قانون السبب وليس قانون «لذاته» هو الذي يُطبَّق على الاتفاقات الشاقولية التي تضع حداً أقصى أو سقفاً لأسعار مبيعات الدورة الثانية، لأن المستهلكين لا يتضررون دائماً بمثل هذه الترتيبات وربما يفيدون منها. على أية حال، يظل وضع حد أدنى (أرضية) للأسعار أو تحديد السعر بدقة في الاتفاق غير شرعي لذاته.

وفي الوقت نفسه، وضحت قرارات المحكمة العليا في قضية Monsanto لعام 1984 وقضية Business Electronics لعام 1988 أن تحديد سعر أقصى أو أدنى أو دقيق في دورة البيع الثانية بدون اتفاق (أي، من جانب واحد) يعد خارج إطار قانون شيرمان Sherman Act. ونتيجة لذلك، يمكن أن يعلن المورد السعر الذي ينبغي إعادة بيع مُنتجِه بموجبه (سعر أقصى، سعر أدنى، سعر دقيق) ويرفض البيع إلى أي زبون لا يوافق على ذلك. فضلاً على أنه حتى لو اتبع البائعون في الدورة الثانية سياسة المورد في تحديد سعر إعادة البيع، فلا يكون هناك اتفاق غير قانوني. وبسبب هذا قامت شركات عديدة مُصنّعة لمنتجات مرغوب فيها تحمل اسم صنف بعدم تشجيع الحسم على منتجاتها خلال تسعينيات القرن العشرين في صناعات مثل المؤن الزراعية، والإلكترونيات الاستهلاكية، والأدوات، والسلع الرياضية، والملابس، وقطع التبديل للسيارات.

**التسعير الضار:** يمكن مهاجمة التسعير المغامر الطويل الأمد الذي يكون دون الكلفة الهامشية (أو دون بديله، أو دون متوسط الكلفة المتحولة) والذي يهدف إلى إخراج المنافسين من ميدان العمل، بموجب الفصل الثاني من Sherman Act وغيره من قوانين مكافحة الاحتكارات. ومع ذلك، أوضحت المحكمة العليا في Brooke أن المخالفة تتطلب أن تكون بنية السوق بصورة

تسمح للمورّد أن يعوّض خسائره، وهذا البند يُحدّد من إمكانية تطبيق القانون.

### التمييز السّعري والتشجيعي

مع أن علماء الاقتصاد يقولون إن القدرة على طلب أسعار مختلفة لزبائن مختلفين يعزّز كفاءة السّوق بفضل تصفيته، فإن قانون الولايات المتحدة قد ركّز على ضرورة ضمان وجود عدد من البائعين كوسيلة للاحتفاظ بالمنافسة. وهكذا، في الوقت الذي كان فيه التمييز السّعري غير قانوني منذ عام 1914، قام قانون روبنسون باتمان Robinson-Patman Act بتعديل التشريع القائم عام 1936، وأصبح يشار إلى هذا الحقل كله باسم «التعديل». لقد سُنّ هذا التشريع المعقّد في حقبة الكساد الاقتصادي لحماية الأعمال الصغيرة عن طريق تحريم الأسعار التمييزية والعلاوات التشجيعية التي يحصل عليها الكبار، قانونياً، مع استثناء المبيعات للحكومة أو المؤسسات «الخيرية» التي تشتري السلع لاستخدامها الذاتي. وفي الوقت نفسه، اضطرّ ظهور مشتريين للطاقة معاصرين - نتيجة لاندماج الشركات أو غير ذلك، وبفضل المنافسة السوقية عموماً - البائعين لتقديم تسعير نوعي مُعلّل وتشجيعات عن طريق إيجاد سُبل، بصورة إبداعية، عبر متاهة Robinson-Patman.

ولإثبات لا قانونية التمييز السّعري، لا بد من وجود كل من العناصر

الخمسة التالية:

- 1 - التمييز: يُلبّى هذا المعيار ببساطة عن طريق طلب أسعار مختلفة لزبائن مختلفين ومع ذلك، إذا كان سبب الفرق في الأسعار يعود إلى حسم أو علاوة متوافرة لجميع الزبائن أو لغاليتهم (كدفع الحسم فوراً)، لا يكون هناك تمييز، بل شيء يشار إليه بمصطلح «الدفاع عن التوافرية».
- 2 - مبيعات لمشتريين أو أكثر: ينبغي أن تُطلب الأسعار المختلفة على أساس مبيعات متزامنة لمشتريين أو أكثر - وهي قاعدة تسمح بتذبذب

الأسعار. لاحظ أن عرض أسعار مختلفة فقط لا يكفي. إذ لا بد من وجود مبيعات أو اتفاقات بيع بأسعار مختلفة.

3 - السلع: ينطبق القانون على بيع السلع فقط («السلع» في القانون) ولهذا لا تشمل الخدمات. فعندما يبيع المورد رزمة عرض، كأن يبيع حاسوباً بما في ذلك خدمات الصيانة، فإن قانون Robinson-Patman لا يكون ذا صلة بالموضوع إلا إذا كانت قيمة سلع الرزمة هي السائدة.

4 - تشابه الدرجة والنوعية: ينبغي أن تكون السلع المشمولة متماثلة فيزيائياً أو متطابقة أساساً. فأفضليات الأصناف لا صلة لها بالقانون، بيد أن الفروق الوظيفية يمكن أن تميّز بين المنتجات.

5 - الاحتمال المعقول للضرر التنافسي: يركّز القانون عادة على الضرر على أحد مستويين. المستوى الأول يُسمّى «الخط الأولي» ويتيح للمورد أن يُقاضي منافساً بسبب أسعار المنافس التمييزية، ولكن القانون هنا يتطلب أيضاً أن يكون المورد المُميّز قد فعل ذلك لإخراج منافسه من ميدان العمل، وينبغي أن تكون بنية السوق، كما هو الحال مع التسعير الضار، بصورة تسمح بالتعويض عن الخسائر فيما بعد نتيجة أسعار أعلى. وليس غريباً أن توجد حالات قليلة معاصرة من «الخط الأولي» بسبب هذا المعيار. أما الأكثر شيوعاً فهو ضرر «الخط الثانوي» حيث يمكن للزبون المكروه من قبل المورد، أن يستخدم المورد. على أية حال، يُعدّ القانون واضحاً إذ يحصر المعاملة المتماثلة بالزبائن المنافسين فقط. فالفروق الجغرافية والتشريعية الأخرى تسمح بوجود أسعار مختلفة.

حتى إن وُجدت العناصر الخمسة كلها، هناك دفاعات ثلاثة هي: تعليل فرق السعر بفرق التكلفة (أي إن الفروق في السعر مسموح بها إذا كانت ناجمة عن فروق حقيقية في التكلفة)، وبمواجهة التنافس (أي يمكن تخفيض الأسعار

لمواجهة أسعار المنافسين)، وبتغيّر الظروف (أي يمكن عرض أسعار خاصة لبيع سلع قابلة للتلف، أو سلع موسمية أو سلع قديمة مهجورة).

يحظر قانون Robinson-Patman التمييز التشجيعي في محاولة لإحباط وسيلة بديلة لتحقيق التسعير التمييزي. وبوجه عام، يشمل التمييز السعري البيع الأولي من المورد إلى الزبون، في حين يتعلّق التمييز التشجيعي بإعادة بيع منتجات المورد من قبل الزبون. هذا التمييز بين النمطين مهم بسبب تطبيق معايير قانونية مختلفة، وهناك مزيد من المرونة في ظل قوانين التمييز التشجيعي.

وكما هو الحال مع التمييز السعري، فلا بد من وجود كل من عناصر عديدة لخرق القانون:

- 1 - تقديم علاوات، أو خدمات، أو تسهيلات. يمنح المورد الزبون علاوات للإعلان أو للترويج (كأن يمنحه خمسة دولارات لكل حالة من الإعلان عن المنتج)، أو يقدم المورد خدمات أو تسهيلات (كالموظفين المتخصصين بشراء مزايا السلعة والترغيب فيها، أو تقديم رفوف عرض مجاناً) أملاً في الحصول على أفضلية ترويجية لقاء ذلك.
- 2 - إعادة بيع سلع المورد. ومرة أخرى لا يشمل القانون مقدمي الخدمات.
- 3 - عدم توافر السلعة لجميع الزبائن المتنافسين بشروط متساوية وبنسب ملائمة. إذ يجب أن تكون الخدمات أو التسهيلات المقدّمة أو الأداء المطلوب للحصول على العلاوات، قابلة للاستخدام أو يمكن الحصول عليها عملياً من قبل جميع الزبائن المتنافسين، وهو أمر ربما يتطلب تقديم أبدال. إضافة إلى أن المساواة التناسبية تعني أنه لا ينبغي إعطاء جميع الزبائن المتنافسين المنافع الإجمالية ذاتها. والواقع أن هناك ثلاث طرائق لتوزيع المنافع بنسب عادلة، هي: (أ) على أساس الوحدة أو على أساس المبيعات بالدولار (اشتر ما قيمته دولار واحصل على

دولار)؛ (ب) أو على أساس كلفة مُعيد البيع للنشاط التشجيعي (صفحة كاملة من الإعلان في صحيفة تصدر في مدينة كبيرة تكلف أكثر من إعلان في محلة البائع المجاورة؛ (ج) أو على أساس قيمة النشاط التشجيعي عند المورد (فالبائعون المتفرغون لصنف المورد لهم قيمة أكبر عنده من غير المتفرغين لصنفه).

إن مواجهة التنافس هي الدفاع الوحيد عن التمييز التشجيعي غير القانوني. فضلاً على أنه إذا ما قدم المورد علاوات تشجيعية إلى معيد البيع النهائي، فلا بد من تقديم هذه العلاوات أيضاً إلى معيدي البيع المنافسين الذين يشتركون المنتج المروج عبر الوسطاء.

تعدّ خبرة الولايات المتحدة بتنظيم السلوك التعيري طويلة ومتطورة. ففي حين أنها تسلك طرائق عديدة في ميدان العمل والتجارة في معنى لتأمين بيئة تنافسية، فإنها أيضاً قد تركت هامشاً واسعاً من المرونة للتعامل مع السوق المتغيرة باستمرار.

### التنظيم بغية وضع الأسعار

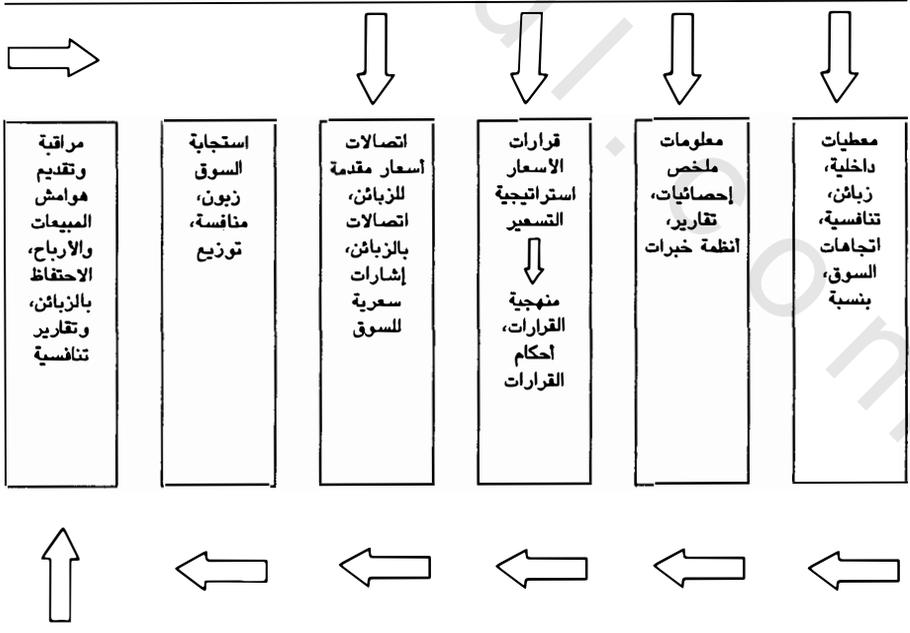
مع أن اختيار قيمة دقيقة للسعر يُعدّ في النهاية عقداً مبنياً على محاكمة عقلية، فإن مجال هذا الاختيار للسعر يجب أن يقوم على حقائق. والحقائق تأتي بفضل المعطيات. إن الشكل 12 - 6 يبيّن الخطوط العريضة لعملية يمكن اتباعها للمساعدة على وضع الأسعار. الخطوة الأولى لعملية التسعير هي جمع معطيات داخلية حول مبيعات المنتج، وأسعاره وتكاليفه، وهوامشه، إضافة إلى معلومات مماثلة حول منتجات منافسة، ومنافع الزبائن، والعوامل البيئية، وهكذا.

أما الخطوة الثانية فهي تحويل هذه المعطيات إلى معلومات صالحة للاستعمال. ومن المعلومات الحاسمة استجابة الزبائن لتحويلات السعر،

المتجدة في حساسية الأسعار ومرونتها. إذ من المتحيل وضع سعر بصورة موضوعية دون قياس ما للاستجابة السعريّة. لقد بحثنا في فصل سابق طرائق عديدة لقياس استجابة السّعر. أما المعلومات المفيدة التي ينبغي استخراجها من المعطيات فهي معدلات الاستبقاء، ورسم بياني للأسعار التي يدفعها الزبائن لقاء إجمالي تكاليف الخدمات المترتبة على السلعة، ورسم بياني لحجم طلبات الزبائن بالسّعر المدفوع. تمتلك شركات مثل Frito Lay نماذج حاسوبية لحساب ربحية التشكيلات المختلفة من SKU باستخدام معطيات جهاز المسح المتعلقة بفئة وجبات الطعام السريعة المألحة التي تقدمها شركات متخصصة بتقديم المعطيات مثل شركة IRI وNielson. مثل هذه المعطيات تقدم دليلاً موضوعياً على أن ممثلي مبيعات Frito Lay يستطيعون الاتصال بسلاسل الأسواق الكبرى.

### الشكل 12 - 6

#### عملية التسعير



والخطوة الثالثة هي صياغة موقع سعري أو استراتيجية سعرية مبنية على المعطيات والمعلومات القابلة للتطبيق والعمل. يمكن أن تأخذ هذه الخطوة نمط قوانين أو أحكام قرارات، كأن يكون مُسَعَّراً تشجيعاً فذاً في السوق، وكأن تكون السلعة بسعر أعلى أو أدنى من الأسعار المنافسة المعينة، مع وجود أحكام واضحة بشأن ما ينبغي فعله عندما تتغير الأسعار المنافسة، وكأن يكون اللاعب الأدنى سعراً في السوق، وهكذا. ومن المهم أن تكون هذه القرارات مبنية على حقائق وواقع. فعندما وضعت شركة كاديلاك Cadillac لسيارتها ذات السقف المتحرك Allante في مطلع تسعينيات القرن العشرين سعراً قريباً جداً من سعر سيارة Mercedes SL ذات السقف القابل للطي، لم يكن ذلك مبنياً على دليل موضوعي. فلم تستمر السيارة بسبب ضعف المبيعات. أما أسعار سيارة Cadillac Seville الحالية، من جهة أخرى، فهي مبنية أكثر على الحقائق، وتُظهِر واقع السوق.

والخطوة الرابعة هي إبلاغ المستهلكين النهائيين بالأسعار، وإحداث اتصال مع منافسة القنوات والإشارات السوقية. فعندما ارتفعت أسواق الراتينج<sup>(\*)</sup> رفعت شركة Rubber maid أسعار منتجاتها من الأدوات المنزلية اللدائنية بالنسبة إلى القنوات. فشعر زبائن القنوات الأساسيين أنهم لن يستطيعوا تحرير زيادات السعر إلى المستهلكين. فأوجد سلوك شركة Rubber maid هذا كثيراً من الإرادة السيئة، وهذا ما جعل بعض بائعي التجزئة يتخلّون عن تخصيص حيز بارز من الرفوف لمنتجات Rubber maid. تعد الاتصالات المناسبة جوهرية لجعل شركاء القناة يشعرون بأنهم معنيون بالأمر ومتفهمون لأسباب ارتفاع الأسعار. وفي الوقت نفسه، ينبغي أن يعتقد الشركاء أن البائع أيضاً يشارك في الألم، إذ لا يمكن أن يكون الأمر وحيد الجانب. فشركة Wal-Mart وغيرها من بائعي التجزئة الذين اعتمدوا استراتيجية السعر اليومي

(\*) مادة صمغية تفرزها الأشجار، أو تُنتج كيمياوياً. (المترجم).

المنخفض EDLP يخسرون ميزتهم عندما يجري بائعو التجزئة الترويجيون تنزيلات على المنتجات. فلتأمل غسالة سغرت في Wal-Mart بالسعر اليومي \$299. ولنفرض أن غسالة مُسَعَّرة، عادة، بـ \$349 تُعرض عند بائع تجزئة ترويجي منافس بسعر \$299. عندئذ يعتقد المستهلكون أنهم حصلوا على منتج أعلى قيمة بسعر أدنى، في حين أنهم ربما يظنون أن قيمة الغسالة لدى Wal-Mart هي فقط \$299. وللتغلب على منافسة القيمة هذه يشير بائعو التجزئة بالسعر اليومي المنخفض EDLP إلى أن منتجاتهم نفسها مقيمة بسعر أعلى عند بائعي التجزئة المنافسين.

أما الخطوتان الخامسة والسادسة فشملان رد الفعل الواقعي للسوق، ومراقبة وتقييم الاستجابة (رد الفعل). فأحياناً يستغرق التصرف المتعلق بالسعر الذي يقوم به البائع زمناً ليأخذ طريقه إلى الزبون. كذلك تخفيضات الأسعار التي يمررها البائع إلى القناة، ربما لا تجد طريقها إلى الزبون النهائي. وللسبب نفسه ربما لا تُمرَّر زيادات الأسعار التي يقررها البائع تماماً إلى الزبون النهائي. ولهذا فمن المهم أن يكون هناك جهاز مراقبة جيد يربط عملية التسعير وتغيرات المزيج التسويقي الأخرى بالمبيعات وبحصة السوق. وفي بعض الأسواق، كأسواق صناعة الخضروات، يقوم فريق ثالث من وكالات جمع المعطيات بتقديم معطيات واسعة. وفي أسواق أخرى، ربما يتطلب الأمر أن يقوم البائع بالتعاون مع أعضاء القناة بجمع المعطيات.

## خلاصات

قدّم هذا الفصل بعض الخطوط الهادية التي لا بد من دراستها في عملية وضع الأسعار. ففي بعض الحالات يجري التسعير بأسلوب «الكلفة زائد» لسهولته ولأن الكلفة سَغطى في المدى البعيد. والواقع أن هذا الأسلوب ليس سهلاً لأنه لا بد من تخصيص الكلفة الثابتة في حالة المنتجات المتعددة. ومثل

هذه التخصيصات لا تكون دقيقة أبداً، بل تكون في بعض الحالات خاطئة وتؤدي إلى مبالغة في التسعير العالي أو المنخفض للمنتجات.

إن طريقة التسعير الأكثر شيوعاً هي الجمع بين أسلوب «الكلفة زائد» وأسلوب التسعير التنافسي. والمنطق هنا يكمن في أن الأسعار التنافسية تكشف الحكمة المشتركة المتعلقة بالاستجابة السعرية في السوق. إذ أتباع المنافسة بصورة عمياء كالقوارض، لا يُعدّ سلوكاً استراتيجياً، على أية حال، لأنك تشير إلى أن لديك منتجاً غير متميز.

إن استخدام التكاليف والمعلومات التنافسية كعلامة مميزة، وإجراء تعديلات لإبراز المعالم المميزة لمنتجك هو ما كان يوصف في السابق بتحليل القيمة المستخدمة. ويتطلب هذا التحليل فهماً لما يُثمّنهُ الزبائن. إلا أن ترجمة هذه القيمة إلى عملية مراقبة وشروط سعرية أمر صعب. من الطرائق المتبعة لتحقيق ذلك التحليل المشترك. ويُتَجَزُّ ذلك أيضاً عبر التجربة (مثلاً، إذا كانت أسواقك منفصلة جغرافياً، أو ذاتية الاحتواء نسبياً، فيمكنك إجراء تجربة في منطقة مُثَلَّة واحدة لتعرف استجابة السُّعر). فإن لم تستطع إجراء تجارب، ففكّر في إمكانية اتباع إحدى الطرائق المقترحة في هذا الفصل لقياس استجابة السُّعر. والمهم أن تفهم استجابة الزبون لتغير السُّعر. النظرية توصلك حتى الآن فقط إلى فهم الجزء «العلمي» من التسعير، أما التعلم بالممارسة فيوصلك إلى الجزء «الفني» من عملية التسعير.

### ملاحظات:

1. Robert Buzzell and Bradley Gale, *The PIMS Principles* (New York: The Free Press, 1987).
2. *Wall Street Journal* (November 18, 1999).
3. *Ibid.* (November 16, 1999).
4. *New York Times* (November 22, 1999).
5. *Wall Street Journal* (November 8, 1999).

- (6) من الصعب أن تجدي الإعانات الشاملة في أسواق شديدة التنافس. فليس واضحاً، على سبيل المثال، فيما إذا كان منح Internet Explorer مجاناً ساعد شركة Microsoft على بيع مزيد من منتجات التجهيزات المكتبية.
- (7) تقدم Robert Dolan و Herman Simon فكرة شرح العلاقة بيانياً في كتابيهما Power Pricing، نيويورك، The Free Press، 1996، الشكل 4 - 12 مبني على الشكل 3 - 2 من كتابهما.
8. Melvyn A.J. Menezes and Jon Serbin, "Xerox Corporation: The Customer Satisfaction Program," Harvard Business School case, 9-591-055 (1991).
9. James C. Anderson, Dipak C. Jain, and Pradeep K. Chintagunta, "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing*, vol. 1, no. 1 (1993), p. 5.
10. Michael Treacy and Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge," *Fortune*, (February 6, 1995), pp. 88-93.
11. A GIG represents 1000 mega bytes.
- (12) لقد حُوِّلت المراتب أولاً بحيث كان أكثر الحواسيب احتمالاً للشراء قد صنّف برتبة 18 بدلاً من 1. يُعَدُّ القيام بعملية النكوص باستخدام معطيات نظام الرتب غير ملائم من وجهة النظر الإحصائية. ومع ذلك تعمل الإجراءات، في بعض الحالات، بصورة جيدة جداً.
13. Thomas Nagle and Reed Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).
- (14) افتتحت شركة Compaq قناة مباشرة عام 1999م.
15. Mark Albion, *Advertising's Hidden Effects: Manufacturers' Advertising and Retail Pricing* (Boston: Auburn House, 1983).
16. Lakshman Krishnamurthi and S.P. Raj, "The Effect of Advertising on Price Sensitivity," *Journal of Marketing Research*, vol. 22 (May 1985), pp. 119-129.
17. Lakshman Krishnamurthi and S.P. Raj, "An Empirical Analysis of the Relationship Between Loyalty and Consumer Price Elasticity," *Marketing Science*, vol. 10, no. 2 (1991), pp. 172-183.
- (18) كتب القسم القانوني من هذا الفصل Eugene Zelek، أستاذ مساعد ملحق لمادة التسويق في مدرسة كيلوغ Northwestern University، Kellogg School، وزميل في مجموعة قانون التسويق في Freeborn & Peters وهي شركة قانونية في شيكاغو. النسخة الأصلية يملكها Eugene Zelek.