



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

التسعير والتوزيع
الدكتور حيان ديب



ISSN: 2617-989X



Books & References

التسعين والتوزيع

الدكتور حيان ديب

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية ٢٠٢٠

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC– BY– ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar>

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلي على الشكل الآتي حصراً:

حيان ديب، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة <https://pedia.svuonline.org/>

Pricing and Distribution

Hayan Dib

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0

International (CC-BY-ND 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode>

Available for download at: <https://pedia.svuonline.org/>



الفهرس

١	الفصل الأول: مفهوم السعر وأهداف التسعير
١-١	١-١ تعريف السعر
٣	٢-١ أهمية السعر:
٥	٣-١ أهداف التسعير:
٥	١-٣-١ أهداف التسعير المتعلقة بالربحية:
٧	٢-٣-١ أهداف التسعير المتعلقة بالمبيعات:
١٠	٣-٣-١ أهداف التسعير وفق المنافسين
١١	٤-٣-١ اختيار أهداف التسعير:
١٧	الفصل الثاني: طرق التسعير
١٧	١-٢ السعر بين التكلفة وإدراك المستهلكين للقيمة
١٨	٢-٢ التسعير بناء على القيمة بالنسبة للمستهلك
١٩	١-٢-٢ التسعير وفق القيمة الجيدة
٢١	٢-٢-٢ التسعير وفق القيمة المضافة
٢١	٣-٢ التسعير بناء على التكلفة
٢١	١-٣-٢ التسعير وفق هامش الربح الثابت
٢٣	٢-٣-٢ التسعير وفق تحليل نقطة التعادل
٢٥	٤-٢ التسعير بناء على المنافسة
٢٥	١-٤-٢ التسعير وفق القيمة المدركة
٢٧	٢-٤-٢ التسعير وفق الأسعار المعتادة
٢٨	٣-٤-٢ التسعير أعلى أو عند أو تحت سعر السوق
٢٩	٤-٤-٢ التسعير المستمر
٢٩	٥-٤-٢ طريقة التسعير بالمزادات
٣٠	٥-٢ العوامل الداخلية والخارجية الأخرى المؤثرة في قرارات التسعير
٣٠	١-٥-٢ الأهداف والمزيج التسويقي والاستراتيجية التسويقية
٣٢	٢-٥-٢ السوق والطلب
٣٣	٣-٥-٢ العوامل الخارجية الأخرى
٣٧	الفصل الثالث: الآثار النفسية والسلوكية للسعر
٣٧	١-٣ إدراك السعر وفق النموذج التقليدي
٣٩	٢-٣ الدور متعدد الأبعاد للسعر في إدراك المستهلك
٣٩	١-٢-٣ الأسعار الفردية أو الكسرية
٤١	٢-٢-٣ معالجة الأسعار كمعلومات رقمية
٤٢	٣-٢-٣ مقارنة الأسعار والتمييز بينها
٤٣	٣-٣ الأسعار المرجعية

٤٤	٤-٣ العلاقة بين السعر والجودة المدركة.....
٤٨	٥-٣ العلاقة بين السعر والفخامة.....
٥٣	الفصل الرابع: التسعير عبر دورة حياة المنتج.....
٥٣	١-٤ مفهوم دورة حياة المنتج.....
٥٣	١-١-٤ مرحلة تطوير المنتج.....
٥٤	٢-١-٤ مرحلة تقديم المنتج.....
٥٤	٣-١-٤ مرحلة النمو.....
٥٤	٤-١-٤ مرحلة النضج.....
٥٥	٥-١-٤ مرحلة الانحدار.....
٥٥	٢-٤ تسعير المنتج الجديد.....
٥٦	١-٢-٤ تقدير الطلب على المنتج الجديد.....
٥٨	٢-٢-٤ تقدير التكاليف.....
٥٩	٣-٢-٤ التنبؤ بالعلاقة بين السعر وحجم المبيعات والأرباح.....
٥٩	٤-٢-٤ استراتيجيات تسعير المنتج الجديد.....
٦٣	٣-٤ التسعير في مرحلة النمو.....
٦٤	٤-٤ التسعير في مرحلة النضج.....
٦٥	٥-٤ التسعير في مرحلة الانحدار.....
٦٨	الفصل الخامس: التمييز السعري.....
٦٨	١-٥ تسعير خط المنتجات.....
٦٨	١-١-٥ حدود الأسعار (السعر الأدنى والأعلى).....
٦٩	٢-١-٥ فروقات الأسعار.....
٧٠	٣-١-٥ استراتيجية أسعار التبادل للأعلى واستراتيجية أسعار التجزئة.....
٧١	٤-١-٥ تحديد الفروقات السعرية ضمن خط المنتجات.....
٧٢	٢-٥ تسعير الحزمة.....
٧٣	١-٢-٥ أنواع الحزم.....
٧٥	٢-٢-٥ معايير اختيار المنتجات ضمن الحزم.....
٧٦	٣-٥ التمييز السعري للخدمات.....
٧٦	١-٣-٥ التمييز السعري بناء على الوقت.....
٧٧	٢-٣-٥ التمييز السعري بحسب المنطقة.....
٧٧	٣-٣-٥ التمييز السعري بحسب الأشخاص.....
٧٧	٤-٣-٥ التمييز السعري وفق الأداء.....
٧٨	٥-٣-٥ التمييز السعري تبعاً للحجم.....
٧٨	٤-٥ الإدارة بالعائد.....
٨٠	٥-٥ التسعير الديناميكي.....
٨٥	الفصل السادس: مدخل إلى قنوات التوزيع.....

٨٥	١-٦ تعريف قناة التوزيع
٨٦	٢-٦ التدفقات في قنوات التوزيع
٨٨	٣-٦ وظائف الوسطاء
٩١	٤-٦ بنية قناة التوزيع
٩١	١-٤-٦ قنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية
٩٣	٢-٤-٦ قنوات توزيع منتجات الأعمال أو المنتجات الصناعية
٩٤	٣-٤-٦ القنوات الرقمية
٩٧	٥-٦ التوزيع عبر قناة وحيدة أو عبر قنوات متعددة
١٠١	الفصل السابع: تصميم قنوات التوزيع
١٠١	١-٧ مراحل تصميم قناة التوزيع
١٠٢	٢-٧ تحديد الحاجة لتصميم قناة التوزيع
١٠٣	٣-٧ تحديد أهداف التوزيع
١٠٥	٤-٧ تحديد مهام التوزيع
١٠٦	٥-٧ تحديد بنى قنوات التوزيع المتاحة
١٠٦	١-٥-٧ عدد المستويات
١٠٧	٢-٥-٧ كثافة التوزيع
١٠٨	٦-٧ تقييم المتغيرات المؤثرة في بنية القناة
١٠٨	١-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالسوق
١١٠	٢-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالمنتج
١١١	٣-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالشركة
١١٢	٤-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالوسطاء
١١٣	٥-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمتغيرات السلوكية
١١٤	٧-٧ اختيار أعضاء القناة
١٢٠	الفصل الثامن: إدارة قنوات التوزيع
١٢٠	١-٨ إدارة العلاقات ضمن قناة التوزيع: النزاع والتعاون
١٢٠	١-١-٨ أسباب النزاعات ضمن قناة التوزيع
١٢٢	٢-١-٨ تعزيز التعاون بين أعضاء قناة التوزيع
١٢٢	٢-٨ إدارة قناة التوزيع من خلال نظم التسويق العمودية
١٢٤	١-٢-٨ نظم التسويق العمودية المدارة
١٢٥	٢-٢-٨ نظم التسويق العمودية التعاقدية
١٢٦	٣-٢-٨ نظم تسويق العمودية المشتركة
١٢٦	٣-٨ إدارة قنوات التوزيع من خلال العلاقات الاستراتيجية
١٢٧	١-٣-٨ الثقة المتبادلة
١٢٧	٢-٣-٨ الاتصالات المفتوحة
١٢٨	٣-٣-٨ الأهداف المشتركة

١٢٨	٤-٣-٨ الاعتماد المتبادل
١٢٨	٥-٣-٨ الالتزامات الموثوقة
١٢٩	٤-٨ تقييم أداء أعضاء القناة
١٢٩	١-٤-٨ العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء القناة
١٣١	٢-٤-٨ معايير تقييم أداء أعضاء القناة
١٣٨	الفصل التاسع: تجارة التجزئة
١٣٨	١-٩ تعريف وأهمية تجارة التجزئة
١٣٩	١-١-٩ تنوع المنتجات
١٤٠	٢-١-٩ تقسيم الكميات الأحجام
١٤٠	٣-١-٩ التخزين
١٤٠	٤-١-٩ تقديم الخدمات
١٤١	٢-٩ أنواع متاجر التجزئة
١٤٤	٣-٩ تجارة التجزئة خارج المتاجر
١٤٥	١-٣-٩ البيع الآلي
١٤٦	٢-٣-٩ البريد المباشر والكتالوجات
١٤٧	٣-٣-٩ التسوق عبر التلفاز
١٤٨	٤-٣-٩ تجارة التجزئة عبر الإنترنت
١٥٠	٥-٣-٩ التسويق عبر الهاتف
١٥١	٦-٣-٩ البيع المباشر
١٥٦	الفصل العاشر: موقع المتجر
١٥٦	١٠ - ١ في تقييم المنطقة الجغرافية
١٥٦	١٠-١-١ الظروف الاقتصادية
١٥٧	١٠-١-٢ المنافسة
١٥٨	١٠-١-٣ التوافق الاستراتيجي
١٥٨	١٠-١-٤ تكاليف التشغيل
١٥٩	١٠-٢-١ عدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية
١٥٩	١٠-٢-٢ وفورات الحجم الناتجة عن تعدد المتاجر
١٥٩	١٠-٢-٣ التأثير السلبي لتزايد عدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية
١٦٠	١٠-٣-١ تقييم خصائص موقع المتجر
١٦٠	١٠-٣-٢ تدفق حركة المرور وسهولة الوصول
١٦٣	١٠-٣-٣ المواقع
١٦٤	١٠-٣-٣ إمكانية الرؤية
١٦٤	١٠-٣-٤ المتاجر المجاورة
١٦٥	١٠-٣-٥ القيود والتكاليف

١٦٦	٤-١٠ الموقع داخل منطقة أو مركز التسوق.....
١٦٧	٥-١٠ شروط الإشغال.....
١٧٢	الفصل الحادي عشر: تصميم المتجر.....
١٧٢	١-١١ عناصر تصميم المتجر.....
١٧٢	١-١-١١ المخطط.....
١٧٨	٢-١-١١ اللافتات والرسومات.....
١٧٩	٣-١-١١ مناطق العرض.....
١٨٢	٢-١١ توضع المنتجات ضمن المتجر.....
١٨٣	١-٢-١١ منتجات الشراء غير المخطط.....
١٨٤	٢-٢-١١ منتجات الشراء المخطط والمنتجات الترويجية.....
١٨٤	٣-٢-١١ عرض المنتجات ضمن الصنف الواحد.....
١٨٥	٣-١١ البيئة الداخلية للمتجر.....
١٨٥	١-٣-١١ الإضاءة.....
١٨٦	٢-٣-١١ الألوان.....
١٨٧	٣-٣-١١ الموسيقى.....
١٨٧	٤-٣-١١ الروائح.....
١٨٨	٥-٣-١١ النكهات.....
١٩٢	الفصل الثاني عشر: التسعير في متاجر التجزئة.....
١٩٢	١-١٢ تخفيض الأسعار.....
١٩٤	٢-١٢ التسعير المتغير وتمييز الأسعار.....
١٩٤	١-٢-١٢ التسعير المتغير الفردي.....
١٩٥	٢-٢-١٢ التسعير المتغير المختار ذاتياً.....
١٩٧	٣-٢-١٢ التسعير المتغير وفقاً للشريحة السوقية.....
١٩٨	٣-١٢ تسعير القائد.....
١٩٨	٤-١٢ تسعير الخط.....
١٩٩	٥-١٢ النهايات السعرية.....
٢٠١	٦-١٢ قضايا أخلاقية وقانونية تتعلق بالتسعير.....
٢٠١	١-٦-١٢ التسعير الاحتكاري.....
٢٠١	٢-٦-١٢ تثبيت سعر إعادة البيع.....
٢٠٢	٣-٦-١٢ التسعير الأفقي.....
٢٠٢	٤-٦-١٢ تكتيكات الطعم والبديل.....
٢٠٣	٥-٦-١٢ الأسعار المسجلة والأسعار المعلنة.....
٢٠٣	٦-٦-١٢ الأسعار المرجعية الخادعة.....

الفصل الأول: مفهوم السعر وأهداف التسعير

١-١ تعريف السعر

من وجهة النظر الاقتصادية، يمثل السعر *Price* كمية النقود (أو السلع أو الخدمات) التي يتوجب التضحية بها للحصول على الشيء المرغوب. بمعنى آخر، يمكن تعريف السعر بأنه كمية النقود (أو السلع والخدمات) التي يتوجب تقديمها للحصول على السلع والخدمات المرغوبة بالمقابل.

$$\text{السعر} = \frac{\text{كمية النقود أو السلع والخدمات التي يتلقاها البائع}}{\text{كمية النقود أو السلع والخدمات التي يحصل عليها المشتري}}$$

وفي هذا السياق، غالباً ما يستخدم مصطلح *المقايضة Barter* عند مبادلة السلع والخدمات بسلع وخدمات أخرى. فمثلاً قدمت *Wilkinson Sword* كمية من منتجاتها مقابل الترويج لشفرات الحلاقة الخاصة بها. وتعتبر المقايضة أقدم شكل من أشكال التبادل التي ظهرت عبر الزمن.

في سياق متصل، ربط (2003) *Monroe* السعر بالتضحية *Sacrifice* التي يقوم بها المشتري للحصول على المنتج أو الخدمة وطرح مفهوماً أوسع وأشمل للسعر. فمن وجهة نظر *Monroe* يعرف السعر وفق المفهوم الموسع على أنه:

"كل ما يتم تقديمه أو التضحية به للحصول على منتج ما".

سمح هذا التعريف الموسع بإظهار أهمية "الوقت *Time*" و"الجهد *Effort*" و"المخاطرة *Risk*" على إدراك السعر من قبل المستهلك. فللحصول على منتج معين يمكن أن يحتاج المستهلك إلى زمن وجهد لتقييم المنتج وشرائه (كالزمن اللازم للحصول على المعلومات حول المنتج، الزيارات، المسافة المقطوعة، البحث في البدائل المتاحة،...). تبين الدراسات هنا أن هذا الوقت والجهد يعتبران من عناصر التكلفة بالنسبة لغالبية المستهلكين.

أما المخاطرة فتتسأ من احتمال الخطأ في قرار الشراء. ويمكن أن تكون هذه المخاطرة ذات طبيعة جسدية (خطر على الذات أو على الآخرين) أو وظيفية كخدمة توصيل سيئة أو ضعف خدمة ما بعد البيع. كما يمكن أن يكون للمخاطرة بعد اجتماعي أو نفسي كأن يوحي الشراء بمستوى اجتماعي متدنٍ كما يحدث عندما يقود أحدهم سيارة ذات علامة تجارية غير معروفة.

من جانبنا، سنركز في هذا المقرر على السعر بمفهومه التقليدي "كمية النقود التي يقدمها المشتري للحصول على المنتج أو الخدمة".

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وعبر الزمن ظهرت العديد من التسميات والمصطلحات التي استخدمت لتحل محل مصطلح "السعر"؛ كأجرة المعاينة أو الأتعاب للطبيب والأتعاب للمحامي وأقساط التأمين وإيجار المنزل ورسوم التسجيل في المدارس والجامعات والحجز الفندقي وفاتورة المطعم والتعرفة الجمركية والاستحقاقات الضريبية والعمولات والأجرة وغيرها.

جدول رقم (١-١): بعض المسميات والمصطلحات المرادفة للأسعار

مقابل ...	ماتدفعه...
التعليم	رسوم تعليم <i>Tuitions</i>
استخدام المال	فائدة <i>Interest</i>
استخدام مسكن	إيجار <i>Rent</i>
ركوب سيارة، أو باص، أو رحلة جوية	أجرة <i>Fare</i>
خدمات طبيب	أتعاب <i>Fees</i>
خدمات محام أو مستشار على مدى فترة زمنية محددة	مقدم أتعاب <i>Due</i>
خدمات التأمين	رسوم تأمين <i>Premium</i>
عبور جسر أو طريق سريع	رسوم عبور <i>Tolls</i>

خدمات الموظفين	راتب <i>Salary</i>
خدمات عامل	أجر <i>Wage</i>
خدمات موظف مبيعات	عمولة <i>Commission</i>
تعرفة جمركية	التعرفة <i>Tariff</i>
للاشتراك في نادٍ أو اتحاد	رسم اشتراك <i>Subscription</i>

وفي الواقع فإن القرارات المتعلقة بالإيجار والمعايينة والأقساط والرسوم والحجز والتعرفة وكل المرادفات الأخرى تدخل ضمن قرارات التسعير وينطبق عليها ما ينطبق على تسعير السلع والخدمات.

٢-١ أهمية السعر:

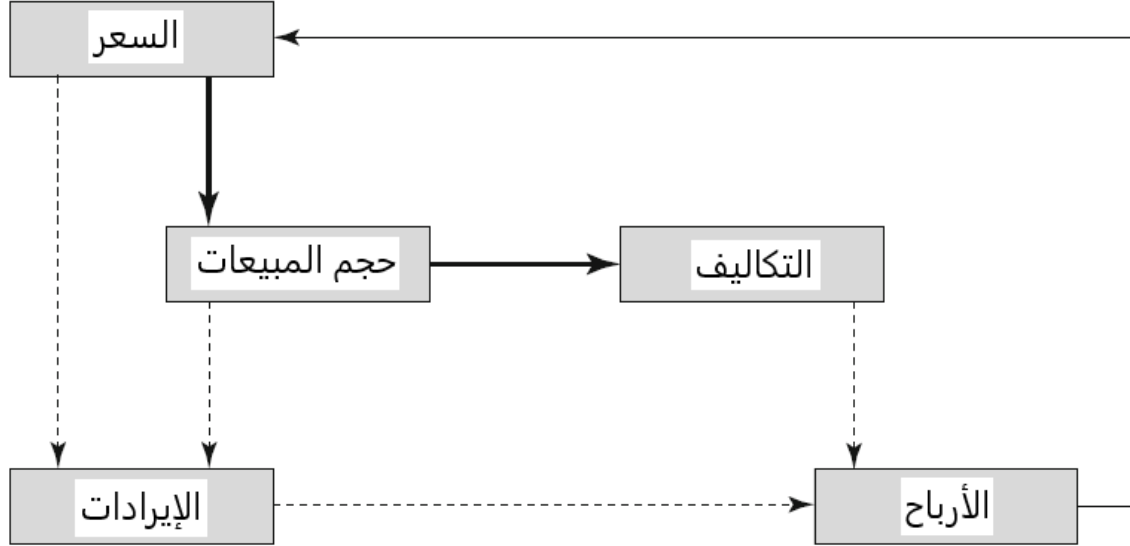
لا يغيب عن ذهن أحد الأهمية التي يتمتع بها السعر. فهو يؤثر بشكل مباشر في أرباح الشركات والمنظمات الربحية. وحتى في المنظمات غير الربحية، فإن السعر يؤثر في موارد المنظمة وفي قدرتها على القيام بأعمالها.

من هنا فإن أخطاء التسعير (في حالة السعر المرتفع أو المنخفض) قد تكون ذات آثار ثقيلة مما ينعكس بشكل مباشر على ربحية المنظمات. فعند تثبيت سعر مرتفع جداً للسلع والخدمات، قد يحجم الكثير من المستهلكين عن شرائها مما قد يؤثر في الحصة السوقية للشركة وفي قدرتها على اجتذاب زبائن جدد نحو منتجاتها وخدماتها. وحتى لو حاولت الشركة تخفيض السعر لجذب انتباه السوق من جديد فإن الوقت قد يكون متأخراً لترميم الصدع إذ أن المواقف والانطباعات السلبية التي تشكلت لدى المستهلكين قد تقف عائقاً أمام محاولات الشركة لإصلاح أخطاء التسعير.

بالمقابل، وعند تثبيت أسعار منخفضة جداً ستتخلى الشركة عن فرصة الحصول على أرباح مناسبة مقابل القيمة التي تقدمها للمستهلكين. وعلى الرغم من توقعات الشركة بأن الأسعار المنخفضة ستقود إلى حجم مبيعات أكبر فقد تتفاجأ الشركة بعدم تحقيق الحجم المتوقع من المبيعات نتيجة عدم اقتناع

المستلكنين بالسعر المنخفض أو تكوين توقعات سلبية حول ما سيقدمه المنتج لهم. وهذا ما حصل عندما حاولت *Motorola* تقديم هاتفها المحمول *RAZR* بسعر منخفض في السوق.

شكل (١-١): العلاقة بين السعر والتكاليف وحجم المبيعات والإيرادات والأرباح



ولطالما أدت قرارات التسعير الخاطئة إلى خسارة الإيرادات والأرباح والزبائن وقد تؤدي أحياناً إلى نتائج كارثية على المستوى الاستراتيجي للشركة. فقد تؤدي قرارات التسعير الخاطئة إلى تضرر الأرباح وقد تصل آثارها إلى الإفلاس وقد تؤدي إلى هجرة موظفي الشركة لدى تلقيهم عروضاً أفضل. ومع انخفاض الأرباح لن تكون الشركة قادرة على الاستثمار في تحسين منتجاتها الحالية وتطوير منتجات جديدة وفق رغبات المستهلكين مما قد يؤدي في النهاية إلى خروج الشركة من دائرة المنافسة وأحياناً وفاتها.

مما تقدم تربط الشركات السعر بالإيرادات والأرباح، أما بالنسبة للمستهلك فالسعر يعني تكلفة شيء ما. يلعب السعر عادةً إذاً دور المعيق لعملية الشراء كونه يرتبط بالتضحية التي سيقدمها المستهلك كما ذكرنا سابقاً. ويتوافق هذا الدور مع النظرية الاقتصادية التقليدية التي تفترض وجود علاقة عكسية بين الطلب والسعر.

ولكن قد يتعارض الدور أو الأثر الاقتصادي للسعر مع أثره النفسي (كما سنرى في فصول قادمة). إذ يمكن استخدام السعر من قبل المستهلك كمؤشر على جودة المنتجات والخدمات وأحياناً كمؤشر على فخامة هذه المنتجات والخدمات كما في حالة ساعات *Rolex* مثلاً.

٣-١ أهداف التسعير:

يمكن تصنيف أهداف التسعير ضمن ثلاث مجموعات: تتعلق المجموعة الأولى بالربحية والثانية بحجم المبيعات وترتبط الثالثة بالمنافسة.

١-٣-١ أهداف التسعير المتعلقة بالربحية:

كما هو الحال في معظم الأهداف التسويقية تحتاج أهداف التسعير إلى أن يتم قياس مدى تحققها بشكل دقيق، أي أنها تحتاج لأن تكون قابلة للقياس. بناء على قياس النتائج يتم مقارنة الهدف مع ما تم تحقيقه لتقييم مدى تحقيق الهدف. تتمتع الأهداف المتعلقة بالربحية بقابلية قياس عالية حيث يتم التعبير عنها كمبلغ نقدي أو كنسبة مئوية.

تتضمن أهداف التسعير الموجهة بالربحية *Profit-oriented pricing objectives* : تعظيم الأرباح *Profit maximization* و الأرباح المرضية *Satisfactory profits* والعائد على الاستثمار *Target return on investment*.

أ. تعظيم الأرباح:

يعني تعظيم الأرباح تحديد أسعار تؤدي إلى رفع الإيرادات الكلية بأكثر قدر ممكن مقارنة مع التكاليف الكلية. ولا يعني تعظيم الأرباح رفع الأسعار بشكل غير منطقي حيث تعتمد الأسعار والأرباح على البيئة أو المحيط التنافسي للشركة كأن تكون في موقع احتكاري (أي أن تكون البائع الوحيد المتوفر في السوق) أو في موقف تنافسي متميز. كما لا يمكن للشركة وضع أسعار تتجاوز القيمة المدركة للمنتج *Product's perceived value*. تعمل *Rolex* مثلاً على تعظيم أرباحها من خلال تقديم منتجات بأسعار مرتفعة نسبياً وبهوامش ربحية مرتفعة للمنتج.

قد يعتمد المدراء للوصول إلى تعظيم الأرباح إلى محاولة تعظيم الإيرادات من خلال زيادة رضا المستهلكين أو قد يحاولون تخفيض التكاليف عن طريق العمل بشكل أكثر كفاءة أو أنهم قد يحاولون العمل على هذين العاملين معاً أي رضا المستهلكين وكفاءة العمليات.

فمثلاً تبنّى *Walmart* و *Kmart* استراتيجيات تقوم على تخفيض الأسعار وتحقيق هامش ربحية منخفضة للوحدة مع العمل بالمقابل على تخفيض تكاليف التشغيل وتعظيم الأرباح التراكمية خلال الفترة الزمنية المخططة من خلال البيع بكميات أكبر.

لكن بعض الشركات قد تركز بشكل كبير على تخفيض التكاليف على حساب المستهلك. فقد خسرت *Lowe's* للتجهيزات المنزلية حصتها السوقية عندما خفضت تكاليفها من خلال تخفيض عدد وسطائها مما أدى إلى تخفيض في مستوى خدمة الزبائن تبعه انخفاض في الإيرادات.

وبالمقابل فإن التركيز على خدمة الزبائن بشكل كبير سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى مستويات قد لا تكون متوقعة. فمثلاً اعتادت خطوط الولايات المتحدة الجوية *United States' airlines* على تقديم وجبات كاملة على رحلاتها القصيرة (الطيران لمدة ساعتين) كما قدمت مخدات وبطانيات للمسافرين المتعبين. لكن هذه الأساليب أثبتت أنها غير مستدامة نظراً لتكلفتها. يمكن للشركة بدلاً من ذلك المحافظة على أو تخفيض التكاليف بشكل بسيط مع زيادة ولاء الزبائن من خلال مبادرات خدمة العملاء وبرامج الولاء *loyalty programs* وبرامج إدارة العلاقات مع الزبائن وتخصيص الموارد للبرامج المصممة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف.

ب. الأرباح المرضية:

الأرباح المرضية هي أرباح بمستوى مقبول ومنطقي. فعوضاً عن السعي لتعظيم الأرباح تهدف الكثير من الشركات إلى تحقيق أرباح مرضية للإدارة والمساهمين. بمعنى آخر، تسعى الشركات هنا إلى تحقيق مستوى ربح يتوافق مع مستوى المخاطر التي تواجه الشركة.

ففي صناعة محفوفة بالمخاطر قد تصل الأرباح المرضية إلى مستوى خمسة وثلاثين بالمئة. أما في الصناعة قليلة المخاطر فقد يكون مستوى الربح المرضي بحدود سبعة بالمئة.

ت. العائد المستهدف على الاستثمار

يعتبر هدف العائد على الاستثمار *Return on Investment (ROI)* أكثر أهداف الربحية شيوعاً. يقيس العائد على الاستثمار *ROI* كفاءة الإدارة في توليد الأرباح باستخدام الأصول المتاحة. فكلما ارتفع العائد على الاستثمار كلما كان وضع الشركة أفضل.

تستخدم العديد من الشركات العائد المستهدف على الاستثمار *Target ROI* كهدف رئيسي للتسعير. وبشكل مختصر، يشير العائد على الاستثمار إلى نسبة الأرباح مقابل الاستثمار (كنسبة مئوية). فمثلاً إذا كان رأس المال المستثمر لدى إحدى الشركات هو \$10,000,000 وكان العائد المستهدف على الاستثمار هو 15% فهذا يعني أن الشركة تسعى لتحقيق ربح بمقدار \$1,500,000 خلال الفترة المخططة.

وعادةً ما يتم أخذ مجموعة من العوامل بالاعتبار عند تحديد العائد على الاستثمار مثل البيئة التنافسية والمخاطر المحيطة بالصناعة والأوضاع الاقتصادية. وبشكل عام في الأسواق الغربية، تتراوح نسب العائد المستهدف على الاستثمار ما بين عشرة إلى ثلاثين بالمئة. ولكن قد تنخفض النسبة الشائعة والمقبولة في بعض الصناعات كالصناعات الغذائية إلى ما دون الخمسة بالمئة.

١-٣-٢ أهداف التسعير المتعلقة بالمبيعات:

ترتكز أهداف التسعير الموجهة بالمبيعات *Sales-oriented pricing objectives* على الحصة السوقية *Market share* التي يتم تحديدها وفقاً للقيمة المالية (بالدولار مثلاً) أو تبعاً للوحدات المباعة. تسعى الشركات هنا نحو حصة سوقية محددة أو نحو تعظيم المبيعات.

أ. الحصة السوقية:

تشير الحصة السوقية *Market share* إلى مبيعات منتجات الشركة كنسبة مئوية من المبيعات الكلية للصناعة. ويمكن تقدير المبيعات نقداً أو بعدد وحدات المنتج. ومن المهم جداً تحديد طريقة تقييم الحصة السوقية (نقداً أو بعدد الوحدات) لأن النتائج قد تكون مختلفة تبعاً لطريقة التقييم.

افتراض مثلاً وجود أربع شركات تتنافس في سوق بحجم مبيعات كلي ٢٠٠٠ وحدة وبعائدات كلية على مستوى الصناعة \$٤,٠٠٠ كما هو مبين في الجدول (٢-١). فوفقاً للمبيعات بالوحدة، تتمتع الشركة A بأكبر حصة سوقية ٥٠٪ ولكنها لا تمتلك سوى ٢٥٪ كحصة سوقية من الإيرادات. بالمقابل، تستحوذ الشركة D على ١٥٪ فقط من عدد المنتجات المباعة في السوق ولكنها تمتلك أعلى حصة من إيرادات السوق ٣٠٪.

يذكر هنا أن الشركات تميل عادةً إلى تقييم الحصة السوقية تبعاً للإيرادات وليس تبعاً للوحدات المباعة.

جدول (٢-١): طريقتان لحساب الحصة السوقية

الشركة	الوحدات المباعة	سعر الوحدة	الإيراد الكلي	الحصة السوقية وفق الوحدات المباعة	الحصة السوقية وفق الإيرادات
A	1000	1\$	1000\$	50	25
B	200	4	800	10	20
C	500	2	1000	25	25
D	300	4	1200	15	30
الكلي	2000		4000		

تعتقد الكثير من الشركات أن المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها يعد مؤشراً على كفاءة المزيج التسويقي المعتمد من قبلها. وغالباً ما تترافق زيادة الحصة السوقية مع زيادة في أرباح الشركة. تقول الحكمة التقليدية أيضاً أن هناك علاقة قوية بين الحصة السوقية والعائد على الاستثمار *ROI* وهذا

صحيح عموماً إلا أن الكثير من الشركات التي لا تمتلك سوى حصة سوقية صغيرة مستمرة بل إن بعضها مزدهر أيضاً.

وللنجاح مع حصة سوقية منخفضة تحتاج الشركات للتنافس في صناعات ذات معدل نمو منخفض وذات منتجات مستقرة قليلة التغير أو أن تتواجد في صناعة تتميز منتجاتها بتكرار مرتفع للشراء كما في حالة السلع الاستهلاكية الميسرة.

ولا يمكن التسليم دائماً بصحة الحكمة القائلة بوجود علاقة قوية بين الحصة السوقية والربحية. ففي الكثير من الصناعات التي تتميز بمنافسة شديدة لا يصل العديد من الشركات التي تتمتع بحصص سوقية مرتفعة إلى تحقيق العائد المستهدف على الاستثمار *ROI* أو أنها قد تخسر المال في بعض الأحيان. فمثلاً، تحولت شركة *Procter & Gamble* مثلاً من الأهداف التي تركز على الحصة السوقية إلى الأهداف التي تركز على العائد على الاستثمار *ROI* بعدما تبين لها أن الأرباح لا تتولد ألياً نتيجة تمتعها بحصة سوقية كبيرة.

ب. تعظيم المبيعات:

تسعى بعض الشركات نحو تعظيم مبيعاتها *Sales maximization* عوضاً عن السعي للحصول على حصة سوقية معينة. تميل الشركات التي تسعى إلى تعظيم مبيعاتها إلى عدم التركيز على الأرباح والمنافسة والبيئة التسويقية طالما أن المبيعات في تزايد.

فإذا كانت الشركة تعاني من مشكلات في التمويل أو في حال كانت تواجه مستقبلاً يكتنفه الغموض فإنها قد تحاول توليد أكبر قدر من السيولة على المدى القريب. ويتوجب على الإدارة عند تبني هذا الهدف تحديد العلاقة بين السعر والكمية *price-quantity relationship* التي تولد أكبر سيولة من حيث الإيرادات.

يمكن اللجوء إلى تعظيم المبيعات بكفاءة أيضاً وبشكل مؤقت لبيع المخزون الزائد. فليس من المستغرب مشاهدة تخفيضات تتراوح بين ٥٠ و ٧٠ بالمئة على بعض المنتجات المتعلقة بعيد الميلاد مثل بطاقات الميلاد وزينة شجرة العيد وغيرها بعد انتهاء موسم أعياد الميلاد.

شكل (١-٢): التخفيضات المرتفعة بعد موسم الأعياد



ولا يجب اعتماد تعظيم المبيعات كهدف بعيد المدى لأن تعظيم المبيعات قد يعني تخفيض أو انعدام الربحية.

٣-٣-١ أهداف التسعير وفق المنافسين

تقوم الشركات في بعض الحالات بوضع أهدافها السعرية بما يتوافق مع أسعار المنافسين بهدف تحقيق الاستقرار في الأسعار وعدم الخوض في المنافسة السعرية وتجنب الحروب السعرية. يطلق على هذه الأهداف أحياناً اسم أهداف التسعير وفق الوضع الراهن *Status quo pricing objectives*. وعوضاً عن المنافسة من خلال السعر تركز الشركة هنا على المنافسة من خلال عناصر المزيج التسويقي الأخرى كالترويق والتوزيع.

لا تتطلب أهداف التسعير هنا الكثير من التخطيط. وبشكل عام، تعتبر هذه السياسة سياسة سلبية من قبل الشركات. وغالباً ما تتبنى الشركات هذا الهدف في التسعير عندما تنافس في سوق يسيطر عليه منافس قوي يقود السعر فيه. ويتلخص دور الشركة هنا في التوافق مع أسعار السوق. يلجأ الكثير من المدراء هنا إلى مراقبة منتجات المنافسين في المتاجر بشكل منتظم للتأكد من توافق أسعارها مع أسعار

منتجات شركاتهم.

لا يقود التسعير وفق الوضع الراهن غالباً إلى المستوى الأمثل للسعر لأنه يتجاهل القيمة المدركة من قبل المستهلكين لمنتجات وخدمات الشركة ولمنتجات وخدمات الشركات المنافسة. كما يتجاهل التسعير وفق الوضع الراهن أيضاً الطلب والتكاليف.

وعلى الرغم من سهولة وبساطة التسعير وفق الوضع الراهن إلا أن هذه السياسة قد تقود إلى نتائج كارثية أحياناً على مستوى التسعير.

وعلى نقيض التسعير وفق الوضع الراهن، تعتمد بعض الشركات إلى التسعير العدائي أو القوي *Aggressive pricing* من خلال التسعير بشكل أقل من أسعار المنتجات المنافسة. وقد تلجأ الشركات إلى التسعير العدائي:

- عندما يكون المنتج في مراحل مبكرة من دورة حياته،
- في حال كانت الأسواق بحالة نمو مستمر،
- عند وجود فرص لبناء أو الحصول على حصة سوقية كبيرة.

وكبيرة الأهداف السعرية، يجب اعتماد رؤية بعيدة المدى عند اعتماد هدف التسعير العدائي أو القوي.

٤-٣-١ اختيار أهداف التسعير:

بعدما استعرضنا أهداف التسعير غالباً ما يطرح السؤال التالي:

"أي الأهداف أفضل؟".

وفي الحقيقة فإنه ليس هناك من جواب على هذا السؤال. فليس هناك هدف يمكن تطبيقه مع كافة

الحالات التي قد نجدها في السوق. فغالباً ما تتبنى الشركات أهدافاً تسعيرية تتوافق مع استراتيجياتها

التسويقية.

ويمكن اللجوء عموماً إلى أهداف التسعير وفق الربحية عندما:

- تمتلك الشركة منتجات منخفضة التكلفة، أي أن الشركة تتمتع بميزة تنافسية على مستوى التكاليف،
 - تقود الشركة أسعار السوق، أي أنها تقود السوق فيما يتعلق بالتسعير وفي هذه الحالة فإن الشركات الأخرى تحدد أسعارها تبعاً لأسعار الشركة القائدة،
 - يكون هناك عائد مهم مطلوب لدى إطلاق المنتجات الجديدة،
 - يوجد وقت قصير متاح للمنتج الجديد قبل دخول المنتجات المنافسة إلى السوق.
- أما بالنسبة لأهداف التسعير المتعلقة بالمبيعات فيمكن اللجوء إليها:

- عندما يكون السوق حساساً للتغيرات الصغيرة على مستوى السعر،
- عندما تكون تكاليف الانتاج منخفضة،
- عندما نتوقع ونتنبأ بانخفاض التكاليف بنسبة محددة مع تراكم حجم المبيعات،
- عندما يكون هناك احتمال كبير لدخول منتجات بديلة،
- عندما يكون هناك قطاع سوقي نام ومحدد نتوجه إليه،
- عند عدم وجود سوى فروقات بسيطة في القيمة المدركة للعروض المطروحة في الأسواق،
- عند الرغبة في تقليص فرص دخول المنافسين إلى السوق.

أما أهداف التسعير وفق المنافسة فيمكن اللجوء إليها في الحالات التالية:

- تكاليف المنتج منخفضة
- لا توجد فروقات في القيمة المدركة من قبل المستهلكين للعروض المتاحة في السوق
- يمكن الحصول على الحصة السوقية من خلال برامج تسويقية لا تعتمد على المنافسة من خلال السعر.

خاتمة:

تناول هذا الفصل المفهوم التقليدي للسعر ككمية النقود أو السلع والخدمات التي يتم تقديمها للحصول على شيء ما. كما شرح المفهوم الموسع للسعر الذي ربطه بالتضحية وبالتالي أضاف الوقت والجهد الذي يبذله المستهلك والمخاطرة التي يشعر بها إلى مفهوم السعر.

شرح الفصل أيضاً دور السعر في توليد الأرباح وعلاقته بالتكاليف والإيرادات والمبيعات بالنسبة للشركات وأهميته بالنسبة للمستهلكين أيضاً. كما تطرق الفصل أيضاً إلى تصنيف أهداف التسعير تبعاً للأرباح (تعظيم الأرباح، الأرباح المرضية، العائد المستهدف على الاستثمار) وحجم المبيعات (الحصة السوقية، تعظيم المبيعات) والمنافسة (التسعير وفق الوضع الراهن، التسعير العدائي).

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. إيتزل، مايكل؛ ووكر، بروس؛ و ستانتون، ويليام، (٢٠٠٦)، التسويق، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
٢. ديب، حيان، (٢٠١٧)، مدخل إلى التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
٣. عبيدات، محمد ابراهيم، (٢٠٠٨)، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
٤. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw–Hill Education, 2017
٥. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw–Hill Education, 2017
٦. Kotler Philip, Armstrong Gary, Opresnik Marc Oliver, Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited, 2018
٧. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٨. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٩. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
١٠. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures, South–Western Cengage Learning, 2012

١) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يعني هدف تحديد أسعار تؤدي إلى رفع الإيرادات الكلية بأكثر قدر ممكن مقارنة مع التكاليف الكلية.

(أ) تعظيم الأرباح

(ب) الأرباح المرضية

(ج) العائد على الاستثمار

(د) الحصة السوقية

٢- يشير الهدف المتعلق ب إلى مبيعات منتجات الشركة كنسبة مئوية من المبيعات الكلية للصناعة.

(أ) تعظيم الأرباح

(ب) الأرباح المرضية

(ج) العائد على الاستثمار

(د) الحصة السوقية

٣- تركز أهداف التسعير على الحصة السوقية أو تعظيم المبيعات.

(أ) المتعلقة بالأرباح

(ب) المتعلقة بالعائد على الاستثمار

(ج) المتعلقة بالمبيعات

(د) المتعلقة بالمنافسة

٤- يعتبر هدف التسعير وفق الوضع الراهن من أهداف التسعير

(أ) المتعلقة بالأرباح

(ب) المتعلقة بالعائد على الاستثمار

(ج) المتعلقة بالمبيعات

(د) المتعلقة بالمنافسة

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: عرف السعر بمفهومه التقليدي والموسع.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجبه للإجابة: الفقرة ١-١)

السؤال الثاني: تحدث عن أهمية السعر بالنسبة للشركات.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجبه للإجابة: الفقرة ٢-١)

السؤال الثالث: ناقش هدف التسعير وفق الوضع الحالي ومتى يتم اللجوء إلى هذا الهدف.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١-٣-٣)

السؤال الرابع: اشرح الحالات التي يمكن فيها اللجوء إلى أهداف التسعير وفق الربحية.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: فقرة ١-٣-٤)

الفصل الثاني: طرق التسعير

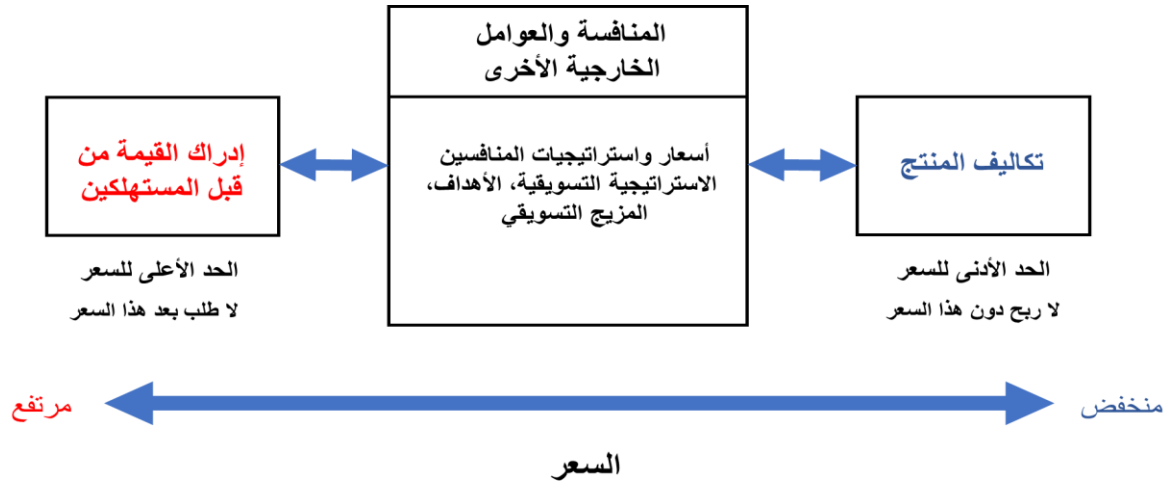
١-٢ السعر بين التكلفة وإدراك المستهلكين للقيمة

يقع السعر الذي تحدده الشركة بين نقطتين حديتين: النقطة الأولى تمثل الحد الأدنى للسعر والذي لن يولد السعر دونها أية أرباح *Profits*، أما النقطة الثانية فتمثل الحد الأعلى للسعر وتتجاوزها ينعدم الطلب *Demand*.

يحدد إدراك المستهلكين لقيمة المنتج سقف السعر، فإذا تجاوز إدراك المستهلكين للسعر إدراكهم لقيمتهم فلن يقوموا بشراء المنتج. وبالمقابل تحدد تكاليف المنتج *Product costs* الحد الأدنى للسعر، فإذا انخفض السعر إلى ما دون تكاليف المنتج فلن ينتج عن ذلك أي ربح بالنسبة للشركة.

غالباً ما تقوم الشركة إذاً بتحديد السعر بين هذه السعيرين وللوصول لتحديد السعر يتوجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية بما في ذلك أسعار واستراتيجيات المنافسين والمزيج التسويقي وطبيعة السوق والطلب.

شكل (١-٢): العوامل المؤثرة في تحديد السعر



بناءً على هذه العوامل يمكن تمييز ثلاث طرق (أو استراتيجيات) للتسعير: التسعير بناءً على القيمة بالنسبة للمستهلك *Customer value-based pricing*، والتسعير بناءً على التكلفة *Cost-*

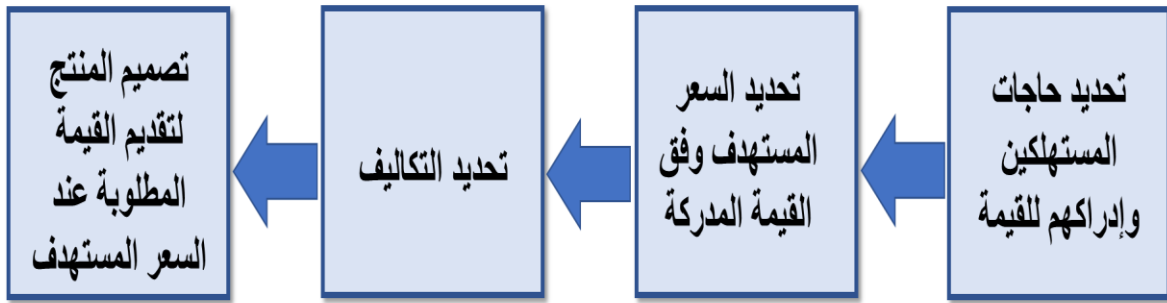
based pricing، والتسعير بناء على المنافسة *Competition-based pricing*.

٢-٢ التسعير بناء على القيمة بالنسبة للمستهلك

تقوم هذه الطريقة على فكرة بسيطة وهي أن المستهلك هو من سيحكم على سعر المنتج وبالتالي يجب التسعير بما يتوافق مع إدراك المستهلك للقيمة. فعندما يشتري المستهلك منتجاً ما فإنه يقوم بتقديم شيء ذي قيمة (السعر) للحصول على شيء ذي قيمة بالمقابل (منافع امتلاك أو استخدام المنتج). وبالتالي تتطلب طريقة التسعير وفق القيمة بالنسبة للزبون فهم القيمة التي يعطيها المستهلك للمنافع التي يتلقاها من المنتج وتثبيت السعر الذي يتوافق مع هذه القيمة. بمعنى آخر. يعتبر إدراك المستهلكين للقيمة اللبنة الأساسية للتسعير بناء على القيمة بالنسبة للمستهلك.

تقوم الشركة التي تتبنى هذه الطريقة بتحديد حاجات المستهلكين وإدراكهم للقيمة أولاً. ومن ثم تحديد السعر المستهدف بناء على إدراك المستهلكين للقيمة. تقود القيمة المدركة والسعر المستهدف بعدها القرارات المتعلقة بالتكلفة وتصميم المنتج.

شكل (٢-٢): مراحل التسعير بناء على القيمة بالنسبة للمستهلك



لابد من التمييز هنا بين مفهوم القيمة بالنسبة للمستهلك والسعر المنخفض. حيث تتمتع منتجات الرفاهية كالساعات والسيارات والملابس والمجوهرات الفاخرة بقيمة مرتفعة بالنسبة للمستهلك علماً بأن أسعارها قد تكون مرتفعة جداً. وكذلك الحال مع بعض المنتجات ذات الطبيعة الخاصة مثل بيانو *Steinway* والذي يتمتع بقيمة مدركة مرتفعة لدى المستهلك على الرغم من سعره المرتفع.

شكل (٢-٣): بيانو *Steinway* قيمة مدركة مرتفعة رغم السعر الباهظ

Steinway & Sons. Patent Grand. New York. London. Hamburg.		YEAR	MODEL S	YEAR	MODEL D
		1935	\$885	1900	\$1,400
		1945	\$1,524	1925	\$2,700
		1950	\$2,585	1950	\$6,900
		1975	\$5,540	1975	\$13,500
		2000	\$32,400	2000	\$83,100
		2012	\$ 54,500	2012	\$137,400

ولقياس القيمة المدركة قد تقوم الشركة بسؤال المستهلك حول السعر الذي يمكن أن يدفعه للمنتج الأساسي *Basic product* والسعر الذي يمكن أن يدفعه لكل فائدة تضاف إلى العرض. كما يمكن القيام بإجراء تجارب *Experiments* لاختبار القيمة المدركة للعروض المختلفة.

سنستعرض الآن طريقتين للتسعير بناء على القيمة بالنسبة للمستهلك: التسعير وفق القيمة الجيدة *Good-value pricing* والتسعير وفق القيمة المضافة *Value-added pricing*.

٢-٢-١ التسعير وفق القيمة الجيدة

أثر الركود الذي مر به الغرب ما بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ في اتجاهات المستهلكين نحو السعر والجودة. مما دفع الشركات لتغيير طرق التسعير بما يتوافق مع الظروف الاقتصادية المتغيرة ومع إدراك السعر من قبل المستهلكين. فتبنى الكثير من المسوقين طريقة التسعير وفق القيمة الجيدة *Good-value pricing* والتي تقوم على تقديم التركيبة الصحيحة من الجودة والخدمة الجيدة بسعر عادل.

يمكن تمييز هذه الطريقة في التسعير في الكثير من الحالات من خلال قيام علامات تجارية معروفة بإطلاق إصدارات من منتجاتها بسعر أقل من منتجاتها الموجودة. فمثلاً قامت سلسلة متاجر التجزئة *Walmart* بإطلاق محلات تتميز بسعر أخفض تحت اسم *Price First*. كما أطلقت *Mercedes-Benz* سيارة *CLA Class* بسعر \$٣١٥٠٠. كذلك طرحت بعض مطاعم الوجبات السريعة مثل

Quick و McDonald's وجبات أرخص وقوائم بسعر \$ ١ فقط. كما طرحت Armani مجموعة جديدة تحت اسم Armani Exchange.

وفي حالات أخرى، تم إعادة تصميم العلامات التجارية الموجودة لتقدم جودة أعلى بالسعر الحالي أو لتقدم جودة أقل بسعر منخفض جداً. فمثلاً وباعتمادها طريقة التسعير وفق الأجر الأساسية "Bare Fare" Pricing يحصل مسافرو الخطوط الجوية Spirit Airlines على خدمات أقل ولكنهم لا يدفعون لقاء أية خدمة لا يحصلون عليها. وكذلك لا يحصل ركاب شركة Ryanair الأوروبية على

شكل (٢-٤): التسعير بطريقة Good-value pricing لدى Ryanair



وسائل راحة مجانية إلا أنهم يتمتعون بأسعار منخفضة بشكل لا يصدق. بالمقابل وباستثناء المقعد يدفع المسافرون لقاء أية خدمة يتلقونها. ومن الطرق الهامة ضمن التسعير وفق القيمة الجيدة على مستوى تجارة التجزئة نجد طريقة الأسعار

المنخفضة يومياً (EDLP) *Everyday low pricing*. تقوم هذه الطريقة عادة على تقديم منتجات منخفضة السعر بشكل يومي مع التقليل من أو إلغاء التخفيضات السعرية. تقوم هنا سلسلة متاجر ALDI بممارسة EDLP من خلال تقديم منتجات تحت شعار "More 'mmm' for the Euro" بشكل يومي. ويعود الفضل ربما في انتشار طريقة EDLP إلى سلسلة متاجر Walmart التي طبقت هذه الطريقة على نطاق واسع حيث تقدم Walmart وعوداً بأسعار يومية منخفضة على معظم منتجاتها.

وعلى نقيض EDLP تقوم طريقة التسعير أعلى-أخفض *High-low pricing* على تقديم أسعار مرتفعة يومياً مع تقديم عروض سعرية متكررة وتخفيض الأسعار بشكل مؤقت على بعض الأصناف المنتقاة. تقوم متاجر Marks & Spencers و JCPenney بتبني هذه الطريقة في التسعير من

خلال تحديد تنزيلات متكررة عبر أيام محددة، وحسومات للشراء المبكر، وحسومات لحملة البطاقات الخاصة بالمتجر.

٢-٢-٢ التسعير وفق القيمة المضافة

عوضاً عن تخفيض السعر، تقوم طريقة التسعير وفق القيمة المضافة *Value-added pricing* على تقديم الشركة لجودة أفضل، وإضافة خدمات، وميزات إضافية ذات قيمة لتمييز عروضها وبما يدعم أسعارها المرتفعة.

فمثلاً، وعوضاً عن اللجوء إلى تخفيض الأسعار تتمتع منتجات *Philips* بأسعار مرتفعة حيث تقدم *Philips* قيمة أعلى لزبائنها من خلال استثمارها في البحث والابتكار لإيجاد حلول أفضل لزبائنها في مجال الإضاءة. كذلك تعتمد بعض دور السينما مثل *Cineplex* إلى تقديم وسائل راحة أكبر وخدمات مميزة لروادها وبأسعار مرتفعة وذلك بدلاً من تخفيض خدماتها للحصول على أسعار منخفضة.

٣-٢ التسعير بناء على التكلفة

يعتمد التسعير بناء على التكلفة *Cost-based pricing* على تحديد الأسعار بناء على التكاليف الكلية في الإنتاج والتوزيع والبيع وغيرها مع تحديد عائد مناسب للشركة. ومن الطرق المستخدمة في التسعير هنا نذكر طريقة هامش الربح الثابت *Cost-plus pricing* وتحليل نقطة التعادل *Break-even analysis*.

١-٣-٢ التسعير وفق هامش الربح الثابت

تعتبر هذه الطريقة الأسهل لتحديد الأسعار حيث تقوم طريقة هامش الربح الثابت *Cost-plus pricing* أو *Markup pricing* على إضافة هامش ربح ثابت إلى تكلفة المنتج. فمثلاً، تقوم الشركات العاملة في مجال البناء عادةً بتحديد الأسعار من خلال تقدير التكاليف الكلية للمشروع ومن ثم إضافة هامش ربح ثابت إلى التكلفة. كما تستخدم هذه الطريقة بشكل شائع من قبل تجار الجملة والتجزئة لتحديد أسعار البيع. وقد يختلف الهامش المضاف باختلاف أصناف المنتجات، ففي متاجر *Kroger* مثلاً تتراوح الهوامش المضافة بين ١٠% و ٢٣% على أصناف المنتجات الأساسية كالسكر والطحين

ومنتجات الاستهلاك اليومي، فيما تتراوح الهوامش على المنتجات غير الأساسية مثل الوجبات الخفيفة والحلوى بين ٢٧% و ٤٧%.

مثال: فيما يلي التكاليف والمبيعات المتوقعة وهامش الربح المرغوب لأحد منتجي المراوح الكهربائية:

- التكلفة المتغيرة بالوحدة ٣٠٠٠٠٠ ليرة سورية
- التكاليف الثابتة ١٥٠٠٠٠٠٠٠ ليرة سورية
- المبيعات المتوقعة ١٥٠٠٠ مروحة
- هامش الربح الثابت على المبيعات 20%

وفق المعطيات السابقة تحسب تكلفة المروحة الواحدة كمايلي:

تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة للوحدة + التكاليف الثابتة / حجم المبيعات

$$= ٣٠٠٠٠٠ + ١٥٠٠٠٠٠٠٠ / ١٥٠٠٠ = ٤٠٠٠٠٠ ليرة سورية$$

ويحسب سعر بيع المروحة وفق هامش الربح الثابت كالتالي:

سعر المروحة = تكلفة الوحدة / (١ - هامش الربح)

$$= ٤٠٠٠٠٠ / (١ - ٠,٢٠) = ٥٠٠٠٠٠ ليرة سورية$$

تتميز طريقة هامش الربح الثابت بمايلي:

- سهولة الحساب
- اعتمادها على بيانات موضوعية سهلة التقدير نسبياً (مقارنة بالطلب) هي التكاليف
- عندما تعتمد كل الشركات في صناعة ما على هذه الطريقة تميل الأسعار للتشابه مما يقلص المنافسة السعرية
- يعتقد الكثيرون بأن هذه الطريقة عادلة للبائع والشاري.

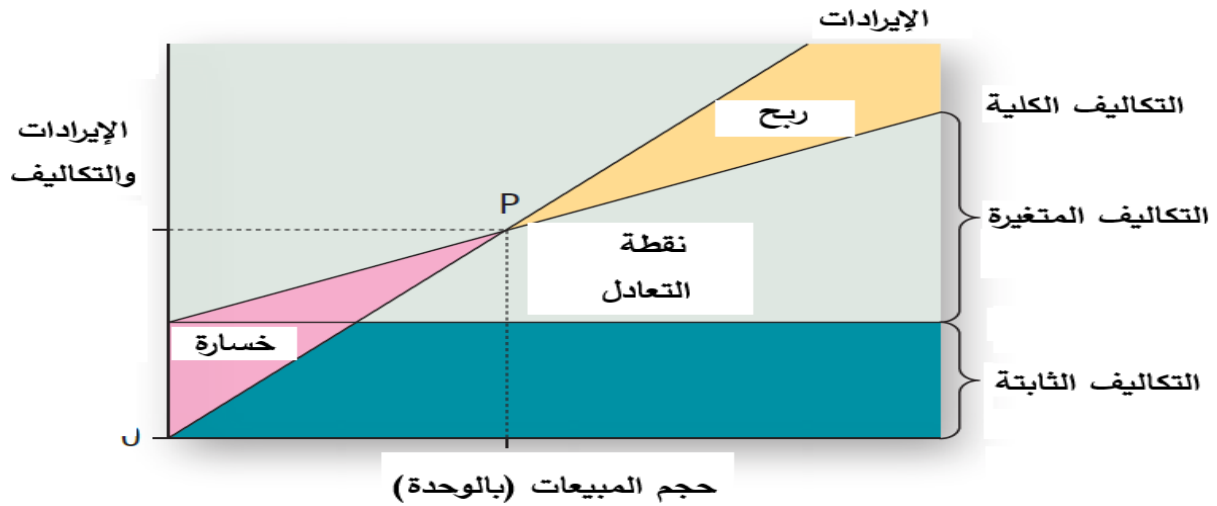
أما نقاط ضعف هذه الطريقة في التسعير فتتلخص في:

- لا تأخذ الطلب بعين الاعتبار
- قد لا تتأتى رغبة المستهلك بالدفع من تكلفة المنتج بل ترتبط بأدائه وقيمته بالنسبة له.
- لا تأخذ المنافسة وأسعار المنافسين بعين الاعتبار.

٢-٣-٢ التسعير وفق تحليل نقطة التعادل

تعتبر طريقة التسعير وفق نقطة التعادل *Break-even pricing* والتسعير وفق العائد المستهدف *Target return pricing* من طرق التسعير القائمة على التكلفة. وتشير نقطة التعادل إلى النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف الكلية. وتكون الأرباح عند نقطة التعادل مساوية للصفر.

شكل (٢-٥): العلاقة بين التكاليف والإيرادات والأرباح



ويعتبر تحليل نقطة التعادل مفيداً للمدراء حيث يمكنهم من فهم العلاقة بين التكلفة والسعر والإيرادات والأرباح عبر مستويات مختلفة من الإنتاج والمبيعات، كما يظهر الآثار التي قد تنتج عن:

- القرارات التي تؤدي إلى تخفيض أو زيادة التكاليف (الثابتة والمتغيرة)
- القرارات التي تؤدي إلى زيادة حجم المبيعات والإيرادات
- قرارات تغيير أسعار البيع

مثال: أشارت البيانات المأخوذة من إحدى الشركات المصنعة لأجهزة المنظمات الكهربائية الصغيرة

إلى مايلي:

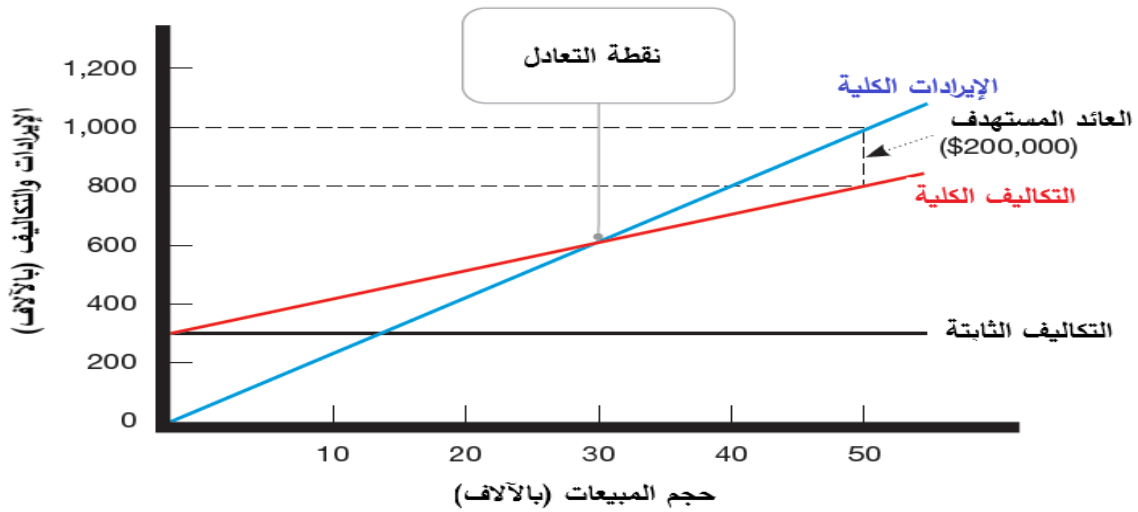
- التكلفة المتغيرة للوحدة 10\$
- التكاليف الثابتة 300000\$
- سعر بيع الوحدة 20\$

تحسب نقطة التعادل وفق المعادلة التالية:

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{(\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة})}$$

$$300000 = \frac{300000}{(20 - 10)} = \text{جهازاً}$$

شكل (٢-٦): تحليل نقطة التعادل



بحسب نقطة التعادل الظاهرة في الشكل، يتوجب أن تتجاوز مبيعات الشركة ٣٠٠٠٠ جهازاً لتبدأ بالربح.

فلنفترض أن الشركة في مثالنا استثمرت \$١٠٠٠٠٠٠٠ في صناعة أجهزة الحماية وترغب في تحديد سعر يمكنها من الحصول على عائد بمقدار ٢٠٪ أي \$٢٠٠٠٠٠٠. في هذه الحالة يتوجب على

الشركة بيع ٥٠٠٠٠٠ جهازاً على الأقل بسعر \$٢٠. فإذا رفعت الشركة سعر الجهاز سينخفض عدد الأجهزة التي يتوجب على الشركة بيعها للوصول إلى نقطة التعادل. ولكن قد لا تتمكن الشركة من الوصول إلى حجم المبيعات المطلوب لتحقيق العائد المستهدف حيث يعتمد الأمر على مرونة الطلب وعلى أسعار المنافسين.

٢-٤ التسعير بناء على المنافسة

يقوم التسعير بناء على المنافسة *Competition-based pricing* على تحديد الأسعار بناء على استراتيجيات وتكاليف وأسعار وعروض المنافسين التسويقية. يقيم المستهلكون هنا قيمة المنتجات بناء على أسعار المنتجات المشابهة المتواجدة لدى المنافسين. إذاً و عوضاً عن التركيز على الطلب والتكلفة والأرباح تركز طرق التسعير هنا على تحليل طرق التسعير لدى المنافسين والطرق المتبعة في السوق.

٢-٤-١ التسعير وفق القيمة المدركة

لدى تقييم استراتيجيات التسعير لدى المنافسين يتوجب على الشركة طرح عدة أسئلة:

أولاً: ما هي القيمة المدركة *perceived value* للعرض الذي تقدمه الشركة في السوق مقارنة مع عروض المنافسين؟. فإذا كانت القيمة المدركة لمنتجات وخدمات الشركة من قبل المستهلكين أعلى من القيمة المدركة لمنتجات وخدمات المنافسين فيمكن للشركة تثبيت أسعار لمنتجاتها وخدماتها أعلى من أسعار المنافسين. أما إذا كانت القيمة المدركة لمنتجات وخدمات الشركة أدنى من القيمة المدركة لمنتجات وخدمات المنافسين فيتوجب على الشركة تخفيض أسعارها لتصبح دون أسعار المنافسين أو العمل على تغيير إدراك المستهلكين لقيمة منتجاتها وخدماتها لتبرير أسعارها المرتفعة.

ثانياً: ما هي قوة المنافسين الحاليين؟. وثالثاً: ما هي استراتيجيات التسعير الحالية المتبعة من قبلهم؟. فإذا كانت الشركة تواجه منافسين ضعفاء مع منتجات مرتفعة السعر مقارنة مع القيمة المقدمة من قبلهم فيمكن للشركة أن تخفض أسعارها لإخراج المنافسين من السوق. أما إذا كانت السوق تحت سيطرة منافسين أقوىاء يتميزون بأسعار منخفضة فيمكن للشركة استهداف قطاعات سوقية صغيرة غير

مخدمة من خلال طرح منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة عالية وبأسعار مرتفعة.

تتأتى القيمة المدركة من أداء المنتج المدرك من قبل المستهلك، وقنوات التوزيع، ونوعية الضمانات، ودعم العملاء، وسمعة ووثوقية وتقدير الشركة. ويتوجب هنا على الشركة تقديم القيمة التي تعد بها مع ضرورة أن تتوافق القيم المقدمة مع إدراكها من قبل المستهلك. وتستعمل الشركات الاتصالات التسويقية المتكاملة لتحسين الجودة المدركة لمنتجاتها في أذهان المستهلكين.

ومن المهم هنا أن ندرك أن الهدف لا يتمثل في التوافق مع أو التغلب على أسعار المنافسين وإنما يكمن الهدف في تحديد الأسعار بما يتوافق مع قيمة ما تقدمه الشركة مقارنة مع يقدمه المنافسون. فإذا قدمت الشركة قيمة أعلى تصبح الأسعار الأعلى مبررة ومفهومة من قبل المستهلكين. فمثلاً، لم تحاول متاجر *Daunt Books* لبيع الكتب الخوض في حرب سعرية خاسرة مع *Amazon*، وعوضاً عن ذلك اعتمدت المتاجر على أسلوبها الشخصي والجو المريح والموظفين الودودين وذوي الخبرة لتحويل محبي الكتب إلى زبائن أوفياء حتى مع علمهم بأنهم يدفعون أسعاراً أعلى بقليل في هذه المتاجر.

تستخدم *Caterpillar* الجودة المدركة أيضاً لتسعير معدات البناء. فيمكن مثلاً أن تبيع جراراتها بسعر \$١٠٠٠٠٠٠ علماً بأن سعر الجرار المشابه لدى المنافس قد يبلغ \$٩٠٠٠٠٠ فقط. ولدى استفسار المستهلك حول هذا الفرق في السعر (\$١٠٠٠٠٠)، سيكون جواب البائع على النحو التالي:

سعر الجرار الأساسي لدى *Caterpillar* هو \$٩٠٠٠٠٠ وهو مكافئ لسعر المنافس ولكن يضاف إلى هذا السعر لدى *Caterpillar*:

- \$٧٠٠٠ لقاء التميز من حيث الديمومة
- \$٦٠٠٠ لقاء التميز من حيث الوثوقية
- \$٥٠٠٠ لقاء التميز من حيث الخدمة
- \$٢٠٠٠ لقاء ضمانات أطول على القطع

وبالتالي فإن السعر الطبيعي لجرار *Caterpillar* هو \$١١٠٠٠٠٠ ولكن ومع حسم تقدمه الشركة

بقيمة \$100,000 يباع الجرار بسعر \$1,000,000. وعلى الرغم من السعر المرتفع للجرار فإن المستهلك الذي اختار *Caterpillar* مقتنع بأن تكاليف تشغيل الجرار ستكون أخفض عبر الزمن وستبرر هذا الفرق في السعر.

ولكي تتمكن الشركة من إقناع المستهلكين بقيمة منتجاتها بما يبرر سعرها المرتفع يتوجب عليها أن تفهم عملية اتخاذ القرار لدى المستهلك. فمثلاً، وجدت شركة إطارات *Goodyear* صعوبة في تصريف إطاراتها الجديدة والتي طرحتها بأسعار مرتفعة على الرغم من تمتعها بميزات مبتكرة جديدة وديمومة أكبر. ونظراً لعدم وجود إطارات مماثلة ليتمكن المستهلكون من مقارنة أسعار الإطارات الجديدة معها مال المستهلكون نحو شراء الإطارات الأرخص. وجدت *Goodyear* الحل في تسعير إطاراتها بناء على عمرها بعدد الأميال المقطوعة قبل الاهتراء عوضاً عن تسعيرها بناء على الميزات التقنية التي يتمتع بها المنتج مما سهل عملية مقارنة الأسعار من قبل المستهلك.

٢-٤-٢ التسعير وفق الأسعار المعتادة

تستخدم طريقة التسعير وفق الأسعار المعتادة أو الشائعة *Customary pricing* في الحالات التي يتم فيه تحديد السعر وفق العرف السائد أو عندما يتم فرض السعر من قبل قناة توزيع مهيمنة أو موحدة أو تحت ضغط بعض العوامل التنافسية الأخرى. يمكننا مثلاً أن نميز أن العرف السائد لدى تسعير ساعات *Swatch* يقوم على أساس أن السعر المعتاد للنموذج القياسي من هذه الساعات هو بحدود \$50 ولم يتغير هذا السعر كثيراً خلال السنوات الماضية. كما يتراوح سعر قطع الحلوى التي يتم بيعها من خلال آلات البيع الاعتيادية في حدود \$1 في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد يؤدي الابتعاد عن هذه الأسعار المعتادة إلى انخفاض مبيعات الشركة بشكل واضح. لذلك اضطرت *Hershey* إلى تعديل كمية الشوكولا في الحلوى لتخفيض تكلفتها لتتوافق مع السعر المعتاد حتى تتمكن من الاستمرار ببيع منتجاتها عبر آلات البيع.

٢-٤-٣ التسعير أعلى أو عند أو تحت سعر السوق

يصعب في الكثير من الأحيان وللكثير من المنتجات تحديد سعر محدد للسوق. إلا أن مدراء التسويق غالباً ما يلجؤون إلى تخمين سعر السوق أو أسعار المنافسين. وقد يلجؤون أحياناً لاستخدام هذا التخمين كمؤشر لتثبيت السعر وفق طريقة التسعير أعلى أو عند أو تحت سعر السوق *Above-, at-, or below-market pricing*.

ففي مثال واضح على التسعير أعلى من السوق *Above market pricing* تتفاخر *Rolex* بأن ساعاتها تعتبر من أغلى الساعات التي يمكنك شراؤها. وكذلك الأمر فيما يتعلق بملابس *Christian Dior* ومتاجر *Neiman Marcus*.

أما علامتا *Revlon* لمستحضرات التجميل و *Arrow* للقمصان فتميلان للتسعير عند مستوى أسعار السوق *At-market pricing*. وتعتبر أسعارهما أحياناً مرجعاً للمنافسين الذين يستخدمون طرق التسعير أعلى أو أدنى من سعر السوق.

بالمقابل تعتمد العديد من الشركات على طريقة التسعير أدنى من أسعار السوق *Below-market pricing*. حيث تجأ متاجر التجزئة التي تطرح منتجات محددة تحت اسم علامة المتجر ذاتها *Private brand* إلى تسعير هذه المنتجات بسعر يقل بحوالي ٨ إلى ١٠ بالمئة عن سعر المنتجات الأخرى المماثلة كما هو الحال مع زبدة الفول السوداني *Skippy* وشامبو *Vidal Sassoon*. كما يمكن أحياناً استخدام هذه الطريقة في التسعير في التسويق نحو منظمات الأعمال *Business-to-business marketing*، حيث قامت *Hewlett-Packard* بتسعير الحواسيب المكتبية بسعر أدنى من أسعار منافسيها لدى توجيهها نحو منظمات الأعمال.

٢-٤-٤ التسعير المستمر

ترتكز الشركات التي تعتمد طريقة التسعير المستمر *Going-rate pricing* بشكل كبير على أسعار المنافسين لتحديد أسعار منتجاتها، حيث تتبنى الشركات التي تعمل في مجال المعادن الصلبة أو الورق أو الأسمدة أسعاراً متشابهة لمنتجاتها عادة. تقوم الشركات الصغيرة في هذه الأسواق بتتبع أسعار الشركات الكبرى التي تتولى قيادة السوق، وتقوم بتغيير أسعارها مع تغير أسعار منتجات الشركات القائدة عوضاً عن تغيير الأسعار تبعاً لتغير الطلب أو التكلفة لدى هذه الشركات الصغيرة.

يشجع استخدام طريقة التسعير المستمر في الحالات التي يصعب فيها تحديد أو قياس التكاليف أو عندما يصعب التنبؤ باستجابات المنافسين. تشعر الشركات في مثل هذه الحالات بأن هذه الطريقة في التسعير تعتبر خياراً جيداً كونها تعكس الخيار الجماعي الذي تتبناه الشركات العاملة في السوق عموماً.

٢-٤-٥ طريقة التسعير بالمزادات

تتزايد شعبية التسعير بالمزادات *Auction-type pricing* يوماً بعد يوم وخصوصاً مع تطور طرق البيع بالمزاد من خلال مواقع متخصصة عبر الإنترنت. ويمكن تمييز الأنواع التالية للمزاد وآلية تحديد السعر في كل منها:

- **المزادات الإنكليزية *English auctions* (عروض الأسعار التصاعديّة):** تتميز في هذه الحالة بائعاً واحداً وعدة مشترين. ففي مواقع مثل *eBay* و *Amazon.com* يمكن للبائع أن يعرض سلعة للبيع ليقوم المزايدون بعدها بالمزايدة عليها من خلال رفع الأسعار وفق العروض المقدمة من المزايدين الآخرين ويثبت السعر عند السعر الأعلى المقدم من قبل المزايدين ليحصل مقدم هذا السعر على السلعة المعروضة. ويمكن أن تستخدم المزادات الإنكليزية عادةً لبيع التحف والماشية والعقارات والمعدات والسيارات المستعملة. كما استخدمت *Nortel* و *Kodak* المزادات لبيع مئات براءات الاختراع في مجال تكنولوجيا

الاتصالات اللاسلكية والتصوير الرقمي وبمبالغ تصل لملايين الدولارات.

- **المزادات الهولندية *Dutch auctions* (عروض الأسعار التنازلية أو المزادات العكسية):** يمكن أن نجد هنا بائعاً واحداً والعديد من المشترين أو شارباً واحداً والعديد من البائعين. في الحالة الأولى، يعلن العارض أو البائع سعراً مرتفعاً للمنتج المعروض ثم يقوم بتخفيض هذا السعر بشكل بطيء ومتدرج حتى يجد شارباً يقبل بالسعر المعروض. أما في الحالة الثانية، فيعلن الشاري عن رغبته بشراء شيء ما ليقوم البائعون المحتملون بتقديم عروضهم وتخفيضها وصولاً إلى السعر الأدنى.
- **المناقصات بالظرف المختوم *Sealed-bid auctions*:** يسمح للمتقدمين بتقديم عرض واحد فقط دون معرفة العروض المقدمة من المتقدمين الآخرين. عادة ما تلجأ الجهات الحكومية للمناقصات بالظروف المختوم لشراء الكثير من التجهيزات ولتنفيذ العديد من الأعمال والمهام.

٢ - ٥ العوامل الداخلية والخارجية الأخرى المؤثرة في قرارات التسعير

بالإضافة إلى التكاليف وإدراك المستهلكين للقيمة واستراتيجيات المنافسين يتوجب على الشركة عند تحديد السعر أن تأخذ بعين الاعتبار أيضاً مجموعة من العوامل الداخلية مثل الأهداف والمزيج التسويقي للشركة واستراتيجيتها التسويقية والعوامل الخارجية مثل طبيعة السوق والطلب وبعض العوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة.

١-٥-٢ الأهداف والمزيج التسويقي والاستراتيجية التسويقية

يعتبر السعر عنصراً واحداً ضمن الاستراتيجية التسويقية للشركة. وبالتالي يجب تحديد الاستراتيجية التسويقية للشركة أولاً ومن ثم تحديد السعر بما يتوافق مع هذه الاستراتيجية. فعندما طورت *Honda* مثلاً سيارة تحت العلامة التجارية *Acura* لتنافس السيارات الأوروبية الفاخرة مستهدفة المستهلكين ذوي الدخل المرتفع ثبتت سعراً مرتفعاً لهذا المنتج. في المقابل تم طرح نموذج *Honda Fit* الاقتصادي بسعر منخفض ليتوافق مع الاستراتيجية التسويقية المعتمدة لهذا المنتج.

يمكن للسعر أيضاً مساعدة الشركة في تحقيق أهدافها. إذ يمكن استخدام السعر لجذب زبائن جدد أو للمحافظة على الزبائن الحاليين. ويمكن تثبيت أسعار منخفضة لمنع المنافسين من دخول السوق أو التوافق مع أسعار المنافسين لدعم استقرار السوق. يمكن استخدام السعر أيضاً للمحافظة على الوسطاء الأوفياء ودعمهم. كما يمكن تسعير أحد المنتجات بشكل يدعم مبيعات منتجات أخرى ضمن خط منتجات الشركة.

في سياق متصل، يتوجب التنسيق ما بين القرارات المتعلقة بالأسعار وتصميم المنتج والتوزيع والترويج لتكوين مزيج تسويقي متكامل وفعال، فقد تؤثر القرارات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى في قرارات التسعير. فإذا أرادت الشركة مثلاً أن أن تخلق تموضعاً للمنتج كمنتج يتمتع بجودة أداء مرتفعة فسيتوجب عليها طرحه بسعر مرتفع لتغطية تكاليفه المرتفعة. ويتوقع من المنتجين الراغبين بالحصول على دعم الوسطاء لمنتجاتهم أن يتيحوا لهم هامش ربح مرتفعة.

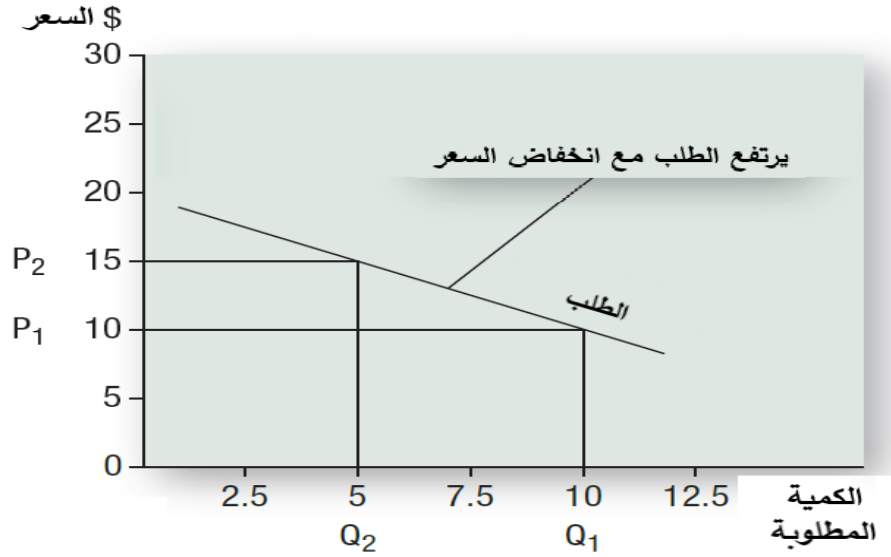
وغالباً ما تلجأ الشركات إلى التموضع بناء على السعر وتصميم عناصر المزيج التسويقي الأخرى بما يتوافق مع هذا السعر. يعتبر السعر في هذه الحالة عاملاً أساسياً في تموضع المنتج. وتدعم العديد من الشركات استراتيجيات التموضع القائمة على السعر من خلال تقنية التكلفة المستهدفة *Target costing*. تعكس تقنية التكلفة المستهدفة الإجراءات المعتادة والتي تقوم على تصميم المنتج الجديد أولاً وتحديد تكلفته ومن ثم السؤال: "هل يمكننا بيعه مقابل...؟". عوضاً عن ذلك، تبدأ الشركة بتحديد سعر البيع المناسب بما يتوافق مع اعتبارات الزبائن ومن ثم استهداف التكلفة التي تتوافق مع السعر. فعندما قررت *Honda* تصميم *Honda Fit* حددت السعر مبدئياً عند \$ 13950 مع معدل استهلاك على الطريق السريع لا يتجاوز 33 ميلاً للغالون ومن ثم صممت السيارة وحددت تكلفتها بما يسمح بتقديم هذه القيمة للزبائن المستهدفين.

بالمقابل عمدت *Sleep Number* للوسائد إلى عدم التركيز على السعر واستخدمت عناصر أخرى ضمن المزيج التسويقي لخلق تموضع لا يقوم على السعر.

٢-٥-٢ السوق والطلب

يتوجب على المسوق وقبل تحديد السعر أن يفهم العلاقة بين السعر والطلب بالنسبة لمنتج الشركة. يظهر منحنى الطلب *Demand curve* كيفية تغير الكمية المطلوبة من قبل المستهلكين مع تغير الأسعار خلال فترة زمنية محددة. غالباً ما تكون العلاقة عكسية بين السعر والطلب أي أن الطلب يتناقص مع ارتفاع السعر. يظهر الشكل التالي العلاقة بين السعر والطلب لأحد المنتجات.

شكل (٢-٧): منحنى الطلب لأحد المنتجات



لكن قد تصبح العلاقة بين السعر والطلب موجبة بالنسبة لبعض المنتجات والخدمات كما هو الحال في المنتجات الفاخرة مثلاً حيث يمكن أن يقود السعر المرتفع إلى ارتفاع الطلب، ضمن مجال محدد طبعاً.

في سياق متصل، يعكس مصطلح مرونة الطلب تجاه السعر *Price elasticity of demand* كيفية تغير الكمية المطلوبة بدلالة التغير في السعر. يكون الطلب مرناً *Elastic* إذا أدت تغيرات صغيرة على مستوى السعر إلى تغيرات كبيرة على مستوى الطلب، وبالتالي يمكن للشركات التي ترغب بزيادة مبيعاتها أن تعتمد إلى تخفيض أسعار منتجاتها. بالمقابل، يكون الطلب غير مرناً *Inelastic* إذا لم

تتسبب التغيرات الصغيرة على مستوى السعر بتغير ملحوظ على مستوى الطلب. ويعتبر الطلب غير مرن عادة إذا أدت زيادة بنسبة ١% على مستوى السعر إلى توليد زيادة تقل عن ١% على مستوى الكمية المباعة.

٢-٥-٣ العوامل الخارجية الأخرى

يمكن أن يؤثر الركود والانتعاش والتضخم ومعدلات الفائدة وغيرها من العوامل الاقتصادية بشكل كبير في قرارات التسعير. يعود ذلك إلى تأثير هذه العوامل في معدلات الإنفاق و إدراك المستهلك للسعر والقيمة وتكاليف انتاج وبيع المنتجات. فنتيجة الركود الاقتصادي بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩ مالت العديد من الشركات إلى تخفيض أسعار منتجاتها وزيادة الحسومات السعرية المقدمة للمستهلكين. عملت شركات أخرى على طرح منتجات أو خطوط منتجات جديدة بأسعار أقل مع المحافظة على أسعار منتجاتها الموجودة بما يتوافق مع شرائح المستهلكين المستهدفين ودون التأثير على صورة منتجاتها القائمة. فمثلاً طرحت *P&G* منتجات جديدة بسعر منخفض تحت اسماء مثل *Basic* و *Tide simply Clean*. وبالمقابل، طرحت *P&G* منتجات تتميز بأداء أعلى وبسعر أعلى تحت أسماء علامات تجارية موجودة مثل مناديل *Bounty DuraTowel* وسائل غسيل الأطباق *Cascade Platinum*.

وبالإضافة إلى العوامل الاقتصادية يتوجب على الشركة أخذ ردود فعل الوسطاء ضمن قنوات التوزيع على قرارات التسعير حيث يمكن أن تؤثر الأسعار في هوامش الربح لديهم وفي الدعم الذي يقدمونه للمنتجات. كذلك يتوجب احترام القرارات الحكومية الناظمة لعملية التسعير والعوامل الاجتماعية في بيئة الشركة الخارجية.

خاتمة:

استعرض الفصل العلاقة بين السعر والتكلفة والقيمة المدركة من قبل المستهلك. ومن ثم انتقل إلى شرح طرق التسعير القائمة على القيمة بالنسبة للزبون مثل التسعير وفق القيمة الجيدة والتسعير وفق القيمة المضافة. كما ركز على طرق التسعير بناء على التكلفة كالتسعير وفق هامش الربح الثابت والتسعير وفق نقطة التعادل. شرح الفصل أيضاً بعضاً من طرق التسعير بناء على المنافسة كالتسعير وفق القيمة المدركة والتسعير وفق الأسعار المعتادة والتسعير أعلى أو عند أو تحت سعر السوق والتسعير المستمر. وفي النهاية تناول الفصل دور الأهداف والمزيج التسويقي والاستراتيجية التسويقية للشركة في تحديد السعر وأثر العوامل الخارجية مثل السوق والطلب والظروف الاقتصادية وغيرها في قرارات التسعير.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Armstrong Gray, Kotler Philip, Trifts Valerie, Buchwitz Lilly Anne, Gaudet David, Marketing: An Introduction, 6th Canadian Edition, Pearson Canada Inc., 2017.
٢. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٣. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٤. Kotler Philip, Armstrong Gary, Opresnik Marc Oliver, Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education, 2018
٥. Kotler Philip, Armstrong Gary, Harris Lloyd C., Piercy Nigel, Principles of Marketing, 7th European Edition, Pearson Education, 2017.
٦. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 15th Edition, Pearson Education, 2016.
٧. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٨. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٩. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019

١) أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- ١- تحدد الحد الأدنى للسعر .
- (أ) إدراك القيمة
(ب) المنافسة
(ج) تكاليف المنتج
(د) الحصة السوقية
- ٢- تعتمد الشركات التي تعمل في مجال المعادن طريقة عادة في تحديد أسعارها .
- (أ) هامش الربح المتغير
(ب) التسعير المستمر
(ج) التسعير بناء على القيمة المدركة
(د) نقطة التعادل
- ٣- تعرض الأسعار في علناً وبشكل تنازلي .
- (أ) المزادات الإنكليزية
(ب) المناقصات بالظرف المختوم
(ج) طريقة التسعير وفق القيمة المدركة
(د) المزادات الهولندية
- ٤- يظهر كيفية تغير الكمية المطلوبة مع تغير الأسعار خلال فترة زمنية محددة .
- (أ) منحنى الأرباح والخسائر
(ب) منحنى دورة حياة المنتج
(ج) منحنى الطلب
(د) منحنى نقطة التعادل

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح طريقة التسعير وفق القيمة المضافة وناقش ميزاتها .

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٢-٢)

السؤال الثاني: اشرح طريقة التسعير وفق هامش الربح الثابت وناقش ميزاتها ونقاط ضعفها .

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٣-١)

السؤال الثالث: اشرح طريقة التسعير وفق الأسعار المعتادة ومتى يتم اللجوء إليها .

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٤-٢)

الفصل الثالث: الآثار النفسية والسلوكية للسعر

٣-١ إدراك السعر وفق النموذج التقليدي

يتم إدراك السعر بشكل أساسي بناء على مفهوم التصنيف *Classification*. فعندما يواجه المستهلكون سعراً مختلفاً عن السعر الذي دفعوه سابقاً سيتوجب عليهم أن يقرروا فيما إذا كان الاختلاف بين السعر القديم والجديد معنوياً أم لا. فإذا اعتقدوا أن الاختلاف غير معنوي فيمكن أن يقوموا بتصنيف السعيرين كسعيرين متشابهين وبالتالي يتصرفون كما تصرفوا في الماضي، ويمكن أن يتم الاختيار في هذه الحالة بناء على عوامل غير السعر. بالمقابل، إذا أدرك المستهلكون أن الاختلاف بين السعيرين معنوي فيمكن أن يصنفوا المنتجين على أنهما مختلفان وبالتالي يمكن أن يقوموا بالاختيار بناء على السعر.

يعتمد المستهلكون أثناء عملية التصنيف بشكل كبير على المعلومات الدلالية *Information cues*. وتعرف المعلومة الدلالية على أنها أي معلومة متعلقة بالمنتج أو الخدمة أو سياق الشراء. ويعتبر السعر من بين أهم المعلومات الدلالية التي يمكن أن تؤثر في إدراك المستهلك للعروض المختلفة. يتوجب على المسوقين إذاً تحديد المعلومات الدلالية التي يستخدمها المستهلكون مما يمكنهم من فهم إدراك المستهلكين للمنتجات والخدمات المقدمة.

تكون العلاقة عكسية بين السعر والطلب في النموذج التقليدي لسلوك المستهلك. يفترض هذا النموذج أن ما نشتره وكمية الشراء تعتمد على:

- أسعار كافة السلع
- مستوى الدخل أو القوة الشرائية
- وأذواق المستهلكين وتفضيلاتهم.

بناء على هذا النموذج وعلى فرض امتلاك معلومات صحيحة عن الأسعار، ومستوى دخل ثابت، ومعلومات عن الأذواق والتفضيلات فإن المستهلكين سيعظمون رضاهم من خلال تخفيض الأسعار المدفوعة لقاء كل سلعة.

يتطلب السلوك العقلاني وفق هذا النموذج مايلي:

١. معلومات كاملة عن الأسعار
٢. قدرة المستهلك على معالجة المعلومات بشكل صحيح
٣. عدم تأثير الأسعار في الرغبات النسبية أو الرضا
٤. معلومات تامة حول الأذواق والتفضيلات

يشير منتقدوا النموذج التقليدي إلى أن الافتراضات ١ و ٢ و ٤ غير صحيحة على أرض الواقع في الحياة العملية.

وتعتمد تفضيلات أو اختيارات المستهلكين وفق هذا النموذج على كيفية تقييمهم للجودة أو المنافع التي يتم تلقيها من المنتج مقابل التكلفة أو التضحية المتمثلة بالسعر. وبالتالي فإن إدراك المستهلكين للقيمة يتأتى من خلال الموازنة العقلية بين الجودة أو المنافع *Benefits* التي يدركونها في المنتج مقابل التضحية *Sacrifice* التي يدركونها من خلال السعر الذي يدفعونه.

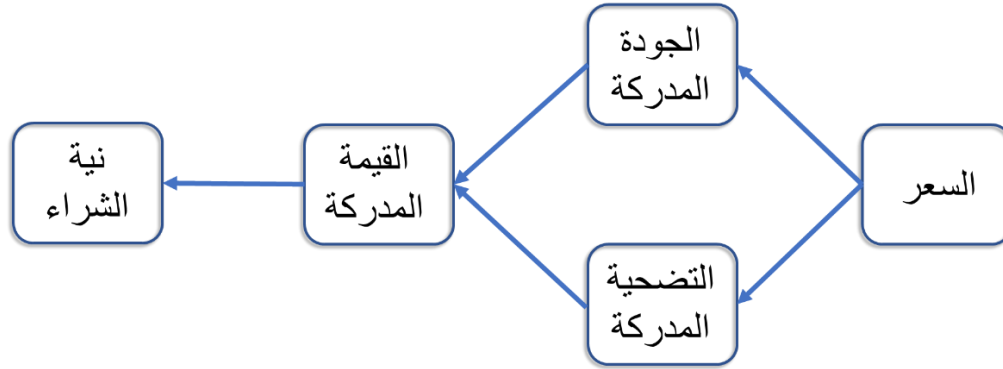
$$\text{القيمة المدركة } Perceived\ value = \frac{\text{المنافع المدركة}}{\text{التضحية المدركة}}$$

تتوافق المنافع المدركة هنا مع الجودة المدركة *Perceived quality*، وتكون الجودة المدركة مرتبطة بعلاقة إيجابية مع السعر وكذلك تكون العلاقة إيجابية بين السعر والتضحية المدركة.

يوضح الشكل (٣-١) الدور الذي يلعبه السعر في إدراك المستهلك للجودة والتضحية والقيمة ونية الشراء. يبين الشكل أن المستهلك يمكن أن يستخدم السعر كمؤشر على الجودة المدركة للمنتج وكمؤشر على التضحية المدركة عند شراء منتج أو خدمة. وتنتج القيمة المدركة عن المقارنة بين الجودة المدركة والتضحية المدركة وتكون موجبة عندما يكون إدراك الجودة أعلى من إدراك التضحية. يظهر الشكل أيضاً علاقة إيجابية بين السعر والجودة المدركة وعلاقة إيجابية بين السعر والتضحية المدركة. وترتبط

نية الشراء بشكل إيجابي مع القيمة المدركة.

شكل (٣-١): العلاقة بين السعر والقيمة المدركة ونية الشراء



٣-٢ الدور متعدد الأبعاد للسعر في إدراك المستهلك

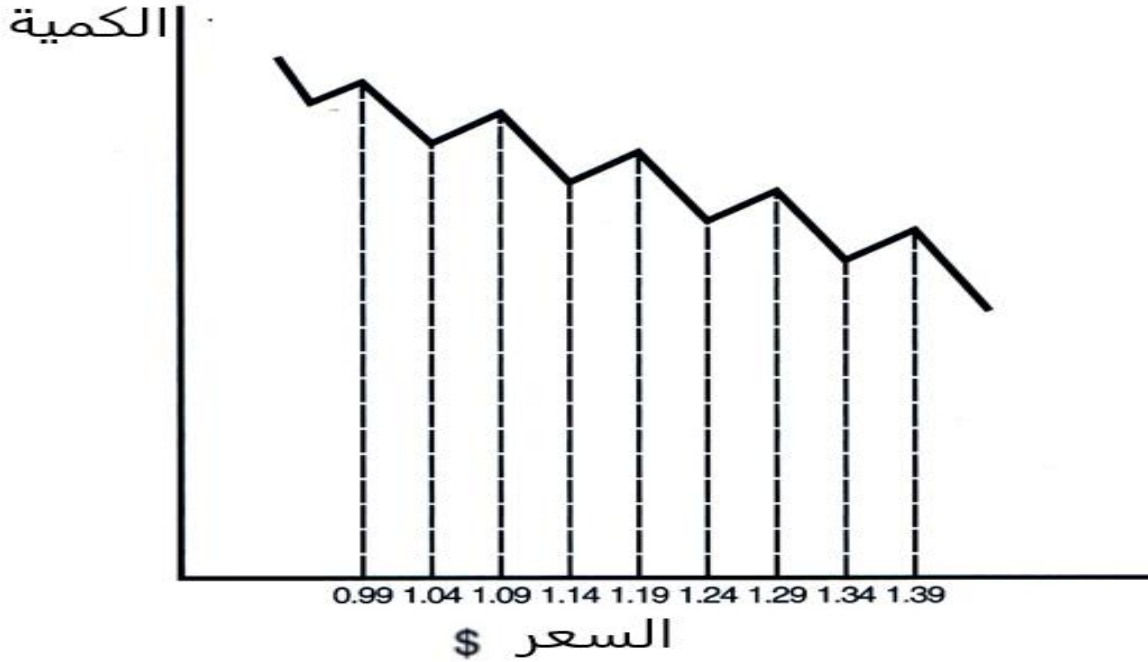
تشير الفقرة السابقة على أن للسعر خصائص جاذبة ومنفرة في آن معاً. تزيد هذه الطبيعة المتضاربة للسعر من صعوبة الإجابة على السؤال: "كيف يؤثر السعر في قرار الشراء؟". يشار عادة إلى هذه الآثار اللاعقلانية للسعر في السلوك بمصطلح ظاهرة الأسعار النفسية *Psychological price phenomena*. ومن أهم الأمثلة على هذه الظاهرة نجد الأسعار الفردية أو الكسرية *Odd prices*.

٣-٢-١ الأسعار الفردية أو الكسرية

تشير الأسعار الفردية أو الكسرية *Odd prices* إلى الأسعار التي تنتهي برقم فردي مثل ١، ٣، ٥، ٧، ٩ أو الأسعار المنتهية بأرقام عشرية أي الأرقام غير الصحيحة (مثل ٩٨، ٢٢). أشارت العديد من الدراسات التي أجريت في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إلى شيوع استخدام الأسعار التي تنتهي بالرقم ٩ مع المنتجات الغذائية ضمن متاجر التجزئة وأتى في المرتبة الثانية من حيث الشيوع الأسعار المنتهية بالرقم ٥.

يفترض المسوقون الذين يستخدمون الأسعار الفردية أو الكسرية وجود منحنى متقلب للطلب (شكل ٣-٢). يشير هذا المنحنى إلى أن المستهلك سيشتري بشكل أقل مع ارتفاع السعر حتى يصل إلى حد معين للسعر، وبعد هذا الحد ستزيد الكمية المشتراة.

شكل (٢-٣): منحنى الطلب المفترض للأسعار الفردية أو الكسرية



يشير منحنى الطلب الظاهر في الشكل (٢-٣) إلى وجود علاقة عكسية (بشكل عام) بين السعر والكمية المباعة، فالطلب أعلى مثلاً عند \$٠,٩٩ من الطلب عند \$١,٣٩. لكن وضمن المجال الواقع بين \$١,٠٤ و \$١,٠٩ يتزايد الطلب، وقد يعود هذا التزايد إلى الأثر النفسي للسعر \$١,٠٥ ومن ثم \$١,٠٩. ولعل هذا التزايد في الطلب هو ما يدفع المسوقين إلى التسعير الفردي أو الكسري وخصوصاً إلى وضع أسعار تنتهي بالرقمين ٥ أو ٩.

ومن الأسباب التي تشجع على التسعير بأرقام تنتهي بالرقم ٩ أن هذه الأسعار تشير إلى سعر أقل أو إلى حسم على مستوى السعر مما يحفز الطلب. لكن الأسعار المنتهية بالرقم ٩ قد تؤثر سلباً على إدراك المستهلكين للجودة. وبالمقابل يمكن أن تشير الأسعار المنتهية بالرقم ٠ إلى جودة أعلى ولذا يشجع استخدام هذه الأرقام في تسعير المنتجات الفخمة.

ومن التفسيرات العلمية التي قدمت لتبرير الفرق في إدراك الأسعار المنتهية بالرقمة ٩ مثل الفرق بين السعر \$٩,٩٩ والسعر \$١٠ التفسير القائم على طريقة ترميز الأرقام وميل الأشخاص إلى التقليل من الجهد الذهني. إذ يميل الناس إلى معالجة الأرقام من اليسار إلى اليمين وبالتالي فإن الرقم الأهم

والأكثر تأثيراً هو الرقم الموجود إلى اليسار. وفي مسعاهم لتقليل الجهد الذهني واتخاذ قرار سريع يميل المستهلكون إلى التركيز على الرقم الأكثر أهمية وهو الرقم الموجود إلى اليسار طبعاً، ينتج عن ذلك إدراك الأسعار المنتهية بالرقم ٩ على أنها أقل من الأسعار الصحيحة المنتهية بالرقم ٠.

تجدر الإشارة هنا إلى أن الآثار النفسية للنهايات السعرية قد تختلف باختلاف الثقافات. فعلى الرغم من شيوع الأسعار المنتهية بالرقم ٩ في دول أوروبا الغربية لوحظ الميل إلى استخدام الأسعار المنتهية بالرقم ٥ في بولندا بعد خروجها من الدول الشيوعية. كما لوحظ انتشار الأسعار المنتهية بالرقم ٨ في بعض الدول الآسيوية بما في ذلك اليابان، وقد يعود ذلك إلى أن الرقم ٨ يدل على الحظ والازدهار في تلك البلدان.

٢-٢-٣ معالجة الأسعار كمعلومات رقمية

يمكن إظهار المعلومات الرقمية بعدة طرق. إذ يمكن عرض الرقم باستخدام الأرقام العربية، ٢٦ مثلاً. كما يمكن عرض الرقم السابق باستخدام الكلمات أي "ست وعشرون". ويمكن عرض الرقم باستخدام الأرقام الرومانية XXVI. بالإضافة إلى إمكانية تمثيله بشكل رمزي بإظهار ٢٦ نقطة مثلاً.

من ناحية أخرى، تستخدم الأرقام أحياناً كعناوين أو تسميات كما هو الحال مع أرقام الهواتف أو الرموز البريدية أو الأرقام الوطنية على البطاقات الشخصية، وفي هذه الحالة لا يشير اختلاف الأرقام إلى اختلاف في أحجامها. وفي أحيان أخرى، تستخدم الأرقام للدلالة على الكميات كما هو الحال مع الأسعار والأعمار والأوزان والمدة الزمنية وفي هذه الحالة يصبح للرقم دلالة على الحجم.

مما تقدم، يمكن ترميز الرقم كتمثيل اسمي *nominal representation* وفي هذه الحالة يتم تخزين الرقم بشكله الكامل. فعندما يتم استخدام الأرقام كعناوين فإن التمييز الكامل الصحيح للرقم مطلوب عند الاستخدام.

وبالمقابل، يمكن ترميز الرقم كتمثيل حجمي *Magnitude representation* وفي هذه الحالة يمكن تخزين القيمة الحقيقية أو قيمة تقريبية للرقم في الذاكرة. فيمكن مثلاً تمثيل الرقم ٢٦ كشاب (في حالة العمر)، أو خفيف (في حالة الوزن)، أو بارد (في حالة الحرارة)، أو رخيص (في حالة الأسعار).

ولكي تؤثر المعلومات السعرية في القرارات الشرائية يجب أن يقوم المستهلكون عادة بتمثيلها تمثيلاً حجبياً بدلاً من تمثيلها تمثيلاً اسمياً.

٣-٢-٣ مقارنة الأسعار والتمييز بينها

يشير أثر المسافة *Distance effect* إلى أن الزمن اللازم للمقارنة بين رقمين يتناسب عكساً مع المسافة الرقمية بينهما. حيث يستغرق اتخاذ القرار بأن الرقم ٨ أكبر من الرقم ٦ زمناً أطول من الزمن الذي يتخذه القرار بأن الرقم ٨ أكبر من الرقم ٢. يدل أثر المسافة على أن الأرقام لا تقارن كأرقام بل تتم مقارنتها ككميات مبدئياً.

بالإضافة إلى ذلك، يشير أثر الحجم *Magnitude effect* إلى أنه وعند المسافات الرقمية المتساوية يكون التمييز بين الأرقام الصغيرة (مثل ١ مقابل ٢) أسهل من التمييز بين الأرقام الكبيرة (مثل ٨ مقابل ٩).

يتحلى الرقم ٥ بمكانة خاصة في نظام الترقيم. حيث يتم ترميز الأرقام ٢ و ٣ و ٤ كأرقام صغيرة بينما يتم ترميز الأرقام ٦ و ٧ و ٨ كأرقام كبيرة. أي أن التمثيل الذهني للأرقام أقل من ١٠ ينقسم إلى أرقام أقل أو أكبر من ٥. وهكذا وعند مقارنة الأسعار يقوم الأشخاص أولاً وبشكل آني بترميز الرقمين بشكل مستقل ومن ثم تصنيف الأسعار كـ "صغيرة" أو "كبيرة".

وعند إقرار أي رقم أكبر ضمن زوج من الأرقام، وجد الأشخاص المهمة أسهل عندما كان الرقمان كبيرين مقارنة مع حالة رقمين صغيرين (مع الرقم ٥ كرقم حيادي بين الكبير والصغير). وبالعكس وجد الأشخاص مهمة إقرار أي الرقمين أصغر أكثر سهولة في حال رقمين صغيرين مقارنة برقمين كبيرين. أطلق على هذه الظاهرة اسم أثر التوافق الدلالي *Semantic congruency effect* حيث تم اكتشافه بداية في العديد من مهام المقارنة الدلالية.

من جهة أخرى، يحدث تأثير التوافق في الحجم *Size congruity effect* عندما يقوم الأشخاص بالحكم على رقمين أيهما أكبر. حيث وجد أن المهمة تكون أسهل إذا تم إظهار الرقم الأكبر بين الرقمين مكتوباً بخط ذي حجم أكبر. تم إيجاد نتائج مماثلة عند الحكم على أي الرقمين أصغر إذا كان الرقم

الأصغر ظاهراً بحجم خط أصغر.

٣-٣ الأسعار المرجعية

يعرف السعر المرجعي *Reference price* على أنه السعر الذي يستخدمه المستهلك كميّار للمقارنة عند تقييم سعر المنتج. ويمكن أن يكون السعر المرجعي داخلياً (مخزناً في الذاكرة) أو خارجياً (مشاهداً في البيئة المحيطة).

يمكن مشاهدة الأسعار المرجعية الخارجية تحت أشكال مختلفة مثل الأسعار الظاهرة في الإعلانات، أو الأسعار الظاهرة في الكتالوجات، أو دليل الأسعار، أو أسعار المنتجات الأخرى ضمن مكان البيع، أو أسعار المنافسين، أو السعر قبل الحسم.

بالمقابل تشكل الأسعار المرجعية الداخلية المخزنة في الذاكرة نقاطاً معيارية داخلية تتم مقارنتها مع الأسعار المشاهدة. وتتشكل الأسعار المرجعية الداخلية من التجارب السابقة، أو من المحاكمة المبنية على التجربة، أو من المعلومات التي يتم تلقيها من الآخرين. ومن أشكال الأسعار المرجعية الداخلية نذكر السعر العادل، والسعر المتوقع، والسعر المتوقع في المستقبل، والسعر الأعلى في السوق، والسعر المعتاد، والسعر الوسطي في السوق، والسعر الأدنى في السوق، ووسطي الأسعار التي تم دفعها سابقاً، وسعر آخر عملية شراء، والسعر الذي ندفعه عادة.

يسعى المسوقون عادة إلى الاستفادة من فهمهم للأسعار المرجعية للتأثير في المستهلكين. فيمكن أن يلجأ بعض البائعين إلى وضع منتج ما ضمن مجموعة من المنتجات المنافسة المرتفعة السعر لتوليد انطباع بأن المنتج ينتمي إلى هذه الطبقة من المنتجات. كما يمكن أن تلجأ بعض المحلات إلى عرض الملابس النسائية ضمن أقسام مختلفة وفق مستويات الأسعار ضمن هذه الأقسام بحيث يعتقد بأن الملابس في الأقسام المرتفعة السعر ستكون ذات جودة أعلى. كما يمكن تحفيز التفكير بالأسعار المرجعية من خلال عرض سعر مبدئي مرتفع يُوّشر إلى أن السعر كان أعلى من السعر المعروض بشكل ملحوظ أو من خلال التلميح إلى أسعار المنافسين المرتفعة.

وعند تحريض التفكير بالأسعار المرجعية يمكن أن يختلف إدراك السعر إيجاباً أو سلباً. وقد دلت بعض الأبحاث أن للمفاجأة غير السارة (عندما يكون السعر المدرك أقل من السعر المعروف) تأثيراً أكبر في قرار الشراء من المفاجأة السارة. كما يمكن لتوقع المستهلك أن يؤثر في استجابته نحو السعر؛ فعندما يتوقع المستهلكون في المزيادات عبر الانترنت توفر منتجات مشابهة في المزيادات المستقبلية فإنهم قد يميلون لدفع سعر أقل في المزايدة الحالية.

ويمكن للمسوقين الأذكياء تأطير السعر بطريقة توحى بقيمة أفضل للمستهلك. فيمكن مثلاً أن يبدو سعر منتج غالٍ أقل غلاءً إذا ما تم تقسيم السعر إلى أجزاء أصغر كأن يعرض الاشتراك الشهري بقيمة \$٥٠٠ على أنه "أقل من \$٥٠ شهرياً" رغم أن المجموع واحد في الحالتين.

٣-٤ العلاقة بين السعر والجودة المدركة

من الواضح أن المستهلك لا يستخدم السعر لقياس التكلفة (التضحية) فقط وإنما يستخدمه كمؤشر على جودة المنتج أو الخدمة أيضاً. وقد بينت نتائج العديد من الدراسات أن المستهلكين يستخدمون السعر كمؤشر على الجودة للعديد من المنتجات مثل الأثاث والسجاد والشامبو والقهوة والمربيات وأجهزة الراديو. وقد تم التوصل إلى نتائج مشابهة في قطاع الخدمات مثل المطاعم والفنادق.

وجدت الدراسات المبكرة التي درست العلاقة بين السعر والجودة المدركة أن السعر يؤثر بشكل إيجابي في إدراك جودة المنتج. ودلت نتائج هذه الدراسات على ميل المستهلكين لتفضيل المنتجات ذات السعر الأعلى عندما يكون السعر المعلومة الوحيدة المتاحة، وعند وجود معلومة تدل على وجود اختلاف واضح في جودة العلامات التجارية المتاحة، وعندما تكون الاختلافات السعرية كبيرة بين الخيارات المتاحة.

تعالت الانتقادات لهذه الدراسات المبكرة التي لم تتح سوى المعلومة السعرية للحكم على جودة المنتج، حيث أن هناك مؤشرات أخرى عديدة يمكن للمستهلك استخدامها للحكم على الجودة. ويمكن تصنيف هذه المؤشرات تبعاً لكونها جزء من المنتج (المكونات مثلاً) أو أنها لا تشكل جزء من المنتج.

تعرف **المؤشرات الخارجية** *Extrinsic cues* على أنها ميزات مرتبطة بالمنتج ولكنها لا تشكل جزء منه أي أنها لا تعتبر من مكوناته مثل السعر والعلامة التجارية والشركة المصنعة واسم المتجر والتغليف وبلد المنشأ. بالمقابل تعتبر **المؤشرات الداخلية** *Intrinsic cues* ميزات مرتبطة بالمنتج أيضاً ولكن لا يمكن تغييرها من دون تغيير الخصائص الفيزيائية للمنتج. ويعتمد المستهلك على المؤشرات الداخلية والخارجية عند تقييم الجودة. ويرتبط استخدام السعر أو المؤشرات الخارجية الأخرى للحكم على جودة المنتج بالفروقات المدركة بين هذه المؤشرات وبمدى معرفة المستهلك للمنتج وللعلاقة الفعلية بين السعر والجودة.

وفي مجال السيارات توجد علاقة تبادلية بين إدراك السعر والجودة. حيث يتم إدراك السيارات الأعلى سعراً على أنها تتمتع بجودة أعلى. وبالمقابل يتم إدراك السيارات الأعلى جودة على أنها تتميز بسعر أعلى مما هي عليه فعلياً. وعند توفر معلومة حول الجودة الفعلية ينخفض استخدام السعر كمؤشر على الجودة. أما عند عدم توفر مثل هذه المعلومة فإن السعر يلعب دور المؤشر على الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن قدرة السعر على لعب دور المؤشر على الجودة لا ينحصر ضمن المنتجات الاستهلاكية، فقد وجد هذا الدور أيضاً في المنتجات الموجهة نحو منظمات الأعمال B2B. كمثال على ذلك طرحت إحدى شركات البرمجيات حزمة برمجية سحابية خاصة بالشركات بسعر منخفض جداً بلغ \$19,90 لكل حاسوب شهرياً. في حين كانت المنتجات المنافسة المشابهة تباع بسعر يتجاوز \$100 شهرياً. وبعد عدة أشهر أدرك المدير التنفيذي أن الشركات الصغيرة كانت متحمسة لسعر الشركة حيث كان بإمكانهم الحصول على هذه البرمجية. أما الشركات الكبيرة فاعتقدت أن السعر منخفض جداً لدرجة منعت اقتناعهم بهذه البرمجية وبالتالي شكل السعر المنخفض جداً عائقاً أمام المبيعات عوضاً عن أن يكون ميزة. وجدت الشركة الحل في تمييز المنتج والسعر حيث طورت نسخة جديدة من منتجها أضافت إليها ميزات إضافية وقدمت هذا المنتج للشركات الكبيرة بسعر أعلى بكثير من السعر السابق. وعلى الرغم من كونه ظل أرخص من المنتجات المنافسة إلا أنه أصبح منطقياً أكثر بالنسبة للشركات الكبيرة.

وقد يؤدي الاعتقاد بوجود علاقة موجبة بين السعر والجودة إلى جعل المستهلكين يشعرون بأن المنتجات الأرخص تعمل بشكل أسوأ من المنتجات الأعلى. وقد يكون هذا الإدراك موجوداً حتى لو لم يكن هناك فارق على أرض الواقع بين المنتجات. ففي إحدى التجارب مثلاً كان الأشخاص الذين شربوا مشروب طاقة يفترض أن يحسن الأداء الذهني أفضل في حل الأحجيات عندما كان سعر المشروب أعلى. وفي تجربة أخرى، قيم المرضى فعالية مسكن الألم بشكل أفضل عندما كان ذا سعر أعلى. وهذا الأثر الوهمي *Placebo effect* معروف بشكل جيد في الطب.

يلعب السعر دور المؤشر على الجودة بشكل أكبر إذاً عندما تقل قدرة المستهلك على تقييم جودة المنتج. يحدث ذلك عندما يفنق المستهلك الوقت أو الإمكانية أو عندما يصبح التقييم المعمق مكلفاً جداً. وبالتالي يميل المستهلكون إلى التقليل من تعقيد عملية اتخاذ القرار ويستخدمون السعر كمؤشر على الجودة.

لماذا يستخدم المستهلكون السعر كمؤشر على الجودة؟ يعود ذلك لعدة أسباب:

- تبين التجارب السابقة للمستهلكين أن الأسعار المرتفعة تقدم ضمانات أفضل على جودة المنتج من الأسعار المنخفضة. تتجلى هذه التجارب في أقوال مثل "للجودة ثمنها"، أو "لا يمكنك الحصول على شيء مقابل لا شيء"، أو "تحصل على ما تدفع ثمنه"، أو المثل الشائع العامي "الغالي سعره فيه".
- يمكن السعر المستهلك من إجراء مقارنات مباشرة بين المنتجات عند الشراء ويحدث ذلك في المحلات ذات الأسعار الثابتة التي لا تقبل التفاوض. ويقل دور السعر كمؤشر على الجودة عندما يصبح قابلاً للتفاوض (كما في المنتجات الصناعية والأسواق الشريفة).
- يعتبر السعر إشارة عالية الموثوقية يتم إرسالها من قبل البائع مقارنة بالكلام الذي نجده في الإعلانات. وبالنسبة للكثير من المستهلكين، توجد علاقة وثيقة بين السعر والتكلفة؛ بمعنى أن طريقة التسعير وفق هامش الربح الثابت تهيمن على عقول المستهلكين وليس فقط البائعين.

وتصبح العلاقة بين السعر والجودة أكثر ارتباطاً بالمنتجات التي تتميز بمايلي:

- ضعف الدور الذي تلعبه العلامات التجارية وأسماء المصنعين
- ليس هناك تجربة سابقة مع المنتج إما لكونه جديداً أو لندرة شرائه. ولا ينطبق ذلك على الابتكارات التي قد تكون قيمتها وأسعارها خارج الأطر المرجعية المألوفة من قبل المستهلك.
- آخر عملية شراء أو استخدام بعيدة زمنياً.
- لا يتبادل المستهلكون تجاربهم المتعلقة بالمنتج
- صعوبة تخمين الجودة الفعلية إما نظراً لتعقيد التكنولوجيا أو نظراً لأهمية بعض الميزات مثل الديمومة والثوقية.
- يدرك المستهلك وجود فروقات جوهرية في الجودة بين المنتجات
- لا يكون السعر مرتفعاً جداً. ففي المنتجات الباهظة الثمن يصبح البحث عن معلومات أكثر عن الجودة أمراً ضرورياً وتقل الرغبة بالمخاطرة من خلال الاعتماد على السعر فقط كمؤشر على الجودة.

كما يتعاظم دور السعر كمؤشر على الجودة في الحالات التالية:

- مع انخفاض الوقت المتاح للمستهلك أثناء الشراء أو التسوق تحت ضغط الوقت.
- مع تزايد تعقيد الشراء
- مع انخفاض الشفافية السعرية (مدى وضوح طريقة التسعير بالنسبة للمستهلك)
- مع ازدياد الثقة بمصدر السعر

وقد تلعب بعض الخصائص والعوامل الشخصية دوراً هاماً أحياناً في استخدام السعر كمؤشر على

الجودة. حيث يزيد هذا الدور لدى:

- المستهلكين الذين تتخفص لديهم الثقة بالنفس
- المستهلكين غير الاقتصاديين
- المستهلكين الراغبين بإنجاز عملية شراء سريعة وسهلة
- المستهلكين الراغبين ببذل جهد ذهني أقل
- المستهلكين الذين يتمتعون بقدرة شرائية أكبر
- المستهلكين الذين يمتلكون معرفة أقل عن المنتج.

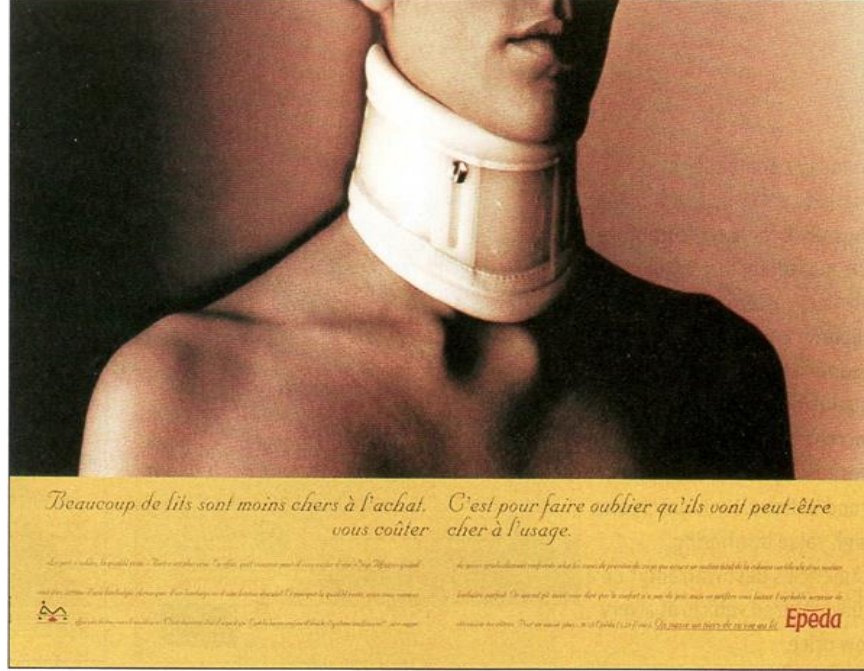
٣-٥ العلاقة بين السعر والفخامة

ظهر مفهوم أثر السعر على الفخامة *Prestige Effect of price* منذ أكثر من ١٢٠ عاماً وتحديداً في كتابات Thosrtein Veblen في عام ١٨٩٩ وظهر ما يدعى بأثر التكبر *Snob effect* أو أثر فبلن *Veblen effect*. عند حدوث هذا الأثر يتزايد الطلب على المنتج حتى مع ارتفاع السعر لأن المستهلكين يريدون استخدام المنتج لبناء أو تعزيز مكانتهم الاجتماعية مقارنة مع الآخرين. وكمثال على هذه الظاهرة قامت العلامة التجارية البلجيكية *Delvaux* للحقائب اليدوية بزيادة أسعارها بشكل كبير بالتوازي مع إعادة تموضعها وكنتيجة لذلك ازدادت مبيعات العلامة التجارية بشكل كبير وأصبح المستهلكون ينظرون إليها كبديل محتمل لحقائب *Louis Vuitton*. ونلاحظ أن سعر حقيبة *Louis Vuitton* الكلاسيكية "Speedy" قد تزايد بمقدار ٣٢% خلال السنوات الماضية دون أن يؤثر ذلك سلباً على مبيعاتها. بالمقابل، يبدو أن أسعار علامات تجارية أخرى مثل *Mulberry* و *Prada* قد وصلت إلى الحد الأقصى الذي يمكن للمستهلك تقبله حتى أن معدل نمو إيراداتها بدأ بالانخفاض. لم تتأثر *Chanel* بالمقابل بذات الدرجة على الرغم من التزايد الكبير في أسعارها.

في سياق متصل، تبنت بعض العلامات التجارية الندرة والحصرية لتدل على التفرد والتميز ولتبرر أسعارها المرتفعة. تركز الكثير من المنتجات الفخمة على هذا المفهوم في رسائلها التسويقية وخصوصاً ضمن أسواق الساعات والمجوهرات والعطور وغيرها. سيكون المستهلكون الباحثون عن التميز والتفرد

مستعدين لدفع سعر أعلى لاعتقادهم بأن القليل من الأشخاص يمكنهم الحصول على المنتج المرتفع السعر.

شكل (٣-٣): إعلان Epeda



وقد تقدم بعض العلامات التجارية تبريرات لأسعارها المرتفعة كما فعلت Epeda للوسائد التي أرادت أن تعلم مستهلكيها باستحقاقها للسعر المرتفع من خلال إظهار العبارة التالية في إحدى إعلاناتها: "يوجد العديد من الوسائد الرخيصة، ربما كانت تريدك أن تنسى ما قد يكلفك استخدامها" (شكل ٣-٣).

تشير الأمثلة السابقة إلى أن أثر الفخامة يمكن أن يكون ذا قوة كبيرة بالنسبة للمنتجات الفخمة. يصبح هنا التابع المعبر عن العلاقة بين السعر والاستجابة ذا ميل موجب، على الأقل في بعض أجزاء هذا التابع.

خاتمة:

شرح الفصل كيفية إدراك السعر وفق النموذج التقليدي والعلاقة بين السعر والقيمة المدركة ونية الشراء والدور الذي يلعبه السعر كمؤشر على الجودة من طرف وكمؤشر على التضحية من طرف آخر. تطرق الفصل بعدها إلى ظاهرة الأسعار النفسية من خلال استعراض الآثار النفسية للأسعار الفردية والكسرية وكيفية معالجة الأسعار كمعلومات رقمية وكيفية ترميز الرقم كتمثيل اسمي أو حجمي. كما تناول المقرر بعض الآثار النفسية للأرقام كأثر المسافة، وأثر الحجم، والتوافق الدلالي، والتطابق في الحجم. استعرض الفصل أيضاً مفهوم الأسعار المرجعية الداخلية والخارجية وأهميتها بالنسبة للمسوق. وفي النهاية عرج الفصل على العلاقة بين السعر والجودة المدركة والعلاقة بين السعر وإدراك الفخامة.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. ديب، حيان، (٢٠١٧)، مدخل إلى التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
٢. Dib Hayan, Influence du prix dans un contexte d'extension de marque: Rôle de la similarité, de la familiarité et de l'orientation fonctionnelle ou de prestige de la marque-mère, PhD Thesis, Université Pierre Mendès France, 2006.
٣. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 15th Edition, Pearson Education, 2016.
٤. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٥. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٦. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
٧. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures, South-Western Cengage Learning, 2012

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يعتمد المستهلكون أثناء عملية التصنيف بشكل كبير على

(أ) الفخامة

(ب) المعلومات الدلالية

(ج) تكاليف المنتج

(د) أثر المسافة

٢- = المنافع المدركة / التضحية المدركة.

(أ) الجودة المدركة

(ب) السعر المدرك

(ج) القيمة المدركة

(د) نية الشراء

٣- تشير الأسعار التي تنتهي بالرقم إلى سعر أقل أو إلى حسم على مستوى السعر.

(أ) ٠

(ب) ٥

(ج) ٣

(د) ٩

٤- في يتم تخزين الرقم بشكله الكامل.

(أ) التمثيل الحجمي

(ب) أثر المسافة

(ج) التمثيل الاسمي

(د) أثر الحجم

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح وارسم الشكل الذي يعبر عن العلاقة بين السعر والجودة المدركة والتضحية المدركة والقيمة المدركة ونية الشراء.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٣-١)

السؤال الثاني: اشرح الأسعار المرجعية وأشكالها.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٣)

السؤال الثالث: ناقش الحالات التي تصح فيها العلاقة بين السعر والجودة أكثر ارتباطاً بالمنتجات.

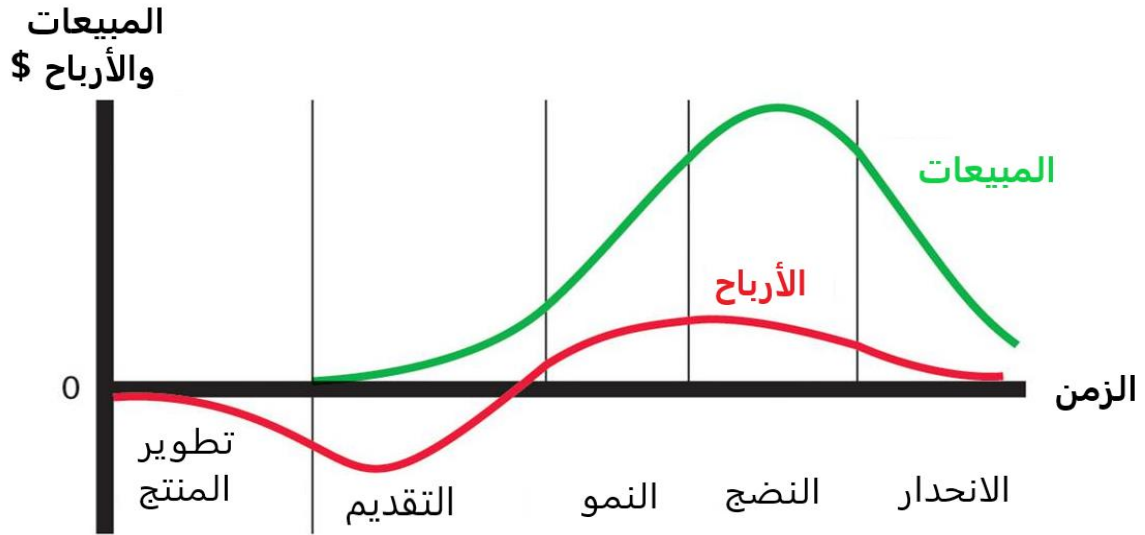
(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٤)

الفصل الرابع: التسعير عبر دورة حياة المنتج

١-٤ مفهوم دورة حياة المنتج

تمر دورة حياة المنتج *Product Life-Cycle* عادةً بخمس مراحل أساسية (شكل ١-٤) هي مرحلة تطوير المنتج ومرحلة التقديم ومرحلة النمو ومرحلة النضج ومرحلة الانحدار. تتغير مستويات المبيعات والأرباح بشكل ملحوظ عبر مراحل دورة حياة المنتج كما يمكن أن تتأثر وتتغير قرارات التسعير للتوافق مع كل من هذه المراحل.

شكل (١-٤): دورة حياة المنتج



١-١-٤ مرحلة تطوير المنتج

يتم في مرحلة تطوير المنتج *Product development* اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمفهوم المنتج *Product concept* من الفكرة وصولاً إلى التصميم. تكون الإيرادات معدومة خلال هذه الفترة وتتراكم التكاليف الناتجة عما يتم استثماره في تطوير المنتج.

وحالما يتم تطوير فكرة المنتج يبدأ العمل على اختبارات السوق لتحديد مدى تقبل السوق للفكرة وتبدأ التحضيرات للإنتاج. وهكذا يكون الاستثمار النقدي المتراكم كبيراً قبل تقديم المنتج في السوق.

٤-١-٢ مرحلة تقديم المنتج

تتميز مرحلة تقديم المنتج *Introduction* بوعي منخفض وبتقبل بطيء للمنتج في السوق. وفي حال كانت الشركة البائع الوحيد للمنتج في السوق ستكون المنافسة في حدودها الدنيا، حتى عند توفر بدائل وظيفية للمنتج.

يركز الجهد التسويقي للشركة هنا على تحفيز الطلب الأساسي *Primary demand* أي الطلب على المنتج بحد ذاته. وقد تتميز هذه المرحلة بصعوبات تواجه توزيع المنتج على نطاق واسع. وغالباً ما تعتبر مرحلة التقديم أساسية لنجاح أو فشل المنتج الجديد.

٤-١-٣ مرحلة النمو

تبدأ المبيعات بالتزايد بشكل سريع في مرحلة النمو *Growth stage* مع تسارع معدلات قبول المنتج في السوق. وتزداد فرص الحصول على الموزعين. كما تزداد المنافسة مع طرح منتجات شبيهة من المنتجات من قبل المنافسين.

تركز استراتيجيات المنافسين التسويقية في هذه المرحلة على تحفيز الطلب الثانوي *Secondary demand* مع العمل على تمييز المنتجات. ويبدأ حجم السوق بالتوسع ويبدأ البحث عن قطاعات سوقية جديدة. وقد تنخفض كلفة الوحدة مع نمو حجم المبيعات مما يشجع على تخفيض الأسعار.

٤-١-٤ مرحلة النضج

تتميز مرحلة النضج *Maturity stage* ببدء التراجع في معدلات قبول السوق للمنتج مع تراجع أعداد المستهلكين الجدد المحتملين. ويقود ضغط الطاقة الإنتاجية الفائضة إلى المنافسة السعرية، وتأتي بعض أشكال المنافسة السعرية من العلامات التجارية الخاصة *Private labels*. وتشكل المبيعات البديلة نسبة متزايدة من الطلب. يتم تصميم الاستراتيجيات التسويقية في هذه المرحلة لخلق التفضيل والولاء لدى المستهلكين وزيادة الحصة السوقية في حال استمرار النمو.

ومع التقدم في مرحلة النضج تصبح طرق الإنتاج والمنتجات أكثر تشابهاً ويغدو المستهلكون أكثر

وعياً بنقاط التشابه والاختلاف بين المنتجات. كما يتزاحم المنافسون في السوق وتصبح المنافسة على الحصص السوقية أكثر ضراوة. وهنا يصبح الطلب البديل أو الطلب على البدائل المصدر الأساسي للطلب وتصبح العلامات التجارية الخاصة أكثر حضوراً. ويبدأ التحول بين العلامات التجارية *Brand* *switching* مدفوعاً باستراتيجيات تسعير تتضمن عروضاً خاصة، وتسهيلات إقراض أفضل، وخدمات أكثر، والمزيد من الحسومات. ويبدأ المنتجون الأقل كفاءة بمغادرة السوق.

ومع نهاية مرحلة النضج تبدأ الاهتزازات بالحدوث. تميل الأسعار هنا إلى الانخفاض بسرعة تفوق سرعة الانخفاض في التكاليف. وتتميز هذه الفترة بحدوث اضطرابات على مستوى المنافسة. ويصبح المنافسون ذوو التكاليف المرتفعة مجبرين على مغادرة السوق.

٤-١-٥ مرحلة الانحدار

تتناقص المبيعات في مرحلة الانحدار *Decline stage* مع تحول المستهلكين نحو منتجات جديدة أو نحو منتجات أفضل. تتزايد الحصة السوقية للعلامات التجارية الخاصة وتتناقص الأرباح لتصبح في حدودها الدنيا.

لكن ومن خلال تحسين المنتجات وعزل والتركيز على بعض القطاعات السوقية الصغيرة ذات الربحية قد تتمكن بعض الشركات من البقاء والمحافظة على عروض مربحة في السوق.

٤-٢ تسعير المنتج الجديد

يعتبر تحديد سعر المنتج الجديد من أكثر القرارات صعوبة وتحدياً بالنسبة للشركة. حيث يتم اتخاذ قرارات تسعير المنتج الجديد في ظل نقص أو قلة في المعلومات حول الطلب والتكاليف والمنافسة وأي متغيرات أخرى قد تؤثر في فرص نجاح المنتج. ومع ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة في مرحلة التقديم تصبح أهمية قرار تسعير المنتج الجديد أكثر وضوحاً.

ومن المعروف أن الكثير من المنتجات الجديدة تفشل لعدم امتلاكها للمنافع المرغوبة من قبل المستهلك أو لعدم توفرها في الزمان والمكان المناسبين. فيما تفشل منتجات أخرى بسبب طرحها بأسعار خاطئة. ويمكن أن يكمن الخطأ في طرح المنتج بسعر منخفض جداً أو بسعر مرتفع جداً على حد سواء.

ويتجلى أحد أسباب التسعير الخاطئ للمنتج الجديد في نقص المعرفة حول كيفية اتخاذ قرارات التسعير. فقد يلجأ صناع القرار غالباً إلى الاعتماد على الحدس *intuition* دون أن تساهم الخبرة بشكل واضح في تحسين فرص النجاح.

وتصبح المهمة في أعلى مستوى لها من حيث الصعوبة فيما يتعلق بتسعير المنتج الجديد عندما يكون المنتج الجديد فريداً *unique*، أي عندما يكون مختلفاً ولا يتشابه مع أي منتج آخر. فعندما يشكل المنتج ابتكاراً جديداً في السوق تحيط الشكوك وعدم التأكد بشكل كبير بقرارات التسعير. تكون السوق في هذه الحالة غير معرفة والطلب غير معروف ولا تكون كافة الاستخدامات المحتملة للمنتج معروفة. وفي هذا السياق، لا يكون هناك تجارب سوقية مماثلة فيما يتعلق بقنوات التوزيع، أو هوامش الربح، أو تكاليف الإنتاج والتسويق. ولا يكون المستهلكون المحتملون واثقين من أداء المنتج أو ديمومته أو وثوقيته. كما قد يتساءل المستهلكون حول إمكانية تخفيض الأسعار لاحقاً مع طرح منتجات مماثلة من قبل المنافسين ومع انخفاض تكاليف الإنتاج نتيجة تحسن تقنيات الإنتاج. يتوجب هنا اتخاذ قرارات التسعير عادة مع القليل من المعلومات ومع وجود هامش خطأ كبير عند التنبؤ بالطلب والتكلفة وإمكانيات المنافسين.

تقدم الاعتبارات المتعلقة بالطلب *demand* السقف أو السعر الأعلى الذي يمكن تحديده للمنتج. ويرتبط تحديد هذا السعر الأعلى بإدراك المستهلكين لقيمة العرض المتعلق بالمنتج أو الخدمة. وبالمقابل تشكل التكاليف الأرضية أو الحد الأدنى للسعر الذي يمكن تثبيته.

٤-٢-١ تقدير الطلب على المنتج الجديد

تتمثل الخطوة الأولى عند تسعير المنتج الجديد في تقدير الطلب في الأسواق المستهدفة. ويمكن تقسيم مشكلة تقدير الطلب إلى سلسلة من المشكلات البحثية:

- هل سيلبي المنتج الحاجة أو الرغبة وبالتالي سيباع إذا كان السعر صحيحاً؟
- ما هو مجال الأسعار الذي يمكن ضمنه أن يكون المنتج مقبولاً للمشتريين المحتملين؟
- ما هي أحجام المبيعات المتوقعة المقابلة للأسعار المختلفة الممكنة ضمن مجال الأسعار

المقبولة؟

• ما مدى الاستجابات التنافسية المتوقعة؟

لتقدير مجال الأسعار المقبولة للمنتج الجديد يتوجب الحصول على معلومتين أساسيتين من المستهلكين المحتملين للمنتج:

- السعر الأعلى والسعر الأدنى الذي يمكن أن يدفعوه للحصول على المنتج
- والسعر الأخير المدفوع للحصول على المنتج الأكثر شهماً بالمنتج أو الخدمة.

تسمح المعلومة الأولى بتقدير مجال الأسعار المقبولة ويمكن ترجمة هذه الأسعار إلى توزيع تكراري يدعى منحنى الاستجابة-الشرء *buy-response curve*. تتيح النقطة التي تقع في منتصف هذا المنحنى إمكانية تقدير السعر الذي يعتبره المستهلكون المحتملون على أنه السعر الأكثر قبولاً بالإضافة إلى نسبة المستهلكين الذين يمكن أن يقوموا بشرء المنتج عند هذا السعر.

يمكن إيجاد هذا المجال المقبول في حالة المنتجات الصناعية بطريقة سهلة من خلال سؤال مجموعة من الخبراء ليقوموا بالمقارنة مع منتجات ذات أداء مشابه من حيث التكلفة والمتطلبات بالنسبة للمشتري. يمكن اللجوء هنا مثلاً إلى الموزعين، وكبار المتعاقدين، والاستشاريين، وخبراء لدى الزبائن التجاريين المحتملين.

ويمكن استخدام أسلوب المقايضة *Barter* مع المنتجات الاستهلاكية لتقدير مجال الأسعار المقبولة للمنتج الجديد. فمثلاً اختبرت إحدى الشركات المتخصصة في مجال صناعة الورق منتجاً جديداً باستخدام هذه الطريقة: فقامت بنشر مجموعة متنوعة من المنتجات المختلفة عن المنتج الجديد على طاولة كبيرة وطلبت من المستهلكين اختيار المنتجات التي يمكن لهم مبادلتها مع المنتج الجديد.

بالمقابل تشكل المعلومة الثانية (السعر الأخير المدفوع لمنتج مشابه) نقطة مرجعية قد يستخدمها المستهلكون عند التفكير بشرء المنتج الجديد. وتسمح المقارنة بين نقطة المنتصف على منحنى الاستجابة-الشرء ونقطة المنتصف على منحنى السعر الأخير المدفوع بتقدير مجال السماحية في

تسعير المنتج الجديد.

وكمثال على ذلك، إذا كان السعر الممثل بمنصف منحني الاستجابة-الشرء أعلى من النقطة الواقعة في منتصف منحني السعر الأخير المدفوع فيمكن أن يلقي سعر أعلى من السعر الأخير المدفوع قبولاً لدى المستهلك.

وقد تصبح هذه الطريقة صعبة التطبيق في حال كان المنتج الجديد منتجاً مبتكراً لا يمكن تقييمه أو مقارنته مع أي بديل متاح من قبل المستهلكين.

٤-٢-٢ تقدير التكاليف

ربما كان اتباع طريقة تقدير من الداخل إلى الخارج *inside-out approach* الخطأ الأكثر شيوعاً من قبل المدراء لدى تسعير المنتج الجديد. يقوم المدراء وفق هذه الطريقة بتأخير قرار التسعير حتى نهاية مرحلة التطوير ليصبح بالإمكان تقدير تكاليف الإنتاج والتسويق بشكل معقول. يتم عندها إضافة هامش ربح الشركة وهامش ربح الموزع للحصول على السعر.

لكن ووفق منهج التوجه بالقيمة *value-oriented approach* يبدأ تسعير المنتج الجديد بتقدير مقدار ما قد ترغب السوق المستهدفة بدفعه مقابل مستوى الأداء المحدد للمنتج الجديد. وبعد تحديد السعر المستهدف تكون مهمة فريق التطوير تصميم منتج يتوافق مع التكلفة المستهدفة وبما يحقق هوامش ربحية كافية للشركة والموزعين.

ويتمثل الخطأ الثاني في محاولة استرجاع الاستثمار في المنتج الجديد بأسرع ما يمكن. في حين أن السعر المقبول للمنتج الجديد هو سعر يفترض أن يكون جذاباً لمعيدي البيع أو الموزعين *resellers* والمستخدمين النهائيين. أما السعر المرتفع الذي يتطلب جهوداً بيعية كبيرة لمواجهة مقاومة المشتري فلن يحصل على دعم جيد من قبل الموزعين.

ويكمن الخطأ الثالث في الاعتماد على بيانات غير صحيحة للتكاليف عند تحديد الأسعار الأولية. حيث أن إدراج تكاليف التطوير والتكاليف الأولية المرتفعة للإنتاج ضمن تكاليف المنتج الجديد يمكن أن يؤدي إلى سعر سيلقى الرفض من قبل الموزعين والمستهلكين النهائيين مما قد يؤدي إلى قتل المنتج

في مرحلة التقديم. يفترض إذاً اعتبار تكاليف التطوير كاستثمار يتوجب استرجاعه عبر فترة حياة المنتج. وتكون التكاليف المباشرة المناسبة للوحدة هي التكاليف المتوقعة عند بلوغ المنتج لمرحلة النمو أو عند الوصول إلى معدلات إنتاج ومبيعات ثابتة.

٤-٢-٣ التنبؤ بالعلاقة بين السعر وحجم المبيعات والأرباح

يعتبر تقدير أثر سعر المنتج الجديد على حجم المبيعات الأمر الأكثر أهمية والأكثر صعوبة عند اتخاذ قرار التسعير. وتشكل التجارب المضبوطة أو التي يتم التحكم بها *Controlled experiments* أفضل طريقة لتقدير أثر السعر في حجم مبيعات المنتج الجديد. حيث يتم تقديم المنتج بأسعار مختلفة في أسواق اختبارية متشابهة *comparable test markets* وضمن ظروف بيع واقعية. أما إذا لم يكن بالإمكان القيام باختبار السوق فيمكن اللجوء إلى تقدير تكاليف البدائل المتاحة للمستهلكين والتنبؤ بحجم المبيعات للبدائل.

وفي الحالة المثالية، يبدأ التحليل والتخطيط لتسعير المنتج الجديد مع بداية مرحلة تطوير المنتج. يتطلب تحليل الاستثمار التنبؤ بالإيرادات والنفقات عبر الزمن لكل بديل محتمل. ويجب أن يوضح التحليل التدفقات النقدية المتوقعة عبر كامل دورة حياة الاستثمار. بعدها يجب التنبؤ بتكاليف الإنتاج والتسويق عند كل تقدير للسعر ولحجم المبيعات.

٤-٢-٤ استراتيجيات تسعير المنتج الجديد

بشكل عام يمكن اللجوء إلى إحدى الاستراتيجيتين التاليتين عند تسعير المنتج الجديد: تسعير القشط *Skimming pricing* القائم على تحديد سعر مرتفع نسبياً وتسعير التغلغل *Penetration pricing* القائم على تحديد سعر منخفض نسبياً للمنتج الجديد.

أ. تسعير القشط

تقدم بعض المنتجات الجديدة تحسينات نوعية أو تشكل نقلة نوعية في أداء المنتجات أو الخدمات. مع مثل هذه المنتجات لطالما أثبتت الاستراتيجية القائمة على تثبيت أسعار مرتفعة نسبياً مع إنفاق ترويجي مرتفع مع بداية الدخول إلى السوق وتخفيض الأسعار في مراحل متقدمة نجاحاً واضحاً ومتكرراً.

تبنّت *Apple* هذه الاستراتيجية مع هاتفها الخليوي *iPhone* حيث بلغ سعره المبدئي ٤١٧€، وتم شراؤه من قبل المستهلكين الراغبين فعلاً بميزاته والقادرين على دفع هذا السعر المرتفع. وبعد ٦ أشهر خفضت *Apple* السعر إلى ٢٧٨€ لنموذج ٨GB وإلى سعر ٣٤٨€ لنموذج ١٦GB لجذب زبائن جدد. تبع ذلك تخفيضات متتابة في أسعار *iPhone* ليصبح في متناول شريحة أوسع من الزبائن.

ويمكن أن تكون استراتيجية أسعار القشط مناسبة للمنتج الجديد في الحالات التالية:

- وجود احتمال ضعيف لتأثر مبيعات المنتج بسعره في المراحل المبكرة من طرحه وقبل ظهور المنتجات المقلدة المنافسة. أي عندما يتوقع أن تزداد مرونة الطلب مع التقدم في دورة حياة المنتج.
- عندما يشكل طرح المنتج الجديد بسعر مرتفع وسيلة فعالة لتقسيم السوق إلى قطاعات تتميز باختلاف مرونة الطلب باختلاف الأسعار. يفيد السعر المرتفع عند تقديم المنتج بالحصول على "قشطة" السوق أو القطاع السوقي غير الحساس للسعر.
- تعتبر استراتيجية القشط خياراً أكثر أماناً في حال الجهل بمرونة الطلب حيث يعتبر السعر المبدئي المرتفع بمثابة سعر "رفض" في بداية مرحلة الاستكشاف. وحيث يصعب التنبؤ بحجم التكاليف التي يمكن تخفيضها مع توسع السوق ومع زيادة كفاءة الإنتاج.
- عندما يتوقع أن تحقق الأسعار المرتفعة إيرادات أعلى خلال فترة تطوير السوق أو التوسع في قطاعات سوقية جديدة مما قد تحققه الأسعار المنخفضة. وفي هذه الحالة ستوفر أسعار القشط الأموال لتمويل التوسع في قطاعات أكبر في السوق.

- يقدم المنتج أو الخدمة قيمة مدركة حقيقية.
- يدع السعر المرتفع مجالاً لتخفيضات مستقبلية في الأسعار.
- يمكن أن يستخدم السعر المرتفع عند التقديم كمؤشر على الجودة في حال عدم تأكد المستهلكين من منافع المنتج وعندما يتم اكتشاف الجودة ببطء عبر الزمن.

ولكن لاستراتيجية القشط نقاط ضعف أيضاً. فقد لا تحفز هذه الاستراتيجية المشترين المحتملين لدخول السوق. كما أنها لا تشجع تبني أو انتشار المنتج بشكل سريع. بالإضافة إلى ذلك فإن الهوامش الربحية المرتفعة المحتملة قد تجذب المنافسين لدخول السوق.

ب. تسعير التغلغل

يقوم تسعير التغلغل كما ذكرنا سابقاً على تحديد سعر منخفض نسبياً للمنتج الجديد. طرحت Samsung أجهزة *Samsung Galaxy Pocket* في كينيا ونيجيريا ودول إفريقية أخرى بأسعار مخفضة بلغت ٩٥€ فقط ومن دون عقد. هدفت Samsung من وراء ذلك إلى تشجيع الزبائن الأفارقة الحساسين للسعر إلى التحول إلى منتجها. كما قدمت Samsung نموذجاً من هذا المنتج في الهند بسعر لا يتجاوز ٦٠€. أدت استراتيجية التغلغل التي اتبعتها Samsung في الهند إلى نشوب حرب سعرية مع Apple في الهند، حيث انبرت تلك الأخيرة إلى تقديم تخفيضات سعرية كبيرة على منتجاتها. لكن أسعار Apple التي ظلت مرتفعة نسبياً أدت إلى تقليص حصتها في السوق الهندية إلى حوالي ٢% فقط.

قد يكون استخدام الأسعار المنخفضة كوسيلة لدخول السوق مناسباً في الحالات التالية:

- عندما يكون حجم مبيعات المنتج حساساً للسعر حتى في المراحل الأولى للتقديم.
- يمكن للمستهلكين تحديد منافع وجودة المنتج بسرعة بعد أول تجربة أو استخدام.
- عندما يكون بالإمكان تحقيق تخفيض واضح في تكلفة تصنيع وتوزيع الوحدة من خلال النمو السريع في حجم المبيعات التراكمية.
- عندما يواجه المنتج تهديدات بمنافسة قوية محتملة بعد طرحه بفترة وجيزة.

- لا تتوفر شريحة من المستهلكين الراغبين بسعر مرتفع للحصول على المنتج.
- عند توفر قدرة انتاجية وتوزيعية عالية.
- عندما يمكن استخدام السعر المنخفض للإيحاء للمستهلكين والمنافسين بأن الشركة تتوقع أثراً كبيراً للخبرة في التكاليف.

وعلى الرغم من إمكانية تبني استراتيجية التغلغل في أية مرحلة من مراحل حياة المنتج إلا أنه يتوجب اختبار هذه الاستراتيجية قبل البدء بتسويق المنتج. ولتجنب نقاط ضعف القشط والتغلغل تلجأ بعض الشركات إلى استخدام كلا الخيارين، فتقوم بتبني استراتيجية القشط عند تقديم المنتج في السوق وحتى يبدأ المنافسون بالدخول. بعد ذلك تتحول الشركات إلى استراتيجية التغلغل من خلال تخفيض الأسعار للمحافظة على الحصة سوقية مناسبة وبناء حجم المبيعات المرغوب.

وفي بعض الأحيان يمكن إنقاذ المنتج من موت مبكر من خلال تبني سعر تغلغل بعد أن تم قشط السوق سابقاً.

ت. القشط أم التغلغل

تعتبر سرعة وسهولة تقديم منتجات بديلة من قبل المنافسين من الأمور المهمة التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار بين استراتيجيتي القشط و التغلغل عند طرح المنتج في مرحلة التقديم. فإذا كان سعر المنتج منخفضاً بشكل كافٍ فلن يتشجع كبار المنافسين للاستثمار بشكل كبير للحصول على هوامش ربحية ضئيلة.

كما تشكل توقعات المستهلكين والمنافسين حول قدرة الشركة لتخفيض تكاليفها نتيجة لظاهرة الخبرة أمراً جديراً بالاهتمام أيضاً. فإذا شعر المستهلكون بأن الشركة ستجح بتخفيض تكاليفها نتيجة للخبرة المتراكمة عبر الزمن فإنهم قد يعتمدون لتأجيل مشترياتهم بانتظار تخفيض الأسعار مستقبلاً. وقد يتوقع هؤلاء المستهلكون أن تخفيض الأسعار سيحدث أسرع وبشكل أكبر مما قد تستطيع الشركة تحقيقه على أرض الواقع. ونتيجة قرار هؤلاء المستهلكين بتأجيل الشراء قد تصبح مبيعات الشركات أقل من تقديراتها الأولية الناتجة عن بحوث السوق. وإذا كان لدى المنافسين تقديرات مماثلة لتقديرات المستهلكين فقد

يصبحوا أقل حماسة لدخول السوق خوفاً من ارتفاع تكاليفهم مقابل انخفاض تكاليف الشركة.

ويمكن للشركة استخدام السعر ووسائل الاتصال التسويقي المتاحة لتقديم مؤشرات للمستهلكين والمنافسين حول الطريق الذي ستسلكه أسعارها مستقبلاً. فيمكن استخدام السعر المبدئي المرتفع للدلالة على أن الشركة تتوقع تحقيق انخفاض بطيء في التكاليف وأن الأسعار قد تنخفض ببطء نتيجة لذلك. وبالمقابل يمكن استخدام السعر المبدئي المنخفض للدلالة على أن الشركة تتوقع انخفاضاً سريعاً في التكاليف وأنها تعتزم الاستفادة من هذا الانخفاض المتوقع للحصول على مبيعات أكبر وحصّة سوقية جيدة قبل أن يتمكن المنافسون من دخول السوق.

ويكتسب فهم توقعات المستهلكين نحو الأسعار أهمية استراتيجية بالنسبة للشركات. فإذا انخفضت الأسعار بشكل ملحوظ دون توقعات المستهلكين فيمكن أن يكون لهذا الانخفاض نتائج سلبية على المبيعات نتيجة للتوقعات التي قد يشكها المستهلكون فيما يتعلق بالجودة، أو نتيجة توقع المستهلكين بأن الشركة في طور التحضير لتقديم نسخة جديدة محسنة من المنتج وبالتالي فإنهم قد ينتظرون تقديم هذه النسخة إلى الأسواق. بالمقابل، إذا كان السعر أعلى بشكل ملحوظ من توقعات المستهلكين فإن ذلك قد يؤثر سلباً أيضاً على المبيعات.

٤-٣ التسعير في مرحلة النمو

في مرحلة النمو يكون عدد المنافسين الذين ينتجون ويبيعون منتجات مشابهة قليلاً عادة وفي هذه المرحلة يبدأ سعر وسطي للسوق بالظهور. وبشكل عام يكون هناك مجال واسع من أسعار السوق في بداية مرحلة النمو ويبدأ هذا المجال بالتقلص مع اقتراب المنتج من مرحلة النضج.

تركز قرارات التسعير خلال مرحلة النمو على اختيار السعر الذي سيواجه ظروف المنافسة ويساعد في توليد حجم مبيعات يمكن الشركة من الوصول إلى أهدافها.

وفي بعض الحالات تمر الشركة خلال مرحلة النمو بفترة زمنية تتمتع فيها بالحماية من المنافسة إما لامتلاكها لبراءة اختراع أو نتيجة لطبيعة الابتكار، وفي هذه الحالة يمكن للشركة أن تحقق أرباحاً كبيرة

نتيجة لهذه الحماية. إلا أن هذه الأرباح الكبيرة ستقود إلى دخول المنافسين إما لانتهاك صلاحية براءة الاختراع أو نتيجة لتمكن المنافسين من نسخ وتقليد الابتكار. وغالباً ما تدخل المنتجات المنافسة بأسعار أقل من سعر المنتج الأصلي.

وعوضاً عن انتظار دخول منتجات أقل سعراً لتؤثر على مبيعات المنتج المرتفع السعر يتوجب على الشركة التفكير بطرح نسخة أو أكثر من منتجها بسعر أقل. وعلى الرغم من أن خطوة كهذه قد تخفض من مبيعات المنتج المرتفع السعر إلا أنها ستمنع المنافسين من الحصول على ميزة المتحرك المبكر في قطاع سوقي أقل سعراً وقد تحفز نمواً إضافياً على مستوى المبيعات الكلية للشركة. كما أن خطوة كهذه قد تنبه المنافسين المستقبليين إلى أن الشركة ستقوم بالدفاع عن موقعها الحالي في السوق.

وإذا خشيت الشركة من أن يسبب طرح نسخ منخفضة السعر بحصول ارتباك على مستوى العلاقة بين السعر والجودة فيمكن للشركة في هذه الحالة طرح هذه النماذج أو النسخ الأقل سعراً تحت اسم علامة تجارية مختلفة.

٤-٤ التسعير في مرحلة النضج

تشكل مبيعات البدائل الطلب الرئيسي في مرحلة النضج. كما يعاني المنتجون من منافسة المنتجات التي تحمل أسماء العلامة التجارية الخاصة أو علامات تجار التجزئة في هذه المرحلة أيضاً. ولا تبدو ظروف السوق داعمة لزيادة الأسعار بل تميل قرارات التسعير إلى تخفيض الأسعار في مرحلة النضج. ولتخفيض سعر المنتج في مرحلة النضج يجب أن يكون طلب السوق مرناً، وأن يكون الطلب على منتجات الشركة مرناً، وأن تتجاوز الإيرادات الناتجة عن زيادة المبيعات تكاليف إنتاج وبيع الحجم الإضافي.

٤-٥ التسعير في مرحلة الانحدار

عند بلوغ المنتج لمرحلة الانحدار وإذا كانت قدرات الشركة والإيرادات تتجاوز تكاليفها المباشرة فيمكن للشركة الاستمرار والبقاء في السوق. وتعتمد الشركات عادة في هذه المرحلة إلى تقليص النفقات التسويقية غير الضرورية وتبقى في السوق طالما أن السعر يتجاوز التكاليف المتغيرة المباشرة، حيث تمثل التكاليف المتغيرة المباشرة السعر الأدنى المقبول للبائع. وهكذا فإن أي سعر يتجاوز التكاليف المتغيرة المباشرة سيساهم في دعم أرباح الشركة.

وعلى الرغم من أن الأسعار في مرحلة الانحدار تميل للتناقص عادةً إلا أن توقع تراجع أسعار كافة المنتجات قد لا يكون صحيحاً دائماً. ففي معظم الصناعات تميل الأسعار للتراجع في مرحلة الانحدار تحت ضغط المنافسة. لكن وفي بعض الصناعات تقود قلة العرض - مع خروج المنافسين من السوق مع وجود قطاع سوقي صغير ما زال متمسكاً بالمنتج - إلى زيادة محتملة في سعر المنتج.

خاتمة:

تطرق الفصل إلى الصعوبات والتحديات التي تواجه تسعير المنتج الجديد وخصوصاً في مرحلة التقديم. وشرح أهم الأخطاء التي قد يقع فيها المدراء أثناء عملية تسعير المنتج الجديد. كما استعرض الفصل كيفية تحديد منحنى الاستجابة-الشرء ومنحنى السعر الأخير المدفوع وأهمية المقارنة بينهما في تقدير السعر المبدئي للمنتج الجديد. تناول الفصل أيضاً أهمية التنبؤ بالعلاقة بين السعر وحجم المبيعات والأرباح.

شرح الفصل من ناحية أخرى الظروف والشروط التي يمكن ضمنها اللجوء إلى تسعير القشط أو تسعير التغلغل لتسعير المنتج الجديد. وكيفية تغير الأسعار مع التقدم في مراحل حياة المنتج من التقديم إلى النمو وصولاً إلى النضج وانتهاء بالانحدار.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Armstrong Gray, Kotler Philip, Trifts Valerie, Buchwitz Lilly Anne,
Gaudet David, Marketing: An Introduction, 6th Canadian Edition,
Pearson Canada Inc., 2017.
٢. Kotler Philip, Armstrong Gary, Harris Lloyd C., Piercy Nigel,
Principles of Marketing, 7th European Edition, Pearson Education,
2017.
٣. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11:
Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٤. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition,
McGraw Hill/Irwin, 2003
٥. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy,
Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
٦. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price
Discounts, & Establishing Price Structures, South-Western Cengage
Learning, 2012

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- ١- تتميز مرحلة بوعي منخفض وبتقبل بطيء للمنتج في السوق.
- (أ) التقديم
(ب) النمو
(ج) النضج
(د) الانحدار
- ٢- تقدم الاعتبارات المتعلقة ب..... السعر الأعلى الذي يمكن تحديده للمنتج الجديد.
- (أ) الجودة المدركة
(ب) تسعير التغلغل
(ج) الطلب
(د) التكلفة
- ٣- يمكن استخدام أسلوب المقايضة لتقدير
- (أ) تكلفة المنتج الجديد
(ب) مرحلة نمو المنتج الجديد
(ج) السعر الأخير المدفوع للمنتج الجديد
(د) مجال الأسعار المقبولة للمنتج الجديد
- ٤- يقوم على تحديد سعر مرتفع للمنتج.
- (أ) تسعير التغلغل
(ب) التسعير وفق التكلفة
(ج) تسعير القشط
(د) التسعير وفق هامش الربح لثابت

٢ أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح وارسم الشكل الذي يعبر عن دورة حياة المنتج.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٤-١)

السؤال الثاني: اشرح التحديات والصعوبات التي تواجه تسعير المنتج الجديد.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٢)

السؤال الثالث: ناقش الحالات التي يمكن فيها اللجوء إلى استراتيجية تسعير التغلغل.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٢-٤)

الفصل الخامس: التمييز السعري

١-٥ تسعير خط المنتجات

تمتلك الكثير من الشركات عدة خطوط من المنتجات. يعبر خط المنتجات *Product line* عن مجموعة من المنتجات المترابطة فيما بينها إما لأنها تستخدم معاً، أو لأنها تشبع ذات الحاجة، أو لإمكانية تسويقها معاً. ونظراً لترابط المنتجات ضمن خط المنتجات من حيث الطلب والتكلفة ونظراً لوجود قطاعات متعددة مستهدفة يعتبر تسعير خط المنتجات من التحديات الكبيرة التي يواجهها المسوقون.

وعلى الرغم من ميل الشركات لاتباع سياسة تسعير مرتفع أو سياسة تسعير منخفض إلا أنه يتوجب عليها هنا تحديد مدى ارتفاع أو انخفاض أسعارها والفروقات بين أسعار المنتجات ضمن خط المنتجات. يتطلب ذلك اتخاذ ثلاثة أنواع من القرارات:

- اختيار المنتج ذي السعر الأدنى ضمن خط المنتجات وتحديد سعره.
- اختيار المنتج ذي السعر الأعلى ضمن خط المنتجات وتحديد سعره
- تحديد الفروقات السعرية بين المنتجات الواقعة بين هذين المنتجين ضمن خط المنتجات.

١-١-٥ حدود الأسعار (السعر الأدنى والأعلى)

من خلال التوسع بمفهوم المجال السعري *Price range* إلى خط المنتجات يمكن الوصول إلى مفهوم مجال الأسعار المقبول لخط المنتجات. فإذا تم تسعير منتج بشكل مرتفع جداً أو بشكل منخفض جداً بالنسبة لمشتري ما فسينخفض احتمال شراء هذا المنتج ما لم تتغير معايير اتخاذ القرار. وبشكل مشابه، إذا تم تسعير بعض منتجات الخط خارج مجال الأسعار المقبولة وتم تسعير منتجات أخرى داخل هذا المجال سيكون احتمال شراء أي من هذه المنتجات بالنسبة للمشتري أقل مما لو تم تسعير كافة المنتجات ضمن مجال الأسعار المقبولة.

في سياق متصل بينت إحدى الدراسات أن المنتجات ذات الأسعار التي تشكل الحد الأعلى لخط

المنتجات يتم تقييمها على أنها ذات جودة أعلى وقيمة أقل من تلك التي تسعر بأدنى سعر ضمن خط المنتجات. وبالتالي فإن إدراك التضحية بالنسبة لهذه المنتجات يزداد بسرعة أكبر من إدراك الجودة.

٥-١-٢ فروقات الأسعار

تحتوي العديد من خطوط المنتجات نماذج أو نسخاً مختلفة من المنتج الأساسي. يتمتع كل منها بأداء مختلف نوعاً ما وأسعار مختلفة أيضاً. ويمكن أن تؤثر طريقة عرض هذه الخيارات في تقييم المستهلكين للفروقات بينها من حيث الجودة وبالتالي على فروقات القيمة بين الخيارات المتاحة ضمن خط المنتجات. يستعمل بعض البائعين علامات أو عبارات وصفية بالإضافة إلى السعر لتمييز فروقات الجودة. فقد تعرض محطة الوقود مستويات البنزين على أنه "نظامي *regular*"، و "ممتاز *super*"، و "عالي الجودة *supreme*". كما يمكن أن تعرض المحطة بعض المؤشرات الرقمية مثل أوكتان ٨٧، و ٨٩، و ٩٢.

يمكن تقسيم المؤشرات غير السعرية للجودة ضمن خط المنتجات إلى ثلاثة أنواع:

- الوصفية البحتة: مثل جيد، أفضل، الأفضل.
- مؤشرات تعتمد على النسب: مثل مستوى الأوكتان.
- ومعلومات كمية أو عددية فعلية: كنسبة الدهون في اللحم المفروم.

ولمساعدة المستهلكين على تخمين القيمة بشكل أفضل يمكن تقديم معلومة رقمية نسبية للدلالة على الجودة بالتوازي مع السعر. فعوضاً مثلاً عن وصف خط أكياس القمامة من خلال مدى السماكة ٠,٨٥ ملم، و ١,٠ ملم، و ١,١٥ ملم يمكن للمصنع وصف الكيسين الأكثر سماكة على أنهما أقوى بمقدار ١٧ بالمئة و ٣٤ بالمئة من الكيس الأول. وإذا كانت أسعار الكيسين الأكثر سماكة أعلى بمقدار ١٥ بالمئة و ٣٠ بالمئة عن الكيس الأول فيمكن للمستهلك عندها إجراء مقارنات بين السعر والجودة. يتوجب على المعلومة المتعلقة بالجودة ألا تكون واضحة فقط بل أن تشير أيضاً إلى المنافع الفعلية التي تقدمها مزايا المنتج. فمثلاً تمت ترجمة ميزة السماكة في مثال أكياس القمامة إلى فائدة أو منفعة تتعلق بقوة الكيس. إذا وعند الترويج للقيمة يتوجب على البائعين إيجاد طرق لترجمة المزايا إلى منافع

بالنسبة للمستهلكين.

٣-١-٥ استراتيجية أسعار التبادل للأعلى واستراتيجية أسعار التجزئة

لفهم الفرق بين هاتين الاستراتيجيتين لنأخذ المثال التالي:

السيناريو الأول: لنفترض أنك مهتم بشراء آلة تصوير ذات سعر غير مرتفع وسهلة الاستخدام. ذهبت إلى أحد المتاجر ووجدت خطأً من آلات التصوير تحت اسم أحد المصنعين ووفق الأسعار التالية:

E	D	C	B	A
\$٩٩	\$٦٥	\$٥٩	\$٣٩	\$٣٥

ولأنك مهتم بشراء آلة تصوير بسعر منخفض تحاول أن تقرر بين النموذج A والنموذج B. فإذا علمت أن النموذج B يشبه النموذج A تماماً باستثناء ميزة إضافية يمتلكها النموذج B وهي أنه وبنقر زر واحد يمكنك التقاط صورة أقرب *close-up* للشيء المراد تصويره بالإضافة إلى ميزة التركيز الآلي *built-in focus* الموجوة في كلا النموذجين، فأى النموذجين A أو B ستختار؟

السيناريو الثاني: لنفترض الآن الهدف الشرائي ذاته الموجود في السيناريو الأول وذات المواصفات الآتية التصوير A و B لكن الأسعار للنماذج الخمس كانت كالاتي:

E	D	C	B	A
\$٩٩	\$٧٥	\$٥٩	\$٤٥	\$٣٥

والسؤال أي النموذجين A أو B ستختار في هذه الحالة؟

عندما تم عرض هذين النموذجين في أحد البرامج التدريبية في الولايات المتحدة الأمريكية اختار جميع المشاركين في الاختبار النموذج B في السيناريو الأول. لكن جزء كبيراً من المشاركين تحول إلى النموذج A في السيناريو الثاني. ولدى سؤالهم عن السبب أجاب معظمهم بأن ميزة التقريب تستحق أكثر من \$٤ كفرق بين A و B في السيناريو الأول لكنها لا تستحق \$١٠ في السيناريو الثاني.

نلاحظ أنه وفي كلا السيناريوهين تتراوح أسعار خط آلات التصوير بين \$٣٥ و \$٩٩. لكن سعري النموذجين A و B يبدوان قريبين من بعضهما وكذا سعرا النموذجين C و D في السيناريو الأول. لذا يبدو أن المصنع كان يستهدف ثلاثة قطاعات: قطاع السعر المنخفض (النموذج A و B)، وقطاع السعر المتوسط (النموذج C و D)، وقطاع السعر المرتفع (النموذج E). ومن خلال تزويد النموذج B بميزة إضافية وتسعيه بسعر قريب من سعر النموذج A وفق ما يدركه المستهلكون واستخدام الطريقة ذاتها مع النموذجين C و D، فإن المصنع سيبيع النموذجين B و D بشكل أساسي. نطلق على هذه الطريقة في تسعير خط المنتجات استراتيجية أسعار التبادل للأعلى *Trade-up pricing strategy* لأن المستهلكين يميلون عادةً لشراء النموذج "الأفضل" ضمن كل قطاع سعري.

بالمقابل يطلق على طريقة تسعير خط المنتجات في النموذج الثاني اسم استراتيجية أسعار التجزئة *Segmented pricing strategy* لأن بالإمكان اعتبار سعر كل نموذج موجهاً لقطاع سوقي محدد بذاته وبالتالي يمكننا تمييز خمس نماذج مختلفة من آلات التصوير. ونلاحظ أن الفروقات بين أسعار النماذج تتزايد مع تزايد الأسعار: \$١٠، \$١٤، \$١٦، \$٢٤. تذكر أن الأمر متعلق بطريقة معالجتنا الذهنية للفروقات بين الأرقام وأنه مع تزايد الأرقام تتناقص المسافة بينها في أذهاننا. وبالتالي فإننا إذا أردنا أن يتم إدراك الفروقات بين الأرقام على أنها كبيرة فيجب أن تزداد المسافة بين الأرقام مع زيادة القيمة الرقمية للأرقام.

٥-١-٤ تحديد الفروقات السعرية ضمن خط المنتجات

بعد تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى للأسعار ضمن خط المنتجات يمكن تحديد أسعار المنتجات الأخرى ضمن الخط. وبعد معرفة مجال الأسعار وعدد المنتجات ضمن الخط يمكن تحديد الفروقات السعرية بين المنتجات من خلال إضافة نسبة ثابتة إلى السعر المحدد سابقاً للحصول على سعر المنتج التالي ضمن الخط.

ولتحديد السعر الصحيح لخط المنتجات أو الخدمات وفق استراتيجية أسعار التجزئة يمكن اتباع المبادئ التالية:

- يتوجب تسعير كل منتج أو خدمة بشكل صحيح بالمقارنة مع كافة المنتجات الأخرى ضمن الخط. وبشكل أكثر تحديداً، يتوجب أن تكون الفروقات بين العروض مكافئة للفروقات بين قيمها المدركة.
- يتوجب أن يكون هناك علاقة تكاملية بين السعيرين الأعلى والأدنى والعروض الأخرى ضمن خط المنتجات بحيث يتم تسعير المنتجات الأخرى بما يعزز الإدراك المرغوب لدى المستهلكين.
- ينصح بأن تزداد الفروقات بين أسعار المنتجات ضمن خط المنتجات مع تزايد السعر ضمن الخط.

أما إذا كانت الشركة ترغب باتباع استراتيجية أسعار التبادل للأعلى لتسعير خط المنتجات فيتوجب عليها أولاً تحديد المنتجات أو الخدمات المتشابهة فيما بينها. يتوجب بعدها تزويد المنتج الأعلى سعراً بميزة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك مع الانتباه إلى وجوب أن يكون السعر المضاف لهذه الميزة الإضافية أقل من قيمتها المدركة بالنسبة للزبون. وفي هذه الحالة و عوضاً عن تعظيم الفروقات السعيرية بين المنتجين يتوجب تقليص الفرق بين سعري المنتجين. وبالتالي، يتوجب أن يتم إدراك الفرق في السعر على أنه أقل من القيمة المضافة عند التوجه نحو المنتج الأعلى سعراً.

٥-٢ تسعير الحزمة

يعتبر تسعير حزمة المنتجات *Price Bundling* إحدى طرق تسعير خط المنتجات الشائعة تسويقياً لبيع المنتجات أو الخدمات في حزم أو باقات *bundles/packages*. ويمكن أن تكون هذه الحزم بسيطة كما هو الحال مع قائمة المطاعم أو معقدة كما في حزمة رحلة التزلج التي قد تشمل السفر والإقامة والمساعد وتأجير معدات التزلج والدروس.

يهدف تسعير الحزمة إلى تحفيز الطلب على خط منتجات الشركة بما يحقق وفورات في تكاليف العمليات ككل مع زيادة الأرباح. ومن الأمثلة الأخرى لتسعير الحزم نذكر:

- عقود الصيانة المباعة مع الأجهزة والمعدات التقنية.

- حزم العطلات التي تجمع بين السفر والإقامة والجولات بأسعار خاصة.
- حزم العضوية في الأندية الصحية التي تشمل الوصول إلى البرامج الفردية.
- باقات تلفزيون الكابل التي تتضمن الاشتراك بقنوات متميزة مقابل سعر حزمة خاص.
- مكونات غرف النوم وغرف المعيشة التي تقدمها متاجر الأثاث المنزلي.
- حزمة الخيارات التي تقدمها شركات صناعة السيارات.
- حزم الأجهزة والبرامج التي تقدمها الشركات المتخصصة في مجال الحواسيب.
- الوجبات الخاصة في مطاعم الوجبات السريعة والتي تشمل الشطيرة والمشروب الغازي والبطاطا المقلية.

وتصنف الحزم كاستراتيجية تجزئة *Segmentation strategy* تقوم على فرضية وجود قطاعات أو شرائح مختلفة من المستهلكين من حيث تقييمهم وتفضيلهم لمجموعات مختلفة من المنتجات والخدمات. وما لم يفهم المدراء كيفية تجزئة المستهلكين فقد لا يتمكنون من تصميم استراتيجية ناجحة. تحاول مثلاً البنوك التي تقدم خدمات كاملة اجتذاب هؤلاء العملاء من خلال تقديم خدمات مالية كاملة في مكان واحد. لكن وبالمقابل قد لا يرغب عملاء آخرون سوى بخدمة كشف حساب أو خدمة ادخار بسيطة. وبالتالي إذا أُجبر البنك جميع العملاء على دفع رسوم الخدمات المالية كاملة والتي قد لا يحتاجها بعضهم أو إذا قام البنك بتسعير كل خدمة على حدة فسيجد قطاعاً أو قطاعات من العملاء غير الراضين نتيجة لمعاملته لقطاعات مختلفة من العملاء بطريقة واحدة.

١-٢-٥ أنواع الحزم

توجد عدة أنواع من الحزم تتوافق مع طرق تسعير مختلفة، نورد فيما يلي أهمها.

أ. الحزم الصافية:

في الحزم الصافية *Pure bundling* تطرح الشركات منتجاتها للبيع ضمن حزم فقط ولا يترك للمستهلك خيار شراء المنتجات أو العناصر الفردية. ففي أنظمة التشغيل التي سبقت *Windows* ٢٠١٠ لم يكن بالإمكان شراء نظام *Windows* من دون شراء *Internet Explorer* معه،

وبالتالي إما أن تشتريهما معاً أو لا تشتري أيهما.

ب. الحزم المختلطة:

في الحزم المختلطة *Mixed bundling* يمكن للمستهلك شراء المنتجات بشكل إفرادي أو بشكل حزمة. وبشكل عام يكون هناك تخفيض سعري على سعر الحزمة يدفع المستهلك لشرائها عوضاً عن شراء منتجات الحزمة بشكل فردي.

وتشكل حزمة القائد-المختلطة *Mixed-leader bundling* أحد أشكال الحزم المختلطة حيث يتم تقديم حسم على سعر أحد المنتجات إذا تم شراء منتج آخر بسعر كامل. لنفترض مثلاً وجود قناتين تلفزيونيتين عبر الكابل حيث يبلغ اشتراك كل منهما \$10 شهرياً. يمكن مع حزمة القائد-المختلطة تقديم القناة B بسعر \$7,50 إذا تم الاشتراك بالقناة A بالسعر النظامي للاشتراك.

أما في الحزمة المختلطة المدمجة *Mixed-joint bundling* فيتم تحديد سعر واحد لمجموعة الخدمات المدمجة ضمن الحزمة. وفي هذه الحالة يتم عرض القناتين السابقتين A و B معاً بسعر واحد كلي مثل \$17,50 شهرياً.

ت. المبيعات المترابطة

يعتبر أسلوب المبيعات المترابطة *Tie-in sales* أو ما يعرف أحياناً بالربط *Tying* أحد الأساليب التسويقية الشائعة الاستخدام في العديد من الأسواق. تتطلب عملية البيع المترابط قيام المشتري بشراء منتج رئيسي (منتج ربط *Tying product*) ومن ثم شراء منتج واحد آخر أو أكثر (منتجات مرتبطة *Tied products*) ضرورة لاستخدام منتج الربط. فعلى سبيل المثال، قد يشترط تجار معدات التصوير على مشتري أو مستأجري المعدات أن يقوموا بشراء الورق واللوازم الأخرى منهم. ومن الطرق المستخدمة ضمن هذا الأسلوب نجد حزم الوظائف الإضافية *Add-on bundling*. فقد يؤهل ملء خزان كامل من البنزين المستهلكين للحصول على خصم إذا غسلوا سياراتهم، ولن يكون هذا الخصم على الغسيل متاحاً ما لم تتم إضافته إلى شراء البنزين.

٢-٢-٥ معايير اختيار المنتجات ضمن الحزم

يتطلب تطوير استراتيجية الحزم تفكيراً ملياً وتحليلاً معمقاً لنتائج تخفيض السعر لزيادة حجم المبيعات. وبما أن الهدف يكمن في زيادة المبيعات الكلية للشركة فينصح بأن تتمتع المنتجات أو الخدمات المختارة لتدخل ضمن تسعير الحزمة بحجم مبيعات منخفض نسبياً خارج الحزمة كي لا تأكل مبيعات الحزمة مبيعات المنتجات الفردية (وهذا ما يعرف بأكل المنتج لأبناء جنسه *Cannibalization*).

وعند اللجوء إلى حزم القائد المختلطة:

- يتوجب أن يتمتع المنتج أو الخدمة القائد A بسعر مرن.
 - وأن يتمتع بميزات وخصائص سهلة التقييم قبل الشراء.
 - أن يكون المنتج أو الحزمة الأكثر مبيعاً ضمن الحزمة.
 - ينصح بأن يكون ذا هامش ربح أقل.
 - ينصح بأن يكون المنتج القائد A المنتج الأكثر تفضيلاً من قبل المستهلكين ضمن الحزمة.
- يهدف استخدام حزمة القائد-المختلطة إلى استخدام الحسم على سعر A لزيادة مبيعاته مما يدفع لزيادة الطلب على المنتج B ذي حجم المبيعات الأقل وصاحب المساهمة الأكبر في الربح. وستؤدي الزيادة في حجم مبيعات B إلى زيادة الأرباح بنسبة أعلى من نسبة التخفيض الربح الناتجة عن التخفيض على المنتج القائد A.

أما في حالة الحزمة المختلطة *Mixed-joint bundling*:

- يتوجب أن تكون المساهمة في الربح متساوية تقريباً للمنتجين أو المنتجات ضمن الحزمة.
- يتوجب أن يكون حجم مبيعات المنتجات الفردية متساوياً تقريباً.
- يجب أن يكون الطلب مرناً تجاه السعر.

- ينصح بأن تكمل المنتجات بعضها بعضاً وظيفياً.
- يجب أن تكون تفضيلات المستهلكين متشابهة عبر المنتجات.
- ولا يجب أن يكون حجم مبيعات المنتجات أو الخدمات الفردية مرتفعاً.

٣-٥ التمييز السعري للخدمات

يعتبر التمييز السعري من أكثر الأمور أهمية في تسعير الخدمات. وتكمن الفكرة وراء تمييز أو تمايز الأسعار في وجود مستويات مختلفة من الرغبة في الدفع لدى العملاء وبأن بالإمكان التعامل مع هذه الاختلافات من خلال التمييز السعري. وهناك أشكال مختلفة للتمييز السعري للخدمات نوردتها في الفقرات التالية.

١-٣-٥ التمييز السعري بناء على الوقت

يمكن مشاهدة هذا النوع من التمييز المبني على الوقت في قطاعات كالطيران المدني والفنادق ومواقف السيارات والمطاعم وخدمات الهاتف وقطاع الطاقة وفي دور السينما والمسارح. يعكس التمييز المبني على الوقت مرونة الأسعار المختلفة للعملاء في أوقات مختلفة. فبما أن الخدمات غير قابلة للتخزين يمكن للمستهلك تأجيل طلبه مما يعني أن الأسعار في فترة ما يمكن أن تؤثر على الطلب في فترة زمنية أخرى. ومن هنا يمكننا أن نتفهم السبب في أن عروض اللحظة الأخيرة *last-minute offers* أو عروض الاستعداد *standby offers* تقود أحياناً وضمن مجال ضيق لزيادة الأرباح. إذ يكون عدد المقاعد الشاغرة في قطاع الطيران مثلاً في حده الأدنى مع مثل هذه العروض. لكن مثل هذه العروض قد تقود إلى تخفيض الطلب العادي نتيجة مرونة عالية للطلب اتجاه السعر بين القطاعات المختلفة مما يقود إلى تخفيض الطلب على المستوى الكلي.

في هذا السياق أيضاً يتعامل تسعير أوقات الذروة *Peak-load pricing* مع مشكلة التمييز السعري عبر الوقت في القطاع الخدمي. حيث تميل الشركات الخدمية إلى تثبيت أسعار أعلى في فترات الذروة مقابل تقديم تخفيض على مستوى الأسعار في فترات انخفاض الطلب.

٢-٣-٥ التمييز السعري بحسب المنطقة

تتمتع الخدمات بمستوى عال من التمييز السعري بحسب المكان أو المنطقة. ويعزى ذلك مرة أخرى إلى عدم القدرة على نقل أو تخزين الخدمات. وتستثنى من ذلك الخدمات التي تقدم من خلال الهواتف أو الانترنت أو البريد والتي توفر الخدمات في أي مكان بغض النظر عن مكان التقديم. ومن الأمثلة على القطاعات الخدمية التي تستخدم هذا التمييز السعري نجد الفنادق وشركات الطيران وخدمات تأجير السيارات والخدمات الطبية والصحية.

٣-٣-٥ التمييز السعري بحسب الأشخاص

يحصل التمييز السعري بحسب الأشخاص عندما تحمل الشركات أشخاصاً مختلفين أسعاراً مختلفة مقابل الحصول على نفس الخدمة بناء على عوامل مثل الجنس أو مستوى التعليم أو المهنة. وكمثال على ذلك نذكر الأسعار المخفضة للطلاب والعاطلين عن العمل والأطفال في وسائل النقل ودور السينما والمتاحف. ومما يثير الدهشة هنا أن الأشخاص يبدون أكثر تسامحاً تجاه الفروقات الكبيرة في أسعار الخدمات مما هم عليه في حالة المنتجات. يساعد هذا التسامح والقبول في إمكانية تطبيق التمييز السعري بحسب الأشخاص.

٤-٣-٥ التمييز السعري وفق الأداء

ينصح غالباً بدعم التمييز السعري من خلال التمييز وفق الأداء. ومن الأمثلة النموذجية على ذلك نجد درجات المسافرين على متن الطائرات أو القطارات. ويمكن أن يكون التمييز السعري كبيراً جداً. لنأخذ مثلاً الرحلات بين نيويورك ولندن حيث سنجد أن سعر التذكرة الاقتصادية الأرخص على متن الخطوط الجوية الأمريكية *American Airlines* في آذار من عام ٢٠١٧ بلغ \$٨٨١ فيما بلغ سعر تذكرة الدرجة الأولى \$٧١٦٨ لذات الرحلة وعلى متن ذات الخطوط. وعلى الرغم من أن تجربة الطيران التي يعيشها المسافر تختلف بين الدرجة الاقتصادية والدرجة الممتازة إلا أن المسافرين في كلتا الدرجتين يخلقون على متن ذات الطائرة وسيصلون في الوقت ذاته.

يتوجب هنا بالطبع وجود فرق في القيمة المدركة بين الدرجات، فإذا كان الفرق في القيمة المدركة بين

الدرجات صغيراً فقد يشجع ذلك المسافرين على التحول نحو الدرجة الأدنى. ويمكن ملاحظة ذلك بشكل متكرر في حالة رحلات المسافات القصيرة حيث تكاد درجة الأعمال تكون فارغة مقابل امتلاء مقاعد الدرجة الاقتصادية. يختلف الأمر بشكل كبير في حالة رحلات المسافات الطويلة.

٥-٣-٥ التمييز السعري تبعاً للحجم

يمكن هنا تمييز السعر بناء على حجم المشتريات عبر الزمن. ويمكن أن نجده في حالة المنتجات والخدمات على حد سواء. ومن الأمثلة على تطبيق التمييز السعري بحسب حجم المشتريات نجد طبعاً اختلاف السعر تبعاً للكمية المشتراة، كما تمثل برامج السفر المتكرر أو الطيران المتكرر وبرامج المكافآت أشكالاً من الخصومات المعتمدة على حجم المشتريات. تشكل اشتراكات كبار العملاء، وأجور سيارات الأجرة التي تجمع بين الأجرة الأساسية بالإضافة إلى رسوم لكل مسافة مقطوعة أمثلة على هذه الممارسات السعرية أيضاً.

٥-٤ الإدارة بالعائد

يشجع استخدام الإدارة بالعائد *Yield management* في العديد من الخدمات كنقل الركاب والشحن وتأجير السيارات والفنادق. يكمن الهدف في تقديم خدمات بسعر منخفض للمسافرين الحساسين للسعر وتقديم أداء أعلى وبأسعار أعلى للمسافرين الأقل حساسية للسعر كرجال الأعمال مثلاً. كما يمكن استخدامها مع الفعاليات المسرحية والرياضية وخدمات الطاقة. يستخدم مزودو خدمات الهواتف المحمولة الإدارة بالعائد أيضاً لزيادة إيرادات المبيعات من خلال تمييز الأسعار. يمكن أيضاً لمتاجر التجزئة استخدام الإدارة بالعائد لتحديد الوقت المناسب لتخفيض أسعار المنتجات ذات المبيعات البطيئة ومواعيد التنزيلات.

تسعى الإدارة بالعائد إلى استخدام السعر وإدارة السعة المتاحة بشكل يقود إلى تعظيم الإيرادات وبما أن التكاليف المتغيرة تكون صغيرة جداً وأحياناً معدومة (كما في رحلة على متن طائرة) فإن تعظيم الإيرادات يقود غالباً إلى تعظيم الأرباح.

يتطلب تطبيق الإدارة بالعائد من طرف الشركة:

- وجود قدرة أو سعة ثابتة لدى مزود الخدمة
- أن تكون التكاليف المتغيرة لأداء الخدمة منخفضة والتكاليف الثابتة لتوسيع القدرة أو السعة مرتفعة.
- أن تكون القدرة أو السعة قابلة للتلف أي أن تنتهي صلاحيتها في حال عدم استخدامها

بالمقابل تتطلب الإدارة بالعائد على مستوى الطلب:

- أن يتم شراء الخدمة مقدماً (الحجز المسبق)
- أن يكون بالإمكان تقسيم الطلب إلى قطاعات سوقية منفصلة
- أن يكون الطلب غير مؤكد
- أن يكون الطلب متقلباً.

تقود القدرة أو السعة الثابتة لمقدم الخدمة إلى ارتفاع تكاليف الفرصة البديلة للسعة غير المستخدمة. تعتبر في هذا السياق غرفة الفندق الشاغرة في ليلة ما فرصة ضائعة غير قابلة للتعويض.

ويتطلب تطبيق الإدارة بالعائد بشكل فعال وجود قواعد بيانات متطورة ومحدثة تسمح بتحديد الأسعار الأنسب وفق قطاعات العملاء وتبعاً لمستويات الأداء المختلفة وتبعاً لمرونة الطلب اتجاه الأسعار المختلفة.

لنعد إلى قطاع خدمات الطيران ولنتوسع أكثر في موضوع الإدارة بالعائد في هذا القطاع. يتوجب على شركات الطيران هنا تحديد المزيج الأفضل بين المسافرين والأسعار للرحلة الجوية. يوجد هنا عنصران ضروريان لحل هذه المشكلة.

يتمثل العنصر الأول في وجود نظام مراقبة للحجوزات يسمح بمتابعة المقاعد المحجوزة وأسعار الحجز. وبشكل عام يتم تحديد عدد قليل من المقاعد بأسعار مخفضة أو خاصة وعادة ما يتم بيعها أولاً. ومع اقتراب وقت الرحلة الفعلي يمكن طرح مقاعد إضافية بأسعار مخفضة في حال بقي عدد كبير من

المقاعد المتاحة فارغاً. تمتلك شركات الطيران بيانات حول عدد المقاعد التي يتم حجزها عادة قبل موعد المغادرة بعدة أيام لكل رحلة وعند وجود احتمال مرتفع لعدم ملء المقاعد يتم عندها إتاحة المزيد من المقاعد بأسعار مخفضة. أما إذا كان الطلب على الرحلة أعلى من المعتاد فسيتم طرح المقاعد بالسعر النظامي دون تقديم أي حسم على السعر. تهدف الشركات هنا إلى بيع أكبر عدد من المقاعد بالسعر النظامي مع تخفيض عدد المقاعد الفارغة.

ويكمن العنصر الهام الثاني عند تسعير رحلات الطيران في تقييم سيناريوهات الأسعار وفق المسارات المختلفة وصولاً لتحديد معدل السعر/مسافر الأكثر ربحية. تعتمد ربحية المسافر على طول الرحلة والدرجة التي يشغلها المسافر على متن الطائرة. وعلى الرغم من أن الإيراد لكل كيلومتر مقطوع يكون أقل بالنسبة لمسافري المسافات البعيدة مقابل المسافات القصيرة إلا أن الإيراد الكلي للرحلة يكون أعلى لهؤلاء المسافرين.

تكمن المشكلة بالنسبة لشركة الطيران في تحديد عدد المقاعد التي ستطرحها بسعر مخفض، والسعر المخفض، والسعر النظامي لتعظيم الإيراد الكلي للرحلة. وفي أبسط الحالات سيحصل الطلب على المقاعد المخفضة السعر قبل بيع المقاعد المرتفعة السعر. يجب أن يقرر البائع إذاً متى، وما إذا كان عليه إيقاف بيع المقاعد مخفضة السعر وتقديم المقاعد بسعرها النظامي خلال الفترة المتبقية للحجز.

٥-٥ التسعير الديناميكي

كانت الأسعار قديماً تحدد من خلال التفاوض بين البائع والشاري. أما تحديد سعر شراء ثابت فيمكن اعتباره فكرة حديثة نوعاً ما جاءت مع تطور تجارة التجزئة مع نهاية القرن التاسع عشر حيث أصبحت الأسعار في معظم متاجر التجزئة في الدول الغربية تحدد بهذه الطريقة.

لكن ومع تطور تكنولوجيا الاتصالات بدأت بعض الشركات بالتحول عن عرف الأسعار الثابتة نحو استخدام التسعير الديناميكي *Dynamic pricing* والذي يقوم على تعديل الأسعار بشكل مستمر للتوافق مع خصائص وحاجات المستهلك الفرد وتبعاً للحالة. يقصد بالتسعير الديناميكي إذاً القدرة على

تعديل الأسعار بسرعة عند الحاجة. ومع تزايد حجم البيانات المتوفرة نتيجة التبني الواسع لنظم إدارة البيانات من قبل الشركات أصبح بالإمكان الوصول إلى كم هائل من البيانات المتعلقة بالمبيعات التي يمكن استخدامها لتحليل أنماط الشراء وتقدير مرونة الطلب تجاه الأسعار مما ساعد في نمو نظم التسعير الديناميكي.

كما ساهم تزايد استخدام الإنترنت كقناة توزيع في انتشار التسعير الديناميكي أيضاً. فقد زادت ممارسات التسعير الديناميكي من قبل الشركات المسوقة عبر الإنترنت نتيجة زيادة إمكانية تجزئة المستهلكين من خلال تكنولوجيا تتبع المستهلكين عبر الإنترنت. مكنت الإنترنت المسوقين من تقديم عروض خاصة مصممة خصيصاً للمستهلكين الأفراد على كل أنواع المنتجات والخدمات. شكلت الإنترنت أيضاً وسيلة للشركات لاختبار أسعارها، واكتشاف قطاعات سوقية جديدة، وتغيير الأسعار بشكل مستمر تبعاً لتفضيلات المستهلكين.

إذاً ومع ضغط المنافسة المتزايد، يتوجب على الشركات أن تتعلم متى يمكنها رفع أو تخفيض أسعارها لزيادة إيراداتها. للوصول إلى هذه الغاية تزايد عدد الشركات التي تتحول إلى التسعير الديناميكي للمساعدة في تعديل الأسعار. على سبيل المثال، ساعدت تكنولوجيا التسعير الديناميكي متاجر التجزئة التقليدية على المنافسة بشكل أكثر فعالية مع البدائل المطروحة عبر الإنترنت. فلتأكد من حصولهم على أفضل الأسعار يبقى الكثير من المتسوقين على اتصالهم بمواقع التسوق الإلكترونية مثل *Amazon* من خلال هواتفهم الذكية أثناء التسوق في المتاجر التقليدية. لذا وعوضاً عن التشبث بالأسعار المحددة مسبقاً توجب على متاجر التجزئة التقليدية التحول إلى التسعير وفق الزمن الحقيقي لعدم الابتعاد عن الأسعار المنافسة عبر مواقع التسوق الإلكترونية. في هذا السياق، اعتادت محلات *Nebraska Furniture Mart* للتجهيزات المنزلية فيما مضى على استخدام فريق من الموظفين لتعديل الأسعار بشكل يدوي صباح كل يوم في محاولتها لتقديم أقل الأسعار على أجهزة التلفاز وآلات غسيل الأطباق والأرائك والأرضيات. أما الآن فقد تحولت هذه المتاجر نحو استخدام أجهزة ارسال لاسلكية بعيدة المدى متصلة بشاشات عرض رقمية للأسعار يمكن لعامل واحد تحديثها بالكامل.

وبالإضافة إلى ذلك يمكن لنظم العرض الرقمية في هذه المتاجر التكامل مع تطبيقات الهواتف الذكية لتدل الزبائن مباشرة على أماكن وجود المنتجات.

خاتمة:

يعتبر التمييز سعري من القرارات الحساسة وعالية الصعوبة بالنسبة للمختصين بالتسعير خصوصاً والتسويق عموماً. شرح الفصل أنواع القرارات التي يتوجب على الشركة اتخاذها لتمييز الأسعار ضمن خط المنتجات واستراتيجيتي أسعار التبادل للأعلى واستراتيجية أسعار التجزئة اللتان يمكن استخدامها لتحديد الفروقات السعرية ضمن الخط. كما تطرق الفصل إلى تسعير حزم المنتجات تبعاً لأنواعها وخصوصاً في حالة الحزم المختلطة والمبيعات المترابطة. شرح الفصل أيضاً أسس التمييز السعري للخدمات تبعاً للوقت أو المنطقة أو الأشخاص أو الأداء أو حجم المشتريات. وأخيراً شرح الفصل مفهوم الإدارة بالعائد ومجالات وشروط تطبيقها وميز بينها وبين التسعير الديناميكي.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٢. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٣. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
٤. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures, South-Western Cengage Learning, 2012
٥. Vohra Rakesh V., Krishnamurthi Lakshman, Principles of Pricing: An Analytical Approach, Cambridge University Press, 2012

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- تعتبر المؤشرات مثل جيد، أفضل، الأفضل من المؤشرات غير السعرية للجودة.

- (أ) التي تعتمد على النسب
(ب) الوصفية
(ج) الكمية
(د) العددية

٢- في تطرح الشركات منتجاتها للبيع ضمن حزم فقط ولا يترك للمستهلك خيار شراء المنتجات أو العناصر الفردية.

- (أ) الحزم الصافية
(ب) الحزم المختلفة
(ج) حزم القائد-المختلفة
(د) الحزم المختلفة المدمجة

٣- يحصل التمييز السعري بناء على عوامل مثل الجنس.

- (أ) بحسب الوقت
(ب) بحسب المنطقة
(ج) بحسب حجم المشتريات
(د) بحسب الأشخاص

٤- تتطلب الإدارة بالعائد على مستوى الطلب

- (أ) أن يتم شراء الخدمة مقدماً
(ب) أن يكون الطلب غير مؤكد
(ج) أن يكون الطلب متقبلاً
(د) كل الإجابات السابقة صحيحة

(٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح الفرق بين استراتيجية أسعار التبادل للأعلى واستراتيجية أسعار التجزئة.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١-٥-٣)

السؤال الثاني: اشرح وفرق بين الحزم المختلفة والمبيعات المترابطة

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١-٢-٥)

السؤال الثالث: تحدث عن أشكال التمييز السعري للخدمات.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٥)

الفصل السادس: مدخل إلى قنوات التوزيع

٦-١ تعريف قناة التوزيع

يعتبر مفهوم قناة التوزيع *Distribution channel* أو ما يعرف أحياناً بالقناة التسويقية *Marketing channel* مفهوماً مريباً وغير واضح أحياناً. فغالباً ما يتم النظر إليه على أنه يدل على الطريق الذي يسلكه المنتج من المصنّع إلى المستهلك. فيما يشير البعض إلى أنه يعني الطريق الذي تسلكه ملكية المنتج خلال انتقالها عبر الوسطاء المختلفين وصولاً إلى المستهلك النهائي. يصف آخرون القناة التسويقية في سياق التحالفات التي تتم بين الشركات التجارية التي تتجمع معاً بغرض التجارة.

ويعود هذا الاختلاف من الاختلاف في وجهات النظر المختلفة. فقد يركز المصنّع مثلاً على الوسطاء المختلفين الضروريين لإيصال المنتج إلى المستهلك لذا فإنه قد يعرف قناة التوزيع في إطار حركة المنتجات عبر هؤلاء الوسطاء. أما الوسطاء كتجار الجملة والتجزئة الذين يتوقع منهم حمل مخزون كبير من مختلف الشركات المصنّعة وتحمل المخاطر المرتبطة بهذه الوظيفة فقد يركزون على تدفق البضائع عند تعريف قناة التوزيع. في حين قد ينظر المستهلكون إلى قناة التوزيع من منظور مجموعة المواقع الإلكترونية التي يتسوقون منها عبر الإنترنت أو المتاجر التقليدية التي يتبضعون منها عادة.

وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر حول تعريف قنوات التوزيع إلا أن التوجه العام تسويقياً يميل نحو تعريف قناة التوزيع على أنها تتكون من مجموعة من الشركات والأشخاص الذين يساهمون في عملية توفير المنتج وإتاحته للاستخدام من قبل المستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين.

في هذا السياق يمكن تشبيه قناة التوزيع بخطوط الأنابيب التي تتدفق خلالها المياه من المنبع إلى المتلقي أو المستخدم حيث تسمح قنوات التوزيع بتدفق المنتجات والخدمات من المصنّعين لتمر من خلال الوسطاء *intermediaries* وصولاً إلى المشتريين.

ويمكن تمييز عدة أنواع من الوسطاء تحت أسماء ووظائف مختلفة. فبعض الوسطاء كتجار الجملة والتجزئة يشترون المنتجات من البائع ويقومون بتخزينها وإعادة بيعها للمشتريين. فيما يقوم آخرون

كالمسامة *Brokers* والوكلاء *Agents* بتمثيل البائع دون أن يقوموا بشراء المنتج بل ينحصر دورهم في تسهيل عملية البيع وربط البائع بالشاربي.

شكل (٦-١): اختلاف مصطلحات ووظائف وسطاء التوزيع في الأسواق الاستهلاكية والصناعية

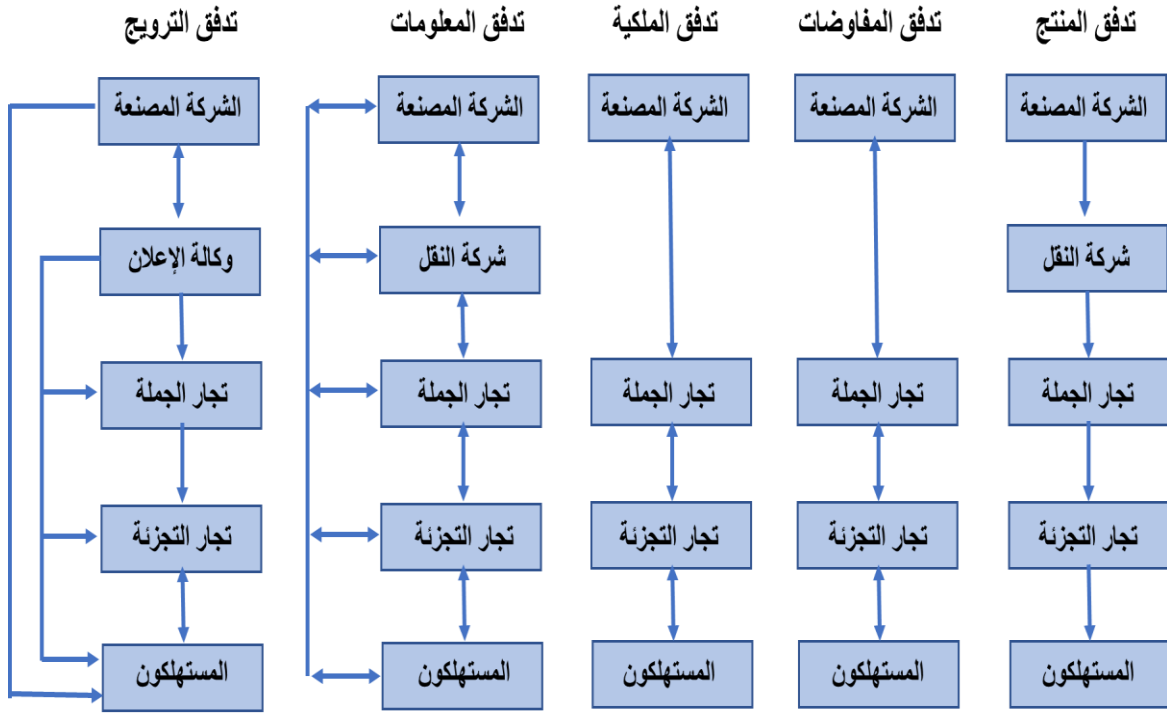
الوسيط Middleman	وسيط بين المصنع وأسواق المستخدمين النهائيين
الوكيل Agent أو السمسار Broker	وسيط لديه صلاحية تمثيل أو التصرف نيابة عن المصنع
تاجر الجملة Wholesaler	وسيط يبيع لوسطاء آخرين وغالباً لتجار تجزئة، وعادة ما يستخدم هذا المصطلح في الأسواق الاستهلاكية
تاجر التجزئة Retailer	وسيط يبيع للمستهلكين
الموزع Distributer	مصطلح عام وغير محدد يستخدم عادة لوصف الوسطاء الذين يقومون بمجموعة متنوعة من وظائف التوزيع بما في ذلك البيع والتخزين والتقسيم وما إلى ذلك؛ مصطلح أكثر شيوعاً في أسواق الأعمال، لكن يمكن استخدامه أيضاً للإشارة إلى تجار الجملة
البائع أو الموزع Dealer	مصطلح عام أكثر من مصطلح الموزع يمكن أن يعني أو يدل على الموزع أو تاجر التجزئة أو تاجر الجملة وغير ذلك

٦-٢ التدفقات في قنوات التوزيع

يمكن تمييز عدة أنواع من التدفقات ضمن قناة التوزيع. تؤمن هذه التدفقات روابط تربط أعضاء القناة معاً خلال عملية توزيع السلع والخدمات. ومن أهم هذه التدفقات نجد:

- تدفق المنتجات *Product flow*
- تدفق المفاوضات *Negotiation flow*
- تدفق الملكيات *Ownership flow*
- تدفق المعلومات *Information flow*

شكل (٦-٢) خمسة أنواع من التدفقات ضمن قنوات التوزيع



يشير تدفق المنتجات إلى الحركة الفعلية للمنتجات من المصنّع وعبر جميع الأطراف التي تنتقل إليها ملكية المنتج، أي من نقطة الإنتاج إلى المستهلك النهائي.

فيما يمثل تدفق المفاوضات التفاعل بين وظائف البيع والشراء المرتبط بنقل حقوق ملكية أو ملكية المنتجات. لاحظ من خلال الشكل (٦-٢) أن شركات النقل لا تدخل ضمن هذا التدفق حيث أنها ليست طرفاً في عمليات التفاوض. لاحظ أيضاً أن الأسهم ذات الاتجاهين تشير إلى التبادل الثنائي بين البائعين والمشتريين على كافة المستويات ضمن القناة.

يظهر تدفق الملكيات انتقال ملكية المنتج خلال حركته من المصنّع إلى المستهلك النهائي. وهنا أيضاً لا تظهر شركات النقل ضمن هذه التدفقات لأن ملكية المنتج لا تنتقل إليها كما أنها لا تساهم حقيقة

في تسهيل انتقال هذه الملكية. بل هي تساهم في نقل المنتج فعلياً فقط.

أما إذا نظرنا إلى تدفق المعلومات فنلاحظ عودة شركة النقل للظهور ضمن هذا التدفق كما سنلاحظ أن جميع الأسهم التي تدل على تدفق المعلومات بين المصنِّع والمستهلك قد أصبحت ثنائية الاتجاه. تساهم هنا جميع الأطراف في تبادل المعلومات ويمكن أن يكون التدفق نحو الأعلى أو نحو الأسفل. يمكن مثلاً أن تحصل الشركة المصنعة من شركة النقل على معلومات تتعلق بمواعيد ومعدلات الشحن فيما قد تبحث شركة النقل عن معلومات تتعلق بأوقات الشحن وكميات البضائع التي ترغب الشركة المصنعة بنقلها.

وأخيراً يشير تدفق الترويج إلى تدفق الاتصالات التسويقية على شكل إعلانات و بيع شخصي وتنشيط مبيعات ودعاية. وهنا يظهر طرف جديد ضمن التدفق هو وكالة الإعلان والتي تساهم بفعالية في دفع التدفق الترويجي وخصوصاً ما يتعلق بالإعلان. ويدل السهم ثنائي الاتجاه بين المصنِّع ووكالة الإعلان على قيام كلا هذين الطرفين على العمل معاً لتطوير الاستراتيجيات الترويجية.

٦-٣ وظائف الوسطاء

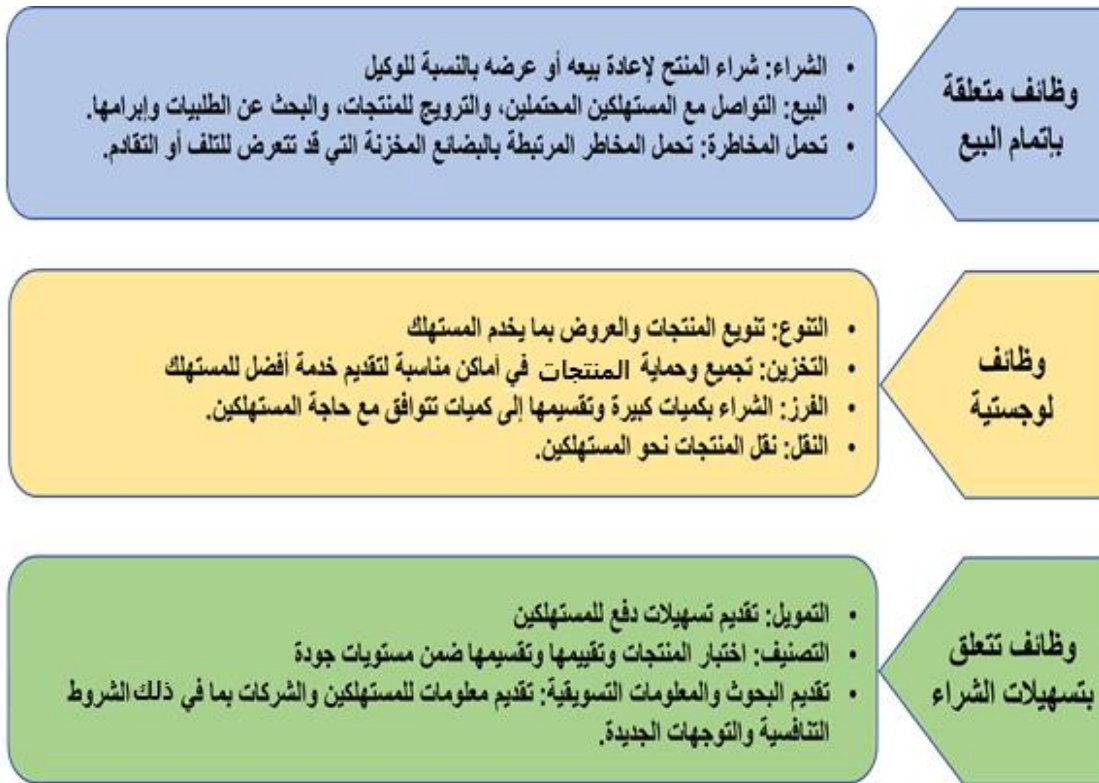
يتيح الوسطاء ضمن قناة التوزيع إمكانية تدفق المنتجات من المصنِّع إلى المستهلك النهائي وذلك من خلال القيام بثلاث وظائف أساسية: وظائف تتعلق بإتمام البيع ووظائف لوجستية ووظائف تتعلق بتسهيلات الشراء بالنسبة للمستهلك.

الوظيفة الأولى هي وظيفة إتمام البيع من خلال قيام الوسطاء بالبيع وإعادة بيع المنتجات والخدمات. كما يقوم الوسطاء كتجار الجملة مثلاً بالمشاركة في تحمل المخاطر مع المصنِّع من خلال قيامهم بتخزين البضائع بانتظار بيعها. فإذا لم يتم بيع المخزون لأي سبب سيتحمل الوسيط وليس المصنِّع الخسارة.

تمثل المهام اللوجستية المتعلقة بتحضير وإيصال المنتج للبائع الوظيفة الثانية للوسطاء. وكمثال على وظائف الوسطاء اللوجستية نذكر جمع وترتيب وتوضيب المنتجات.

كما يقدم الوسطاء في الوظيفة الأخيرة بعض التسهيلات التي تساعد المستهلك على إتمام عملية الشراء مثل تسهيلات التقسيط والدفع مما يتيح للمستهلك الشراء الآن والدفع لاحقاً. يتم إنجاز هذه الوظائف الثلاث ضمن قنوات التوزيع ويمكن أن لا يشارك كل أعضاء القناة في إنجاز كافة الوظائف حيث يقوم أعضاء القناة عادةً بالتفاوض حول الوظائف التي سيتم إنجازها من قبلهم والسعر الذي سيتقاضونه لقاءها.

شكل (٦-٣): وظائف الوسطاء ضمن قنوات التوزيع



يقدم الوسطاء منافع أخرى عديدة للمستهلكين مثل:

- توفير المنتجات المرغوبة والمطلوبة
- في المكان المناسب
- وفي الزمان المناسب
- وبالشكل والحجم المناسب.

بمعنى أدق تساعد قنوات التوزيع على خلق قيمة للمستهلك من خلال العمل على الزمن والمكان والشكل والاستحواذ. إذ تتيح قنوات التوزيع إمكانية الحصول على المنتج متى أرادته المستهلك. وهذا ما تقوم به *FedEx* من خلال خدمة التوصيل في صباح اليوم التالي مثلاً.

كما توفر قنوات التوزيع المنتج في المكان الذي يحدده أو يرغبه المستهلك، حيث تنتشر محطات الوقود على الطرقات السريعة لتؤمن الخدمة في المكان المناسب بالنسبة للمستهلك.

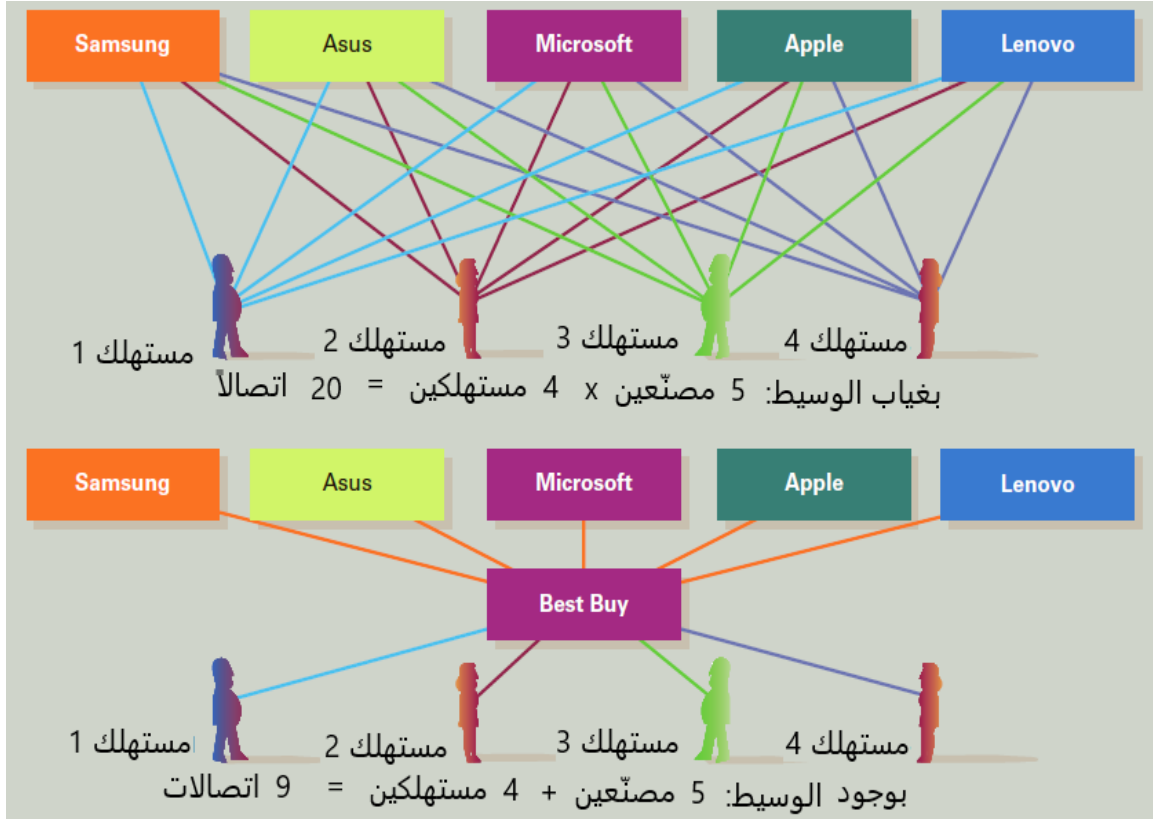
أما الشكل فيعني إتاحة المنتج بما يتوافق مع حاجة ورغبة المستهلك. في هذا السياق تنتج *Coca-Cola* و *Pepsi* المادة المركزة وترسلها إلى الوسطاء الذين يقومون بإضافة المياه الغازية وتعبئة المشروب الغازي ضمن زجاجات وعبوات معدنية يتم بيعها لاحقاً لتجار التجزئة.

أما الاستحواذ فيتعلق بالجهود التي يبذلها الوسطاء لمساعدة المستهلكين على امتلاك المنتج أو الانتفاع بالخدمة وذلك من خلال توفير بطاقات الطيران عبر وكلاء السفر مثلاً.

من ناحية أخرى، وحتى لو تواجد المصنّعون والمستهلكون في ذات المدينة فسيكون هناك تكاليف مرافقة لعملية التبادل. ويمكن للوسطاء التسويقيين تخفيض تكاليف التبادل من خلال تخفيض عدد الاتصالات الضرورية وزيادة كفاءة الاتصال والتبادل.

لنوضح كيفية مساهمة قنوات التوزيع في زيادة كفاءة الاتصال والتبادل من خلال المثال التالي: لنفترض أن أربعة مستهلكين يرغبون بشراء كمبيوتر لوجي. من دون وجود وسيط مثل *Best Buy* سيتوجب على كل من مصنعي الكمبيوترات اللوحية مثل *Samsung* و *Asus* و *Microsoft* و *Apple* و *Lenovo* إجراء أربعة اتصالات للوصول إلى المستهلكين الأربعة الموجودين في السوق المستهدفة مما يعني أن عدد الاتصالات الضرورية هنا سيصل إلى عشرين اتصالاً. لكن مع وجود *Best Buy* كوسيط بين المصنّع والمستهلكين، سيحتاج كل مصنّع إلى إجراء اتصال واحد مما سيخفض عدد الاتصالات الضرورية إلى تسعة اتصالات (شكل ٦-٤).

شكل (٦-٤): كيفية تخفيض قنوات التوزيع لعدد الاتصالات الضرورية لإتمام التبادل



٦-٤ بنية قناة التوزيع

تختلف بنية قنوات التوزيع الخاصة بالمنتجات الاستهلاكية *Consumer products* عن تلك الخاصة بمنتجات الأعمال أو المنتجات الصناعية *Business and industrial products*. وسنورد أوجه هذا الاختلاف في الفقرتين التاليتين.

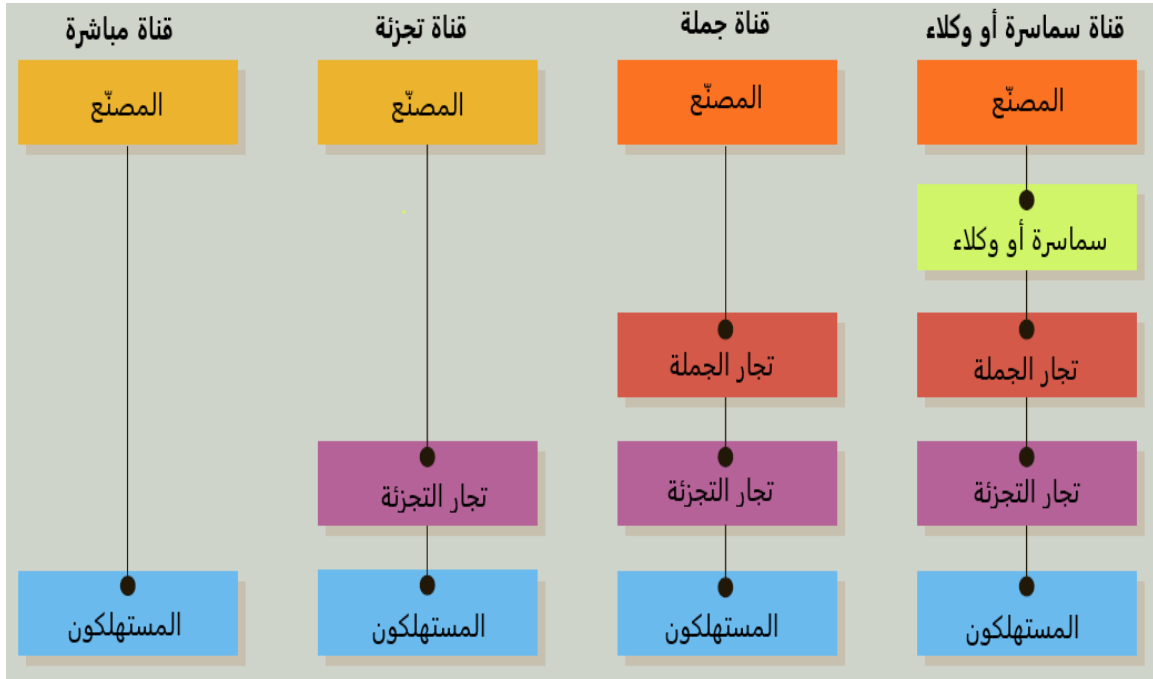
٦-٤-١ قنوات توزيع المنتجات الاستهلاكية

يمكن أن يسلك المنتج طرقاً مختلفة للوصول إلى المستهلك. ويبحث المسوقون والمستهلكون عن القناة الأكفأ بين القنوات المتاحة. يختلف هنا تصميم قنوات التوزيع للمنتجات الميسرة مثل المعلبات والساكر عن تلك المتعلقة بمنتجات التسوق كالحقائب اليدوية النسائية. يبين الشكل (٦-٥) أربع طرق يمكن للمصنّع أن يسلكها لإيصال المنتج إلى المستهلكين.

عندما يستخدم المصنّعون قناة مباشرة *Direct channel* للبيع مباشرة للمستهلكين بما يسمح بتخفيض أسعار المنتجات. تشكل أنشطة التسويق المباشر *Direct marketing* كالتسويق عبر التلفزيون والبريد والتسويق باستخدام الكتالوجات والتسويق الإلكتروني والتسويق عبر التلفزيون أمثلة جيدة على قنوات التوزيع المباشر حيث لا وجود للوسطاء. كما يشكل البيع عبر متاجر الشركة أمثلة على قنوات التوزيع المباشر.

أما إذا احتوت القناة شركات صغيرة لا تمتلك إمكانيات تسويقية كبيرة فيمكن أن يشكل اللجوء إلى السماسرة أو الوكلاء حلاً مناسباً لمشكلات التوزيع. يقرب السماسرة أو الوكلاء بين المصنّعين وتجار الجملة بما يسهّل عملية التفاوض دون أن تنتقل ملكية المنتج إليهم، بل تنتقل ملكية المنتج من المصنّع إلى تاجر أو تجار الجملة وإلى تاجر أو تجار التجزئة الذين يقومون بالبيع إلى المستهلك النهائي.

شكل (٦-٥): قنوات التوزيع للمنتجات الاستهلاكية



تباع معظم المنتجات الاستهلاكية عبر قنوات شبيهة بقناة التجزئة أو قناة الجملة. ويشيع استخدام قناة

التجزئة عندما يتمتع تاجر التجزئة بحجم كبير ويستطيع الشراء بكميات كبيرة مباشرة من المصنّع. يشكل *Walmart* و *Sears* وتجار السيارات أمثلة على تجار تجزئة يتجاوزون تجار الجملة عادةً. أما قناة الجملة فتستخدم عادةً للمنتجات المنخفضة التكلفة والتي يتم شراؤها بشكل متكرر كما في حالة السكاكر والدخان والمجالات.

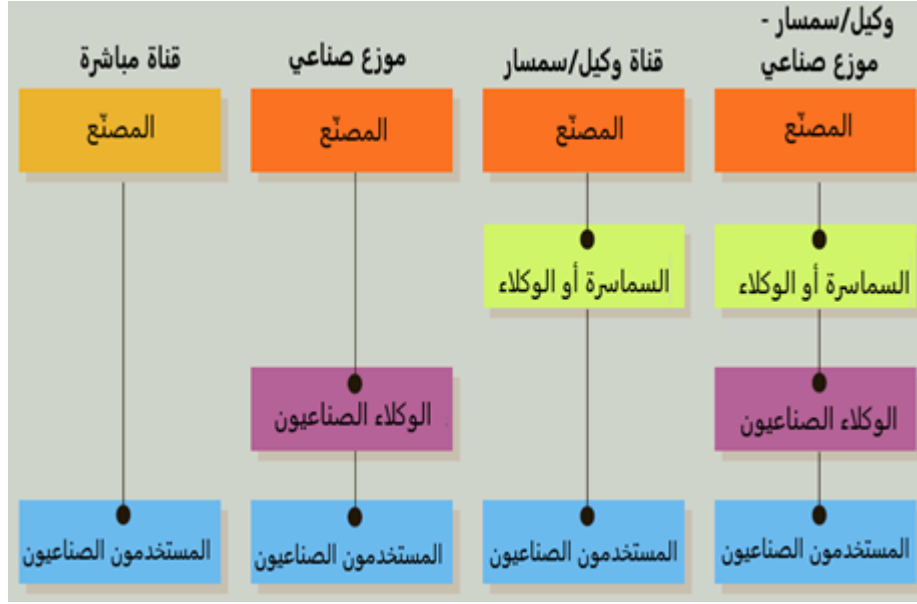
٦-٤-٢ قنوات توزيع منتجات الأعمال أو المنتجات الصناعية

يظهر الشكل (٦-٦) خمس بنى لقنوات التوزيع يشيع استخدامها مع المنتجات الصناعية والمنتجات الموجهة لمنظمات الأعمال. أولى تلك البنى هي قناة التوزيع المباشر والتي تستخدم بكثرة في الأسواق الصناعية وأسواق منظمات الأعمال. فمثلاً، يشتري المصنّعون كميات كبيرة من المواد الأولية والتجهيزات الأساسية والمواد المصنعة مباشرة من مصنّعين آخرين. وغالباً ما يميل المصنّعون الذين يشترطون على الموردين مواصفات فنية محددة وتفصيلية إلى تفضيل قنوات التوزيع المباشر. تستخدم *Apple* مثلاً قناة مباشرة لشراء الشاشات عالية الدقة الخاصة بخط كمبيوتراتها اللوحية *iPad*. وللتأكد من جودة وكفاية التوريد لصناعة كمبيوترات *iPad* تلجأ *Apple* إلى الشحن المباشر للشاشات من *Sharp* و *LG* و *Samsung*.

بالمقابل، تعتمد الشركات التي تنتج منتجات موحدة ذات قيمة متوسطة أو منخفضة على موزعين صناعيين *Industrial distributors*. يمكن تشبيه الموزع الصناعي من عدة نواح بمتجر (سوبرماركت) للمنظمات. والموزعون الصناعيون هم تجار جملة وأعضاء قنوات توزيع يشترون ويمتلكون المنتجات. بالإضافة إلى ذلك فإنهم يلجؤون غالباً إلى الاحتفاظ بمخزون من المنتجات وبيعونها ويقدمون خدمات مرتبطة بها.

لا يستطيع صغار المصنّعين توظيف قوى بيع خاصة بهم بل يستعيضون عن ذلك عادةً بالاعتماد على ممثلي الشركات المصنعة أو وكلاء البيع للبيع للموزعين الصناعيين أو المستخدمين. كما ساعدت الإنترنت على ظهور الموزعين الافتراضيين ودفعت الموزعين الصناعيين التقليديين لتطوير أعمالهم.

شكل (٦-٦) قنوات التوزيع للمنتجات الصناعية ومنتجات الأعمال



٦-٤-٣ القنوات الرقمية

مع التطور التكنولوجي المتسارع تزايدت أعداد الشركات المتحولة نحو القنوات الرقمية *Digital channels* لتسهيل توزيع المنتجات. تشكل القنوات الرقمية طرقاً لتحريك المنتجات والمعلومات نحو المستهلكين من خلال إرسالها أو استقبالها بالوسائل الإلكترونية كالحواسيب والهواتف الذكية أو الأجهزة اللوحية أو منصات ألعاب الفيديو.

ومع تطور القنوات الرقمية يتحول المستهلكون بشكل متسارع نحو التجارة عبر المحمول *M-commerce* حيث يتم استخدام الهواتف المحمولة للوصول إلى و/أو مقارنة و/أو شراء المنتجات. لنفترض مثلاً أنك تحتاج وسيلة نقل للذهاب من نقطة إلى أخرى ضمن شيكاغو. عوضاً عن البحث عن سيارة أجرة عابرة أو الذهاب إلى محطة الحافلات أو القطارات يمكنك استخدام تطبيق *Uber* على هاتفك الذكي للاتصال بسيارة محلية تقلك مباشرة نحو وجهتك. يتميز تطبيق *Uber* وغيره من تطبيقات الهواتف الذكية بواجهات دفع إلكتروني متطورة تمكنك من الدفع عبر التطبيق عند صولك إلى وجهتك.

تمكن التجارة عبر المحمول *M-commerce* المستهلكين أيضاً من استخدام الوسائل المحمولة اللاسلكية للاتصال بالإنترنت والتسوق، حيث تذهب التجارة عبر المحمول أبعد من الإعلانات باستخدام الرسائل النصية لتسمح للمستهلكين بشراء المنتجات والخدمات عن بعد. ويعزى تبني المستهلكين لهذه التكنولوجيا الجديدة لتوفيرها للوقت وللمزيد من الراحة في عدد أكبر من المواقع والأماكن.

ومع هذا التسارع في تبني القنوات الرقمية والإمكانيات الكبيرة التي تتيحها سارعت الكثير من الشركات الهامة مثل *Polo Ralph Lauren* و *Sears* لاعتماد طرق التسوق عبر الهواتف المحمولة. وقد لوحظ في السنوات الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية أن الفجوة بين أعداد الهواتف الذكية المملوكة والهواتف الذكية المستخدمة للشراء تتناقص بسرعة كبيرة مما يعطي مؤشراً آخر على سرعة تبني التجارة عبر المحمول. فخلال فترة الأعياد مثلاً، يقوم حوالي ٣٠% من مالكي الهواتف الذكية في الولايات المتحدة الأمريكية بتدقيق الأسعار باستخدام بعض التطبيقات الذكية أو يقومون بقراءة تقارير ومعلومات حول المنتجات عبر الإنترنت خلال وجودهم داخل المتجر، كما يقوم حوالي ٥٠% من المستهلكين باستخدام هواتفهم الذكية للاتصال بصديق أو أحد أفراد العائلة لسؤاله حول عملية الشراء. وعموماً يستخدم أكثر من ثلثي الأميركيين هواتفهم المحمولة للحصول على معلومات تتعلق بالتسوق.

وعلى التوازي مع تكنولوجيا الهواتف الذكية بدأت الشركات بالبحث عن القنوات الرقمية الأخرى التي يمكن من خلالها التواصل مع المستهلكين. وفي هذا السياق سمحت مواقع التواصل الاجتماعي للعديد من الشركات ببيع منتجاتها للمستهلكين. سمح *Aaramshop* مثلاً بربط مئات محلات البقالة المنتشرة في الأحياء مع المستهلكين من خلال *Facebook*، حيث يقوم المستهلكون بالشراء إلكترونياً وتقوم محلات البقالة القريبة منهم بإيصال البضائع المشتراة مباشرة إلى منازلهم.

وقد توسع التوصيل للمنازل أبعد من محلات البقالة في الأماكن المكتظة بالسكان. ففي الصين والهند مثلاً بدأ *McDonald's* بتلبية طلبات التوصيل للمستهلكين عوضاً عن جذبهم إلى محلاته المنتشرة هناك.

في سياق متصل، تستخدم الكثير من الشركات مواقع التواصل الاجتماعي كقنوات رقمية في بعض

الحالات حتى من دون إتاحة إمكانية الشراء، حيث تقوم هذه الشركات بخلق صفحات لها على بعض المواقع مثل *Pinterest* أو *Facebook* وتستخدمها ليس فقط لتقديم معلومات للمستهلكين عن منتجاتها بل للحصول على معلومات عنهم أيضاً. في هذا الإطار، وجدت إحدى الدراسات الحديثة أن ٣٨% من المستهلكين عبر الإنترنت يتابعون أحد متاجر التجزئة على الأقل عبر أحد مواقع الشبكات الاجتماعية. ويستخدم الكثير من المستهلكين هذه المواقع للحصول على معلومات عن المنتجات أو بحثاً عن عروض خاصة، وهؤلاء الذين يتابعون صفحات الشركات عبر مواقع التواصل الاجتماعي ينتهون بزيارة مواقع الشركات النظامية عبر الإنترنت.

وفيما تسمح بعض الخدمات بتجميع محلات التجزئة معاً بغية إيصال المنتجات إلى المستهلكين، تسمح أخرى للمستهلكين بالاجتماع معاً وطلب كميات كبيرة من المنتجات. فمثلاً تمنح مواقع مثل *Groupon* و *LivingSocial* المستهلكين فرصة إشباع حاجاتهم الفردية بسعر الجماعة. ويتم تنظيم وإدارة العديد من هذه المواقع من قبل وسطاء بين الشركات المصنعة والمستهلكين، فيما يتم إنشاء بعضها الآخر من قبل المستهلكين أو حتى من قبل الشركات لترويج منتجاتها وإدارة الطلب بشكل أفضل.

من ناحية أخرى ومع تطور الاتصالات والتكنولوجيا بدأت بعض طرق التوزيع التجريبي بالظهور في السنوات الأخيرة. فعلى سبيل المثال، تزايدت شعبية مواقع *Gilt* و *JackThreads* و *Ruelala* لبيع الأزياء بشكل مبهز. تتيح هذه المواقع إمكانية شراء تصاميم حديثة من الأزياء بشكل يومي وغالباً مع حسومات تتراوح بين ١٥ و ٨٠ بالمئة ولمدة زمنية محدودة دائماً. وتتراوح أعمار المستهلكين من هذه المواقع عادة بين ٢٥ و ٤٠ سنة وسطياً مع دخل سنوي يقدر بـ ١٠٠٠٠٠٠ \$ وتعتبر هذه الشريحة مثالية للعديد من المسوقين في هذا القطاع.

ومن القنوات التي بدأت بالتطور حديثاً أيضاً نجد قنوات استئجار المنتجات التي نجدها سابقاً معروضة للبيع فقط عادةً. فمثلاً تسمح بعض المواقع للمستهلكين باستئجار وإعادة الأزياء الراقية (*renttherunway.com* و *fashionrenting.com*)، والحقائب اليدوية والإكسسوارات

(*lovemeandleaveme.com*)، وحتى المفروشات (*fashionfurniture.com*). سمحت قنوات الاستتجار باستهداف زبائن جدد من خلال بعض المنتجات التي كانت موجهة سابقاً لشريحة محدودة وصغيرة من المستهلكين.

ولسنوات عديدة قدمت خدمات الاشتراك منتجات للمستهلكين بشكل دوري عبر الزمن كما هو الحال في نوادي كتاب الشهر *book-of-the-month clubs*. توسعت خدمات الاشتراك إلى ما هو أبعد من الكتب والمجلات لتشمل الملابس (*bombfell.com*)، والأحذية (*shoedazzle.com*)، ومجموعات الصياغة (*craftaholicsanonymous.net*)، والمشروبات الروحية (*www.clubw.com*). وتتطلب العديد من المواقع تسجيل اشتراك لعرض المحتوى المتميز.

تشكل الأسواق الرقمية أيضاً كما في *Steam* و *google Play Store* نزعة جديدة في مجال قنوات التوزيع. فقد أضاف الترخيص الرقمي جانباً مثيراً للاهتمام إلى مبيعات العملاء، فبدلاً من بيع منتجات ملموسة تبيع الأسواق الرقمية الحقوق للأغاني والأفلام والبرامج التلفزيونية من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت والتطبيقات. هنا و عوضاً عن الانتقال إلى المتاجر لشراء ألبوم أغانٍ أو لعبة أو فيلم يمكن للمستهلكين اختيار وسيط محدد وتحميل ما يرغبون به مباشرة على حواسيبهم أو هواتفهم الذكية.

٦-٥ التوزيع عبر قناة وحيدة أو عبر قنوات متعددة

مما تقدم نتبين أن قنوات التوزيع تشكل الطريق نحو المنتجات والخدمات للوصول إلى المستهلك. لكن تفضيلات المستهلكين تختلف من حيث القنوات التي يمكنهم استخدامها عند التصفح والبحث عن المعلومات ومقارنة المنتجات وإتمام الشراء. ويمكن للمستهلك أن يستخدم قنوات مختلفة لإجراء هذه العمليات بما في ذلك القنوات التقليدية والرقمية. يمكن للمستهلك مثلاً أن يعرف بوجود ساعة ذكية من خلال تصفحه لكتالوج محدد، ثم يبحث عن معلومات متعلقة بها عبر موقع الشركة الإلكتروني. يمكن للمستهلك لاحقاً أن يقوم بزيارة متجر تقليدي لتجريب الساعة قبل أن يقوم بشرائها عبر تطبيق على هاتفه الذكي.

نظراً لهذه التفضيلات المختلفة عبر مراحل التسوق المتعددة بدأت العديد من الشركات باعتماد استراتيجية توزيعية تعتمد على تعدد القنوات حيث يتم تقديم المعلومات و/أو المنتجات و/أو الخدمات و/أو الدعم عبر واحدة أو أكثر من القنوات بشكل متزامن. وقد بينت الدراسات الحديثة أن المستهلكين الذين يستخدمون قنوات متعددة أثناء التسوق يصبحون أكثر اندماجاً بعملية الشراء ويميلون لصرف مبالغ أكبر مقارنة بالمستهلكين الذين يتسوقون من خلال قناة واحدة فقط. يستثنى من ذلك المستهلكون الذين يشترون منتجات نفعية بسيطة معروفة وذات استخدام متكرر حيث تتمتع القناة الواحدة بالكفاءة نظراً لألفة المستهلكين مع هذا النوع من المنتجات.

ونظراً لاستخدام المستهلكين لقنوات متعددة أصبح من المهم قيام أعضاء القناة بخلق تجربة تسوق سلسلة عبر كافة القنوات التقليدية والرقمية. يتوجب هنا التفكير بتسهيل أنشطة مثل البحث ضمن المخزون إلكترونياً، وشراء المنتج عبر تطبيق للحصول عليه ضمن أحد المتاجر، والسماح بإعادة المنتجات المشتراة إلكترونياً إلى أحد المتاجر التقليدية، والسماح بالدفع الإلكتروني عند الشراء من متجر تقليدي كل ذلك بغية إعطاء انطباع للمستهلكين بأن المصنّعين والوسطاء يعملون كفريق واحد متجانس.

خاتمة:

تناول الفصل المفاهيم المختلفة لقنوات التوزيع وأنواع الوسطاء ضمن القناة والوظائف المناطة بهم كتلك المتعلقة بإتمام البيع والوظائف اللوجستية والوظائف المتعلقة بتسهيل عملية الشراء. كما استعرض أهمية قنوات التوزيع من حيث تيسيرها لأنواع مختلفة من التدفقات التي تتم عبرها من تدفق للمنتجات والمفاوضات والملكيات والمعلومات والترويج. شرح الفصل أيضاً أنواع القنوات المتاحة في الأسواق الاستهلاكية وأسواق منظمات الأعمال. واستعرض التطور الذي أدخلته التكنولوجيا الرقمية ضمن بنى القنوات وظهور القنوات الرقمية والتجارة عبر المحمول الآخذة بالتطور بشكل متسارع. وفي النهاية تطرق الفصل لموضوع تعدد القنوات التي يمكن استخدامها من قبل الشركة والمستهلك وأهمية التنسيق بين هذه القنوات.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠٠٨)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. Coughlan Ann T., Anderson Erin, Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Marketing Channels, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
٣. Fernie John, Sparks Leigh, Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain, 4th Edition, Kogan Page Limited, 2014
٤. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٥. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٦. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٧. Pride William M., Ferrell O.C., Marketing, 18th Edition, Cengage Learning, 2016
٨. Rosenbloom, Bert, Marketing Channels: A Management View, 8th Edition, South-Western Cengage Learning, 2013

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- تتكون من مجموعة من الشركات والأشخاص الذين يساهمون في عملية توفير المنتج وإتاحته للاستخدام من قبل المستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين.

(أ) قناة الترويج (ب) قناة الخدمة

(ج) قناة تطوير المنتجات (د) قناة التوزيع

٢- لا يقوم بشراء المنتجات بل يحرص دورهم في تسهيل عملية البيع.

(أ) السماسرة (ب) تجار الجملة

(ج) تجار التجزئة (د) الوسطاء

٣- تتمثل للوسطاء بتحضير وإيصال المنتج للبائع.

(أ) وظيفة إتمام البيع (ب) الوظائف اللوجستية

(ج) وظيفة تسهيل الشراء (د) كل الإجابات السابقة خاطئة

٤- تمكن المستهلكين من استخدام الوسائل المحمولة اللاسلكية للاتصال بالإنترنت والتسوق.

(أ) قنوات التوزيع المتعددة (ب) قناة التوزيع عبر متاجر التجزئة

(ج) التجارة عبر المحمول (د) قناة التوزيع المباشر

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح أنواع التدفقات عبر قنوات التوزيع.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٦-٢)

السؤال الثاني: اشرح وظائف الوسطاء ضمن قنوات التوزيع

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٦-٣)

السؤال الثالث: تحدث عن التطور الحاصل في مجال التوزيع نتيجة ظهور القنوات الرقمية.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٦-٤-٣)

الفصل السابع: تصميم قنوات التوزيع

١-٧ مراحل تصميم قناة التوزيع

يشير تصميم القناة إلى القرارات المرافقة لتطوير قنوات التوزيع الجديدة أو إلى تعديل القنوات الموجودة. وفي هذا السياق، يعتبر تصميم القناة من القرارات الهامة التي تواجه السوق وهو يدخل ضمن قرارات المزيج التسويقي التي تتضمن أيضاً تلك المتعلقة بالمنتج والسعر والترويج.

ويتضمن قرار تصميم القناة خلق قنوات جديدة كلياً وغير مستخدمة من قبل أو إدخال تعديلات على قنوات التوزيع الموجودة حالياً كما ينص التعريف. ويشار أحياناً إلى تعديل التصميم أو إلى إعادة التصميم بمصطلح إعادة هندسة القناة *Reengineering the marketing channel*. وتعتبر ممارسات تعديل القنوات أكثر شيوعاً بكثير من خلق القنوات.

شكل (٧-١): مراحل تصميم قناة التوزيع



وكما يبين الشكل (٧-١) يمكن أن يمر تصميم قناة التوزيع بعدة مراحل بدءاً من تحديد الحاجة مروراً بتحديد أهداف التوزيع وتحديد مهام التوزيع وتحديد بنية القنوات المحتملة ومن ثم تقييم المتغيرات المؤثرة في بنية القناة واختيار بنية القناة الأفضل وانتهاءً باختيار أعضاء القناة.

٧-٢ تحديد الحاجة لتصميم قناة التوزيع

من الحالات التي تظهر فيها الحاجة لتصميم قناة التوزيع:

- تصميم منتج جديد أو خط منتجات جديد: فإذا كانت القنوات الحالية المستخدمة لتوزيع المنتجات الأخرى غير مناسبة للمنتج الجديد أو لخط المنتجات الجديد فقد يستوجب ذلك تعديل القنوات الموجودة أو تطوير قناة توزيع جديدة.
- استهداف سوق جديدة بمنتج موجود: من الأمثلة على ذلك استهداف أسواق المستهلكين بمنتج

كان موجهاً سابقاً نحو الأسواق الصناعية.

- إجراء تعديل جوهري على أحد مكونات المزيج التسويقي: فسياسة تسعير جديدة مثلاً تقوم على تخفيض الأسعار قد تتطلب التحول نحو وسطاء جدد يبيعون بأسعار منخفضة.
- إنشاء شركة جديدة.
- التكيف مع تغير سياسات الوسطاء التي قد لا تتوافق مع أهداف الشركة: فمثلاً إذا بدأ الوسطاء بالتحول نحو علاماتهم التجارية الخاصة فقد ترغب الشركة بالبحث عن وسطاء جدد يقومون بتوزيع منتجاتها بحماس أكبر.
- التعامل مع التغير في أعداد بعض أنواع الوسطاء: واجهت ألبسة السهرة الفرنسية المعروفة من Yves St. Laurent مثلاً تغيرات في القنوات المتاحة في الولايات المتحدة الأمريكية مع انخفاض أعداد المتاجر الفخمة نتيجة موجة من الشراء والاندماج في قطاع متاجر التجزئة.
- التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات والذي أدى إلى ظهور قنوات جديدة كالقنوات عبر المحمول كخيار مهم من خيارات قنوات التوزيع.
- مواجهة التحديات الناتجة عن النزاعات بين أعضاء القناة.
- قد تظهر المراجعة والتقييم الدوري حاجة الشركة إلى إجراء تعديلات على مستوى قنوات التوزيع المستخدمة حالياً أو الحاجة للتحول نحو قنوات جديدة.

٧-٣ تحديد أهداف التوزيع

بعد أن يتم تحديد الحاجة إلى قناة توزيع جديدة أو معدلة يتوجب تحديد أهداف التوزيع للشركة والتي قد لا تكون جاهزة في هذه المرحلة نتيجة التغير في الظروف (كما تم شرحه في الفقرة السابقة) التي أدت لظهور الحاجة لاتخاذ قرارات جديدة فيما يتعلق بقنوات التوزيع. كما يتوجب مراجعة أهداف التوزيع لضمان توافقها مع الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (المنتج والسعر والترويج) والأهداف والاستراتيجيات العامة للشركة.

ومن الأمثلة على أهداف التوزيع:

- عمدت شركة *Dell* للحواسيب إلى تعزيز النمو لديها من خلال زيادة التغلغل في الأسواق الاستهلاكية على نطاق عالمي، وهذا ما يوضحه هدف التوزيع الذي ظهر في تقريرها السنوي: "تركز استراتيجيتنا على الوصول إلى المزيد من المستهلكين عبر العالم من خلال قنوات توزيع جديدة مثل محلات التجزئة، وتوسيع علاقاتنا مع البائعين الذين يقدمون قيمة مضافة، وزيادة مجالات مختارة من أعمالنا من خلال عمليات الاستحواذ".
 - استند قرار الاندماج بين *General Mills* و *Pillsbury* بشكل كبير على هدف التوزيع الساعي إلى الوصول إلى المطاعم وكافيتريات المدارس وآلات البيع بالاعتماد على خبرة *Pillsbury* في البيع من خلال هذه القنوات.
 - في بداية هذه الألفية، وضعت *Apple* للحواسيب هدفاً توزيعياً يقضي بالوصول إلى المزيد من المستهلكين من خلال "خبرة *Apple*" ("*Apple experience*"). لذا قامت *Apple* بتطوير سلسلة من المتاجر العائدة لها لتعظيم سيطرتها على كيفية عرض منتجاتها للمستهلكين.
 - بالاستناد إلى هدف التوزيع الساعي لزيادة التغلغل في أسواق المدارس والجامعات استخدمت *Coca-Cola* عقود توزيع حصري توافق فيها المدارس والجامعات على بيع منتجات شركة *Coca-Cola* فقط. أغلقت هذه العقود الأبواب في وجه المنافسين مما مكن الشركة من تحقيق هدف التوزيع المتعلق بتحقيق معدل تغلغل مرتفع في هذه السوق.
- في سياق متصل، يجب السعي للتنسيق وعدم التعارض بين أهداف التوزيع وأهداف عناصر المزيج التسويقي الأخرى. فمثلاً، قد يتطلب هدف الجودة المرتفعة على مستوى المنتج أن يركز هدف التسعير على تغطية التكاليف المحتملة المرتفعة للمنتج وتعزيز صورة جودته. وقد تركز أهداف الترويج هنا على الترويج للجودة المرتفعة للمنتج لدى السوق المستهدفة. وفي الوقت ذاته، قد يتوجب أن تركز أهداف التوزيع على توفير المنتج في المنافذ التي يحتمل أن يقوم المستهلكون المستهدفون بالتسوق من خلالها.

٧-٤ تحديد مهام التوزيع

يتوجب إنجاز العديد من المهام وصولاً لتحقيق أهداف التوزيع. يتوجب إذاً تحديد هذه المهام بشكل واضح من قبل مدير القناة. فمثلاً، يمكن لمصنّع مضارب تنس عالية الجودة موجهة للاعبين التنس الهواة تحديد المهام التالية لتوفير المضارب لهؤلاء اللاعبين:

- جمع معلومات حول أنماط التسوق في السوق المستهدفة.
- الترويج لتوفر المنتج في السوق المستهدفة.
- الحفاظ على مخزون يضمن توفير المنتج عند الطلب.
- جمع المعلومات حول ميزات المنتج.
- توفير التدريب العملي لتجريب المنتج.
- البيع في مواجهة المنتجات المنافسة.
- معالجة وملء طلبات العملاء.
- نقل المنتج.
- العمل على إتاحة البيع بالتقسيط.
- تقديم خدمة ضمان المنتج.
- تقديم خدمة الإصلاح.
- وضع إجراءات إرجاع المنتج.

ولا يجب أن تتم الاستهانة بأهمية توفير المنتجات والخدمات بشكل مناسب للمستهلك النهائي لدى تحديد مهام التوزيع. إذ يكمن أحد الأسباب الرئيسية لفشل العديد من الشركات العاملة في مجال التجارة الإلكترونية سواء باتجاه المستهلك (*Business-to-consumer (B2C)*) أو باتجاه منظمات الأعمال (*Business-to-business (B2B)*) في عدم فهم كافة مهام التوزيع الضرورية لربط الشركة بالمستهلكين. فعلى الرغم من تطور تكنولوجيا الإنترنت ومواقع الويب لا يمكن تجاهل الحاجة لإنجاز

مهام توزيع مثل الانتقاء، والتعبئة، والتخزين، وتتبع آلاف الطلبات المستلمة بشكل يومي. في هذا السياق، وجدت *Amazon.com* نفسها في موقف توجب عليها فيه بناء العديد من المستودعات الضخمة وتوظيف مئات الأشخاص لإنجاز مهام التوزيع التي قد تبدو بسيطة للوهلة الأولى.

٧-٥ تحديد بنى قنوات التوزيع المتاحة

يتوجب هنا تحديد البدائل المتاحة في مجال قنوات التوزيع التي يمكنها إنجاز مهام التوزيع. ويعتمد تحديد البدائل على ثلاثة أبعاد: (١) عدد المستويات ضمن القناة، و(٢) الكثافة في المستويات المختلفة، و(٣) أنواع الوسطاء عند كل مستوى. وبما أنه قد تم التطرق لأنواع الوسطاء في الفصل السابق فسنركز هنا على البعدين الأول والثاني فقط.

٧-٥-١ عدد المستويات

قد يتدرج عدد المستويات في القناة من مستويين في القناة المباشرة (مصنّع ← مستخدم) إلى خمس مستويات وأحياناً أكثر. وبشكل عام على أرض الواقع لا يتعدى عدد البدائل المتاحة هنا خيارين أو ثلاثة على الأكثر. فمثلاً، يمكن التوجه مباشرة نحو المستهلك (مستويان)، أو استخدام وسيط واحد (ثلاثة مستويات)، أو استخدام وسيطين (أربعة مستويات).

وفي بعض الحالات قد يكون هذا البعد المتعلق ببنية القناة متشابهاً لجميع المصنّعين وقد يبقى ثابتاً لفترة طويلة من الزمن. ففي صناعة السيارات مثلاً يبيع المصنعون الثلاثة الكبار *Ford* و *GM* و *Chrysler* سياراتهم من خلال تجار سيارات مستقلين يقومون بدورهم ببيعها للمستهلكين النهائيين. وحتى من خلال البيع الإلكتروني يبقى تاجر السيارات المستقل جزء من القناة حيث يتم البيع الفعلي من خلاله.

٧-٥-٢ كثافة التوزيع

يوجد لدى الشركات ثلاثة خيارات متاحة فيما يتعلق بكثافة التوزيع: التوزيع المكثف، أو التوزيع الانتقائي، أو التوزيع الحصري. يهدف التوزيع المكثف *Intensive distribution* إلى تحقيق أكبر تغطية للسوق. يحاول المصنّع هنا توفير المنتج في كل منفذ يمكن للمستهلكين طلبه أو شراؤه من خلالها. فإذا لم يرغب المستهلك في البحث عن المنتج فيجب توفيره بشكل كبير له. يستخدم التوزيع المكثف لتوزيع الكثير من السلع الاستهلاكية الميسرة وبعض اللوازم الصناعية التشغيلية.

أما في التوزيع الانتقائي *Selective distribution* فيتم انتقاء عدة منافذ تجزئة فقط ضمن منطقة محددة. وعلى اعتبار انتقاء عدد محدود من المنافذ فيجب أن يكون لدى المستهلك الرغبة في البحث عن المنتج. فمثلاً، اختارت شركة *HBO* مثلاً أن توزع بشكل انتقائي برامجها التلفزيونية من خلال سلسلة من قنواتها التي تحتاج لاشتراك مثل *HBO* و *HBO on Demand* و *HBO Go* للأجهزة المحمولة وتبيع الاشتراكات أو الحلقات الفردية من خلال المتاجر الإلكترونية لـ *Apple* و *Amazon.com* و *Sony* وتجنبت التوزيع من خلال *Netflix* أو *Hulu Plus*. وغالباً ما يتم توزيع منتجات التسوق باستخدام التوزيع الانتقائي.

أما في التوزيع الحصري *Exclusive distribution* فيتم اختيار واحد أو عدد محدود جداً من المنافذ ضمن منطقة محددة. يتم تطبيق هذا النوع من التوزيع عادة مع المنتجات الخاصة *Specialty goods* وبعض منتجات التسوق والتجهيزات الصناعية الهامة حيث يمكن أن يبذل المستهلكون جهداً في البحث والسفر بهدف شراء المنتج. فمثلاً تستخدم سيارات *Rolls-Royce* وقوارب *Chris-Craft* والرافعات البرجية *Pettibone* هذا النوع من التوزيع وفق إجراءات توزيع حصري.

شكل (٧-٢): العلاقة بين كثافة التوزيع وعدد الوسطاء على مستوى التجزئة

كثافة التوزيع		
حصري	انتقائي	مكثف
عدد الوسطاء (مستوى التجزئة)		
واحد	قليل	كثير

٦-٧ تقييم المتغيرات المؤثرة في بنية القناة

على الرغم من وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في بنية القناة إلا أن أهمها هي تلك المتعلقة بالسوق، وبالمنتج، وبالشركة، وبالوسطاء، وبالبيئة، وبالمتغيرات السلوكية.

٦-٧-١ المتغيرات المتعلقة بالسوق

تتأثر بنية القناة بشكل خاص بأربعة متغيرات متعلقة بالسوق هي: جغرافية السوق، وحجمه، وكثافته، وسلوكه.

تشير جغرافية السوق *Market geography* إلى الحجم الجغرافي للأسواق ومواقعها والمسافة بينها وبين الشركة المنتجة. ومن وجهة نظر توزيعية، تتمثل المهام الأساسية عند التعامل مع جغرافية السوق في تطوير بنية قناة تغطي الأسواق المستهدفة بشكل مناسب وبما يؤمن تدفقاً فعالاً للمنتجات نحو هذه الأسواق. وغالباً ما يصبح اللجوء للوسطاء أقل تكلفة من التوزيع المباشر بالنسبة للشركة كلما زادت المسافة بينها وبين الأسواق المستهدفة. وذلك يعود عادةً إلى قيام الوسطاء بالشراء بكميات كبيرة ومن ثم البيع بكميات قليلة للمستهلكين النهائيين. فمثلاً ستكون التكاليف مرتفعة جداً لمصنع أجهزة مايكرويف صيني إذا قام بشحن كل جهاز مايكرويف يباع على حدى لإيصاله للمشتري في سورية. وستنخفض هذه التكاليف بشكل كبير لو قام المصنّع الصيني بشحن ١٠٠٠ جهاز مايكرويف دفعة واحدة لأحد الوسطاء (تاجر جملة مثلاً) في سورية، حيث سيقوم هذا الوسيط بتوزيع هذه الأجهزة على عشرات محلات التجزئة المنتشرة في سورية لبيعها للمستهلكين النهائيين.

يتحدد حجم السوق *Market size* من خلال عدد الزبائن (مستهلكين أم صناعيين) المكونين للسوق.

وكلما زاد عدد الزبائن الأفراد كلما زاد حجم السوق. ولا يعتبر حجم المبيعات بالدولار (أو بأية عملة) مقياساً جيداً لحجم السوق عادة، فقد يتم الحصول على حجم مبيعات مرتفع بالدولار من عدد قليل من الزبائن وبالعكس. وبالتالي، لن يكون حجم المبيعات بالدولار مؤشراً جيداً على حجم السوق إلا إذا كان هناك ارتباط قوي بين هذا المتغير وعدد الزبائن في السوق.

وبشكل عام، كلما كبر حجم السوق كلما زادت الحاجة إلى الوسطاء نظراً للتكاليف المرتفعة المرتبطة بتخديم عدد أكبر من الزبائن. وبالمقابل كلما صغر حجم السوق كلما ازدادت إمكانية الاستغناء عن الوسطاء من قبل الشركة.

بالمقابل، تتحدد كثافة السوق *Market density* من خلال عدد الزبائن (مستهلكين أو شركات) ضمن منطقة جغرافية محددة. وبالتالي فإن السوق المكونة من ١٠٠٠ زبون ضمن ١٠٠ كيلو متر مربع هي سوق أكثر كثافة من سوق تتضمن ذات العدد من الزبائن ضمن ٥٠٠ كيلو متر مربع.

وبشكل عام كلما قلّت كثافة السوق كلما ارتفع احتمال اللجوء للوسطاء. وكلما زادت الكثافة كلما زاد احتمال اللجوء إلى الاستغناء عن الوسطاء.

أما سلوك السوق فيشير إلى (١) كيف يقوم الزبائن بالشراء، و(٢) متى، و(٣) أين، و(٤) من يقوم بالشراء. يمكن أن يؤثر كل عامل من العوامل المرتبطة بالسلوك بشكل كبير في بنية القناة. فمثلاً إذا مال المستهلكون للشراء بكميات صغيرة فيمكن اللجوء إلى قنوات طويلة مع عدة مستويات من الوسطاء للوصول للسوق. وإذا كان الشراء يتم في مواسم محددة فيمكن إضافة وسطاء للقيام بوظيفة التخزين. وإذا مال المستهلكون للتسوق من المنزل فيمكن الاستغناء عن تجار الجملة والتجزئة والبيع مباشرة من خلال الإنترنت. وإذا كان الشراء يتم من خلال الزوج والزوجة فيمكن التوزيع من خلال تجار التجزئة الذين يخدمون كلا الزوجين بنجاح.

٧-٦-٢ المتغيرات المتعلقة بالمنتج

من أهم المتغيرات المتعلقة بالمنتج والتي تؤثر في بنية قناة التوزيع نجد: الوزن والحجم، وقابلية التلف، وقيمة الوحدة، ودرجة التوحيد، والتقنية، والحدثة، والفخامة.

تتمتع المنتجات الضخمة والثقيلة بتكاليف معالجة و شحن عالية. يحاول المنتجون إذاً تخفيض هذه التكاليف من خلال الشحن باستخدام حاويات كبيرة قدر المستطاع. وينصح أن تكون بنية القناة هنا قصيرة قدر الإمكان وغالباً من المصنّع إلى المستخدم. تستثنى من ذلك الحالات التي يشتري فيها المستهلكون بكميات صغيرة حيث قد يصبح اللجوء إلى بعض أنواع الوسطاء أمراً لا مفر منه.

أما مع المنتجات القابلة للتلف كالأغذية الطازجة أو تلك التي تتعرض للتقادم السريع من حيث الموضوعة فيشترط عند تصميم بنية القناة أن يحقق حركة سريعة للمنتجات من الإنتاج إلى المستهلك لنهائي لتقليل مخاطر التلف المرتفعة. يمكن غالباً في هذه الحالة أن تصبح بنى القنوات قصيرة عندما تكون المسافة بين المنتجين والمستهلكين قريبة. أما إذا كبرت المسافات فقد يكمن الحل الاقتصادي والعملي لتقديم المنتج بسرعة للمستهلك في استخدام عدة وسطاء في بنية القناة.

وفيما يخص قيمة الوحدة *Unit value* فعادة ما تصبح القنوات أطول كلما انخفضت قيمة وحدة المنتج. تشكل السلع الميسرة *Convenience goods* في الأسواق الاستهلاكية واللوازم التشغيلية *Operating supplies* في الأسواق الصناعية أمثلة على هذه المنتجات. وبشكل عام يتم اللجوء مع مثل هذه المنتجات إلى استخدام وسيط أو أكثر بحيث تتم مشاركة تكاليف التوزيع مع العديد من المنتجات الأخرى التي يتعامل الموزع معها مما يؤدي إلى خلق وفورات الحجم *Economies of scale*. من ناحية أخرى، إذا كانت قيم الوحدة مرتفعة مقارنة مع حجمها ووزنها كما في حالة المجوهرات والمنتجات الإلكترونية والملابس الفاخرة ومستحضرات التجميل فيمكن اللجوء إلى التوزيع المباشر لأن تكاليف النقل تصبح منخفضة بالمقارنة مع قيمة هذه المنتجات. هذه القيمة المرتفعة بالمقارنة مع الحجم والوزن مكّنت *Amazon.com* من بيع هذه المنتجات مباشرة إلى المستهلكين بل وتقديم شحن مجاني على الطلبات التي تتجاوز \$٢٥.

أما بالنسبة لدرجة التوحيد *Degree of standardization* فيلاحظ أنه كلما ارتفعت درجة التوحيد كلما زادت إمكانية إضافة وسطاء إلى القناة. وغالباً ما تمر المنتجات المخصصة وفق رغبات الزبون بشكل مباشر من المنتج إلى المستهلك.

وفي الأسواق الصناعية، يتم غالباً توزيع المنتجات ذات التقنية المرتفعة من خلال قناة مباشرة. يكمن السبب الأساسي وراء استخدام التوزيع المباشر مع هذه المنتجات في حاجة المصنّع إلى مندوبين قادرين على إيصال وشرح الميزات التقنية للمنتج للزبائن المحتملين وعلى بناء علاقات وتقديم نصائح وخدمات للزبائن بعد البيع. ولذات السبب وحتى في الأسواق الاستهلاكية، يمكن اللجوء إلى قنوات قصيرة مع المنتجات عالية التقنية أو المعقدة كالتجهيزات الرياضية عالية الأداء والكمبيوترات الشخصية المتقدمة.

وتحتاج المنتجات الجديدة في مرحلة التقديم إلى جهود ترويجية كبيرة جداً لبناء الطلب. وكلما زاد طول القناة كلما صعب تنفيذ هذه الجهود الترويجية من قبل كافة أعضاء القناة. وبالتالي ينصح عادة بتقصير القناة بالنسبة للمنتجات في مرحلة التقديم. كما ترتفع درجة الانتقائية في حالة المنتجات الجديدة حيث أن الوسطاء الذين يتم انتقاؤهم بعناية سيكونون أكثر استعداداً لبذل جهود ترويجية أكبر.

من ناحية أخرى لا تتوافق قنوات التوزيع المكثف مع المنتجات الفخمة المطروحة من قبل علامات تجارية مثل *Gucci* و *Rolex* و *Louis Vuitton* و *Mercedes-Benz* وغيرها من العلامات التجارية الفخمة التي تعتمد على هالة من التفرد والندرة.

٧-٦-٣ المتغيرات المتعلقة بالشركة

يعتبر الحجم، والإمكانيات المالية، والخبرة الإدارية، والأهداف والاستراتيجيات من أهم العوامل المتعلقة بالشركة التي تؤثر بعين الاعتبار عند تصميم قناة التوزيع.

فبشكل عام توجد علاقة إيجابية بين حجم الشركة وعدد الخيارات المتاحة أمامها فيما يتعلق ببنى قنوات التوزيع ويعود ذلك إلى ازدياد سلطة الشركة على القناة نتيجة تمتعها بسلطات أكبر مرتبطة بالمكافأة والإكراه والخبرة على وجه الخصوص. يمنح ذلك الشركات الكبيرة مرونة أكبر عند اختيار بنى القنوات

مقارنة مع الشركات الصغيرة.

كما أنه وبشكل عام كلما زاد رأسمال المال المتاح للشركة كلما قل اعتمادها على الوسطاء. فلبيع بشكل مباشر للمستهلكين النهائيين أو المستخدمين الصناعيين قد تحتاج الشركة إلى قوى البيع الخاصة بها أو إلى مختصين بالخدمة أو إلى متاجر تجزئة ومخازن وقدرات في مجال معالجة الطلبات. ومن الطبيعي أن تتمتع الشركات الكبيرة بقدرة أكبر على تحمل التكاليف المرتفعة المرتبطة بهذه الأمور. يستثنى من ذلك الحالات التي يتم فيها اللجوء إلى التوزيع المباشر من خلال البريد أو من خلال القنوات الإلكترونية عبر الإنترنت حيث يمكن للشركات الصغيرة ذات الإمكانيات المالية المحدودة أن تباع بشكل مباشر للمستهلكين النهائيين.

بالمقابل تفتقد بعض الشركات المهارات الإدارية اللازمة للقيام بمهام التوزيع. وفي هذه الحالة قد يصبح من المهم أن يأخذ تصميم القناة خدمات الوسطاء بعين الاعتبار والتي قد تتضمن تجار الجملة، أو ممثلي الشركات المصنعة، أو وكلاء البيع، أو السماسرة، أو غيرها. ومع الزمن ومع ازدياد خبرة الشركة يمكن تغيير بنية القناة لتخفيض الاعتماد على الوسطاء.

وقد تؤدي بعض الاستراتيجيات التسويقية والأهداف العامة كتلك التي تستدعي ممارسة درجة عالية من الرقابة على المنتج أو الخدمة إلى التقليل من استخدام الوسطاء. كما تحد الاستراتيجيات التي تركز على الترويج الكبير والتفاعل السريع مع تغيرات ظروف السوق من بنى القنوات المتاحة أمام الشركات التي تستخدم تلك الاستراتيجيات.

٦-٤ المتغيرات المتعلقة بالوسطاء

يعتبر التوفر، والتكاليف، والخدمات المقدمة من أهم المتغيرات المتعلقة بالوسطاء والتي قد تؤثر ببنية قناة التوزيع. حيث يؤثر توفر الوسطاء المناسبين في بنية القناة. فمثلاً، قاد عدم توفر الوسطاء المناسبين *Michael Dell* مؤسس شركة *Dell* للحواسيب إلى تصميم قناة توزيع مباشر عبر البريد.

كما أن تكلفة استخدام الوسطاء تعتبر عاملاً هاماً عند اختيار بنية القناة. فكلما ارتفعت تكاليف استخدام الوسطاء كلما مالت الشركة نحو التقليل من استخدامهم أو ربما الاستغناء عنهم. أما فيما يتعلق

بالخدمات المقدمة من قبل الوسطاء، فعادة ما تقوم الشركات بتقييم تلك الخدمات لتحديد من يستطيعون تقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف.

٥-٦-٧ المتغيرات المتعلقة بالبيئة المحيطة والمتغيرات السلوكية

تؤثر المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية في كل نواحي تطوير وإدارة قناة التوزيع. حيث تؤثر المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتشريعية وتلك المتعلقة بالمنافسة بشكل كبير في طول وبنية قنوات التوزيع.

كما يتوجب عند تصميم بنية قناة التوزيع مراجعة المتغيرات السلوكية المتعلقة بأعضاء القناة. إذ يمكن أن يؤدي تطوير أدوار متوافقة بين أعضاء القناة إلى التقليل من النزاعات بينهم، حيث يعتبر عدم التوافق في الأدوار من أهم أسباب النزاع بين أعضاء القناة. ويؤدي إعطاء مزيد من الانتباه لأثر المشكلات السلوكية التي قد تشتت أو تشوه الاتصالات إلى تدفق الاتصالات بفعالية أكبر ضمن بنية القناة.

وبأخذ العوامل السلوكية بعين الاعتبار يمكن اختيار بنية قناة تسمح بالتأثير بأعضاء القناة. فمثلاً يصعب على المصنّعين الصغار المتخصصين الذين يقررون استخدام سلاسل متاجر التجزئة الكبيرة ضمن بنية القناة أن يتمتعوا بتأثير كبير أو رقابة عالية من خلال استخدام سلطة الإكراه، لكن يمكن لهم الوصول إلى التأثير أو الرقابة المطلوبين من خلال سلطة الخبرة. ويمكن لمن يرغب بالحصول على مستوى عال جداً من الرقابة لتحقيق أهداف التوزيع اللجوء إلى السلطة الشرعية المتمثلة بالعقود كأساس لبنية قناة التوزيع.

٧-٧ اختيار أعضاء القناة

من أهم المعايير التي يمكن اللجوء إليها لاختيار أعضاء القناة نذكر: الوضع المالي، والإمكانات البيعية، وخطوط المنتجات، والسمعة، وتغطية السوق، والأداء البيعي، وتعاقد الإدارة، والإمكانات الإدارية، والاتجاهات، والحجم.

- **الوضع المالي:** يعتبر الوضع المالي للوسيط المحتمل أهم عامل من بين العوامل التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار أعضاء القناة.
- **الإمكانات البيعية:** تعتبر إمكانات الوسيط المحتمل البيعية معياراً بالغ الأهمية عند انتقاء أعضاء قناة التوزيع. وتعتبر جودة قوى البيع وعدد مندوبي أو موظفي المبيعات من أهم المقاييس الشائعة الاستخدام للإمكانات البيعية. كما يولي مصنّعو المنتجات التقنية أهمية خاصة للكفاءة التقنية والفنية لقوى البيع لدى الوسيط المحتمل.
- **خطوط المنتجات:** تأخذ الشركات بعين الاعتبار هنا مجموعة من الأمور المتعلقة بالمنتجات المنافسة، والمنتجات المتوافقة، والمنتجات المكملة، وجودة الخطوط المعروضة لدى الوسيط. فإذا كانت تمتلك الخيار، تميل الشركات عادة إلى تجنب الوسطاء الذي يعرضون خطوط منتجات المنافس المباشر. كما يتبنى العديد من الوسطاء وجهة النظر هذه وخصوصاً الوسطاء الذين يشعرون بنوع من الولاء اتجاه مورديهم الحاليين. يوجد طبعاً العديد من الاستثناءات فيما يتعلق بالمنتجات التي لا تعتبر منافسة مباشرة للمنتجات المعروضة. كما تفضل الشركات المصنّعة الوسطاء الذي يعرضون منتجات متوافقة لا تنافس منتجات الشركة بشكل مباشر. وبالإضافة إلى ذلك تفضل الشركات الوسطاء الذين يتعاملون بمنتجات مكملة لمنتجاتها فبهذه الطريقة يعرض الوسطاء مزيجاً أفضل من المنتجات للمستهلكين. وأخيراً، يبحث المصنّعون عن وسطاء يعرضون خطوط منتجات مساوية أو أفضل من خطوط منتجات شركاتهم، إذ لا يرغب هؤلاء المصنّعون بأن يتم ربط منتجاتهم بمنتجات أقل من منتجاتهم أو بمنتجات غير معروفة أو غير جيدة.
- **السمعة:** تتعد معظم الشركات عن الوسطاء الذين لا يتمتعون بسمعة جيدة في المجتمع.

وبالنسبة لوسطاء التجزئة تعتبر صورة المتجر مكوناً هاماً من مكونات السمعة الكلية لتاجر التجزئة. تخشى الشركات أن يؤدي الاختيار الخاطئ لتاجر التجزئة إلى التأثير بشكل سلبي على سمعتها. وبالتالي ومن وجهة النظر الاستراتيجية بالنسبة لقناة التوزيع، تعتبر سمعة الوسطاء وتجار التجزئة الذين يبيعون منتجات الشركة إحدى الأمور الاستراتيجية التي تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للشركة.

- **تغطية السوق:** تعني تغطية السوق تغطية الوسيط للمنطقة الجغرافية التي ترغب الشركة بالوصول إليها. ويجب ملاحظة إذا ما كان الوسيط المحتمل يغطي مناطق واسعة جداً مما قد يؤدي إلى التداخل مع تغطية الوسطاء الآخرين للشركة. فبشكل عام، تميل الشركة إلى الحصول على أفضل تغطية جغرافية مع أقل تداخل ممكن. ويكون ذلك مهماً بشكل خاص بالنسبة للشركات التي تستخدم توزيعاً عالي الانتقائية.

- **الأداء البيعي:** يتركز الاهتمام هنا على قدرة الوسيط المحتمل على الحصول على الحصة السوقية التي تتوقعها الشركة. في هذا السياق، تسعى الشركات للحصول على بيانات تفصيلية فيما يتعلق بالأداء البيعي للوسطاء المحتملين لإجراء تقييم أولي لمدى فعاليتهم. وإذا لم يكن بالإمكان الوصول إلى تلك البيانات فيمكن اللجوء إلى مصادر أخرى للمعلومات مثل الموزعين الآخرين ضمن المنطقة، أو مستهلكي منتجات الشركة، عملاء الموزع، الشركات الموردة الأخرى والتجار المحليين. ويمكن أن تعطي التقارير التي يتم الحصول عليها من هذه المصادر مؤشراً على تاريخ الأداء التسويقي للوسيط.

- **تعاقب الإدارات:** تتم إدارة العديد من الوسطاء من قبل المالك أو المؤسس ويشكل غالبيتهم (وخصوصاً على مستوى تجارة الجملة) أعمالاً صغيرة تتمتع بالاستقلالية. وبالتالي فإن موت المدير قد يعرض استمرارية الإدارة للخطر. ونظراً لأهمية معيار تعاقب الإدارة بالنسبة لشركة *Caterpillar* قامت الشركة ولسنوات عديدة بتنظيم ندوات خاصة لإقناع أبناء موزعيها الحاليين بمواصلة أعمال آبائهم بعد تقاعدهم أو وفاتهم.

- **الإمكانات الإدارية:** تستبعد الكثير من الشركات أعضاء القناة المحتملين الذين يعانون من سوء

الإدارة. ويعتبر تقييم جودة الإدارة من الأمور الصعبة نظراً للعوامل اللاملموسة التي تدخل في هذا التقييم. ومن الأمور الهامة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في هذا السياق قدرة الإدارة على تنظيم وتدريب قوى البيع والمحافظة عليها. وباختصار تعتبر قوى البيع الجيدة غالباً مؤشراً على الإدارة الجيدة.

● **الاتجاه:** يشير هذا المعيار بشكل أساسي إلى عدائية وحماس ومبادرة الوسيط المحتمل حيث يعتقد بارتباط هذه الأمور بشكل مباشر مع نجاح الوسيط بالتعامل مع المنتج على المدى الطويل. ويعتبر تقييم امتلاك عضو القناة المحتمل لاتجاه مناسب أمراً يعود تقديره للإدارة إذ لا يمكن أن تظهر الاتجاهات ضمن التقارير المالية.

● **الحجم:** يتم الحكم على الوسيط المحتمل أحياناً تبعاً لحجمه. إذ يعتقد بأن حجم الشركة الوسيطة وحجم مبيعاتها سينعكس إيجاباً على مبيعات المصنّع. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد بأن الوسطاء الكبار أكثر نجاحاً وأكثر ربحية وأكثر استقراراً ويتعاملون مع خطوط منتجات أفضل. وغالباً ما يوظف الوسطاء الكبار قوى بيعية أكبر من حيث العدد و أكثر تجهيزاً من حيث المكاتب والتسهيلات مما يؤدي إلى عرض منتجات الشركة المصنّعة بشكل أكبر عما هو الحال مع الوسطاء الأصغر من حيث الحجم.

خاتمة:

تناول الفصل مراحل تصميم قناة التوزيع بدء بتحديد الحاجة وانتهاء باختيار أعضاء القناة. فشرح بداية بعض الحالات التي تظهر فيها الحاجة لتصميم قناة التوزيع. ومن ثم انتقل إلى إعطاء أمثلة حول أهداف التوزيع ومهام التوزيع الضرورية للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف. استعرض الفصل لاحقاً كيفية تحديد البدائل المتاحة تبعاً لعدد المستويات ضمن القناة والكثافة في المستويات المختلفة وأنواع الوسطاء عند كل مستوى. كما شرح المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في بنية القناة كتلك المتعلقة بالسوق وبالمنتج وبالشركة وبالوسطاء وبالبيئة وبالمتغيرات السلوكية. وانتهى الفصل بشرح المعايير التي يمكن استخدامها لاختيار أعضاء القناة مثل الوضع المالي والإمكانيات البيعية وخطوط المنتجات والسمعة وتغطية السوق والأداء البيعي وتعاقب الإدارة والإمكانيات الإدارية والحجم.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Coughlan Ann T., Anderson Erin, Stern Louis W., El-Ansary Adel I.,
Marketing Channels, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
٢. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill
Education, 2017
٣. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition,
McGraw-Hill Education, 2017
٤. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11:
Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٥. Pride William M., Ferrell O.C., Marketing, 18th Edition, Cengage
Learning, 2016
٦. Rosenbloom, Bert, Marketing Channels: A Management View, 8th
Edition, South-Western Cengage Learning, 2013

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يعتبر الخطوة الأولى ضمن مراحل تصميم قناة التوزيع.

(أ) تحديد الحاجة لقناة التوزيع

(ب) تحديد أهداف التوزيع

(ج) تحديد مهام التوزيع

(د) تحديد بنى القنوات المحتملة

٢- يهدف إلى تحقيق أكبر تغطية للسوق.

(أ) التوزيع الانتقائي

(ب) التوزيع الحصري

(ج) التوزيع المكثف

(د) التوزيع المكيف

٣- تشير جغرافية السوق إلى

(أ) الحجم الجغرافي للأسواق

(ب) مواقع الأسواق

(ج) المسافة بين الأسواق والشركة المنتجة

(د) كل الإجابات السابقة صحيحة

٤- تعني تغطية الوسيط للمنطقة الجغرافية التي ترغب الشركة بالوصول إليها.

(أ) مستويات القناة

(ب) كثافة التوزيع

(ج) تغطية السوق

(د) كل الإجابات السابقة خاطئة

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: ناقش الحالات التي قد تظهر فيها الحاجة لتصميم قناة التوزيع.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٢)

السؤال الثاني: اشرح الخيارات المتاحة أمام الشركة فيما يتعلق بكثافة التوزيع

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٥-٢)

السؤال الثالث: اشرح أربعة من معايير اختيار أعضاء القناة.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٧)

الفصل الثامن: إدارة قنوات التوزيع

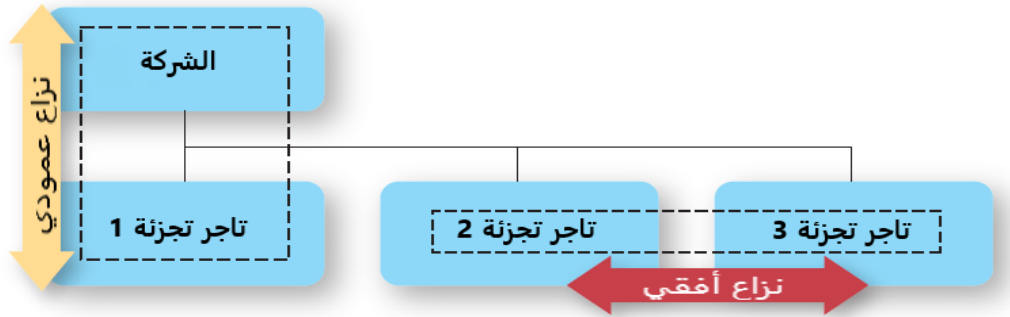
٨-١ إدارة العلاقات ضمن قناة التوزيع: النزاع والتعاون

لسوء الحظ وبما أن قناة التوزيع تتكون من شركات وأشخاص مستقلين فإن هناك احتمالاً دائماً لعدم التوافق بينهم حول ما يقوم به كل منهم، ووظائف القناة، وتوزيع الأرباح، وأين ومن قبل من تقدم المنتجات والخدمات، ومن يتخذ القرارات الحساسة المتعلقة بقناة التوزيع. يتطلب ذلك اتخاذ إجراءات خاصة للتعامل مع عدم التوافق.

٨-١-١ أسباب النزاعات ضمن قناة التوزيع

يظهر النزاع ضمن القناة *Channel conflict* عندما يعتقد أحد أعضاء القناة بأن سلوكيات عضو آخر ضمن القناة تمنعه من تحقيق أهدافه. ويمكن تمييز نوعين من النزاعات ضمن قنوات التوزيع: النزاع العمودي والنزاع الأفقي.

شكل (٨-١) النزاع العمودي والنزاع الأفقي



أ. النزاع العمودي:

يحصل النزاع العمودي *Vertical conflict* بين مستويات مختلفة ضمن قناة التوزيع، أي بين الشركة وتاجر الجملة أو تاجر التجزئة، أو بين تاجر التجزئة وتاجر التجزئة مثلاً. وتوجد ثلاثة أسباب رئيسية وراء ظهور هذا النزاع:

- يكمن السبب الأول في تجاوز أحد الأعضاء للعضو الآخر ليقوم بالبيع أو الشراء بشكل مباشر. يطلق على هذه الممارسة إلغاء التوسط *Disintermediation*. حدث نزاع كهذا عندما قررت شركة *American Airlines* إنهاء علاقتها مع موقعي حجز تذاكر وسفر إلكترونيين هما *Orbitz* و *Expedia* لتقوم بالبيع مباشرة من خلال *AA Direct Connect*.
- أما السبب الثاني للنزاع العمودي فيتمثل في الاختلاف أو عدم التوافق على توزيع هوامش الربح بين أعضاء القناة. حصل ذلك عندما اختلفت *Amazon* مع شركة النشر *Hachette Book Group* لمدة سبعة أشهر حول كيفية تقسيم إيرادات الكتب الإلكترونية بين الشركتين.
- يظهر السبب الثالث للنزاع العمودي عندما تعتقد الشركة المصنعة أن تجار الجملة أو تجار التجزئة لا يولون العناية المناسبة لمنتجاتها. أوقفت *Nike* شحن أحذيتها الرياضية الشهيرة مثل *Nike Shox Nz* إلى *Foot Locker* رداً على قرار تاجر التجزئة المتعلق بإعطاء مساحة أكبر على الرفوف للأحذية التي يقل سعرها عن ١٢٠\$.

ب. النزاع الأفقي:

يحصل النزاع الأفقي *Horizontal conflict* بين الوسطاء المتواجدين في نفس المستوى ضمن القناة، أي بين تاجري تجزئة أو أكثر مثلاً أو بين تاجري جملة أو أكثر ممن يقومون بتوزيع ذات العلامات التجارية العائدة للشركة. ويمكن هنا تمييز مصدرين شائعين للنزاع الأفقي:

- المصدر الأول: يحصل النزاع الأفقي عندما تقوم الشركة المنتجة بزيادة تغطيتها التوزيعية ضمن منطقة جغرافية محددة. يمكن مثلاً أن يشتكي أحد التجار من حاملي ترخيص *Cadillac* في شيكاغو إلى شركة *General Motors* مصنعة العلامة التجارية *Cadillac* من وجود تاجر يحمل ترخيص *Cadillac* في موقع قريب جداً من موقعه.
- المصدر الثاني: قد يظهر النزاع الأفقي عندما يقوم تجار تجزئة مختلفون بعرض العلامات التجارية ذاتها. فمثلاً، انزعج تجار إطارات *Goodyear* المستقلون بشكل كبير عندما قررت شركة الإطارات *Goodyear Tire Company* بيع علاماتها التجارية من خلال متاجر

تجزئة مثل *Sears* و *Walmart* و *Sam's Club*. وقد قام العديد منهم بالتحول نحو مصنعي إطارات منافسين.

٨-١-٢ تعزيز التعاون بين أعضاء قناة التوزيع

يمكن أن يكون للنزاعات نتائج مدمرة على عمل قناة التوزيع، يتوجب إذاً العمل على تأمين وتعزيز التعاون بين أعضاء القناة. تتمثل إحدى طرق تأمين التعاون في قائد القناة *Channel captain* وهو عضو ضمن قناة التوزيع يتولى التنسيق بين أعضاء القناة وتوجيههم ودعمهم.

ويمكن أن يكون قائد القناة من المنتجين أو من تجار الجملة أو من تجار التجزئة. تتولى مثلاً شركة *P&G* هذا الدور لأن لديها مبيعات عالية لعلامات تجارية مثل *Crest* و *Tide* و *Pampers*. ومن هنا يمكن لشركة *P&G* وضع سياسات وتعليمات تقوم محلات السوبرماركت باتباعها. وفي مثال آخر، يتبوء تاجر الجملة في مجال الأدوية *McKesson* مرتبة قائد القناة لأنه يقوم بالتنسيق ودعم تدفق المنتجات من عدة شركات دوائية صغيرة باتجاه متاجر الأدوية والمشافي المنتشرة على مساحة البلد. كما يتمتع *Walmart* بمرتبة قائد القناة نتيجة لصورته الذهنية القوية لدى المستهلكين ولعدد منافذ البيع التابعة له ولحجم مبيعاته.

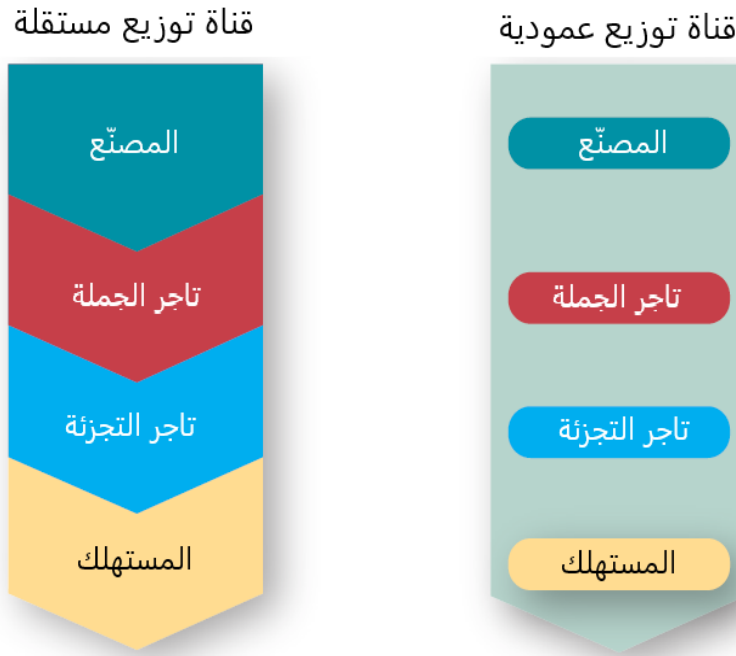
٨-٢ إدارة قناة التوزيع من خلال نظم التسويق العمودية

على الرغم من احتمال ظهور النزاعات ضمن أي قناة توزيع إلا أن هذا الاحتمال يرتفع بشكل أكبر عندما يكون أعضاء القناة مستقلين عن بعضهم البعض. بالمقابل ينخفض احتمال حدوث النزاعات بشكل كبير في قنوات التوزيع التي يرتبط أعضاؤها من خلال عقود ملكية أو التي يتبنى أعضاؤها أهدافاً مشتركة فيما بينهم.

إذاً في قناة التوزيع المستقلة أو التقليدية يسعى أعضاء القناة (المصنّع وتاجر الجملة وتاجر التجزئة) لتحقيق أهدافهم الخاصة وتعظيم أرباحهم، غالباً على حساب الأعضاء الآخرين (يسار الشكل ٨-٢). ولا توجد رقابة لأي عضو في هذه القنوات على الأعضاء الآخرين. فمثلاً، في المرة الأولى التي قام فيها *Walmart* بشراء أقلام من *PenAgain* حاول الطرفان الحصول على أكبر ربح ممكن من

العملية. وبعد إتمام عملية الشراء لم يشعر أي طرف بأي مسؤولية أو التزام اتجاه الطرف الآخر. عبر الزمن، يمكن أن يطور كل من *Walmart* و *PenAgain* علاقة أولية من خلال المشتريات الروتينية والمتكررة حيث يتوقع زبائن *Walmart* أن يجدوا منتجات *PenAgain* ضمن المتاجر كما تتوقع *PenAgain* أن يقوم *Walmart* بشراء جزء كبير من منتجاتها. يشكل هذا السيناريو المرحلة الأولى لنظم التسويق العمودية *Vertical marketing systems* حيث يتصرف أعضاء قناة التوزيع ضمن نظام موحد (يمين الشكل ٨-٢).

شكل (٨-٢): مقارنة بين قناة التوزيع المستقلة والعمودية



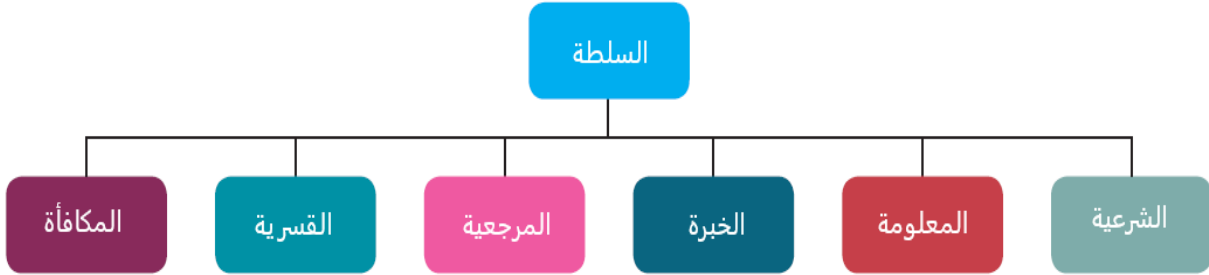
يمكن تمييز ثلاثة أنواع من نظم التسويق العمودية هي نظم التسويق العمودية المدارة، ونظم التسويق العمودية التعاقدية، ونظم التسويق العمودية المشتركة. تعكس هذه الأنواع وفق ترتيبها مستويات متزايدة من الطابع الرسمي والرقابة. وكلما زاد الطابع الرسمي لنظم التسويق العمودية كلما قل احتمال حدوث النزاعات.

تشكل العلاقة ضمن قناة التوزيع بين *Walmart* و *PenAgain* التي شرحناها سابقاً مثالاً على نظام تسويق عمودي مدار *Administrated vertical marketing system* حيث لا وجود لعلاقة تعاقدية أو لعلاقة ناجمة عن ملكية بل يقوم عضو القناة الأقوى بالتحكم أو بإدارة ميزان السلطة. طبعاً نظراً لحجمه وسلطته النسبية سيتحكم *Walmart* بالقناة وليس *PenAgain*.

يقصد بالسلطة *Power* ضمن قناة التوزيع قدرة إحدى الشركات ضمن القناة على فرض تصرفات على عضو آخر في مستوى مختلف من التوزيع. إذ يمكن لتاجر تجزئة مثل *Walmart* ممارسة سلطته على مورديه بأشكال وطرق مختلفة:

- **سلطة المكافأة *Reward power***: من خلال سلطة المكافأة يقدم *Walmart* مكافآت على شكل حوافز نقدية غالباً لقاء قيام *PenAgain* بما يريده *Walmart* منه.
- **السلطة القسرية *Coercive power***: تظهر هذه السلطة عندما يقوم *Walmart* بالتهديد بمعاقبة أو عندما يعاقب فعلاً عضواً آخر ضمن القناة لعدم قيامه بإنجاز بعض المهام، كأن يقوم بتأخير دفعة لشركة *PenAgain* لفترة تسليم أو توريد لاحقة.
- **سلطة المرجعية *Referent power***: يمكن أن يتمتع *Walmart* بسلطة مرجعية على *PenAgain* إذا كان لدى هذا الأخير رغبة كبيرة بالارتباط بتاجر التجزئة *Walmart*، فإذا عرف كمورد مهم لدى *Walmart* سيتمكن *PenAgain* من اجتذاب تجار تجزئة آخرين.
- **سلطة الخبرة *Expertise power***: إذا مارس *Walmart* سلطة الخبرة على *PenAgain* فسيعتمد على خبرته في سوق الأقماع.
- **سلطة المعلومة *Information Power***: بما أن *Walmart* يمتلك معلومات كبيرة حول سوق المتطلبات المكتبية والأسواق المدرسية فيإمكانه ممارسة سلطة المعلومة على *PenAgain* وذلك من خلال تزويده بمثل هذه المعلومات الهامة عن السوق أو حجبا عنه.
- **السلطة الشرعية *Legitimate power***: تعتمد السلطة الشرعية على جعل عضو قناة مثل *PenAgain* يتصرف بطريقة معينة نتيجة للعقد القائم بين الشركتين.

شكل (٨-٣): مصادر السلطة



٨-٢-٢ نظم التسويق العمودية التعاقدية

يمكن لكل من *Walmart* و *PenAgain* وعبر الزمن إضفاء الطابع الرسمي على علاقتهما من خلال الدخول في عقود تملّي شروطاً مختلفة كتحديد كمية مشتريات *Walmart* الشهرية وأسعارها بالإضافة إلى غرامات أو عقوبات التأخير في التوريد.

في نظم تسويق عمودية تعاقدية *Contractual vertical marketing systems* كهذه تتضمن الشركات المستقلة المتواجدة في مستويات مختلفة ضمن قناة التوزيع إلى عقود للحصول على وفورات الحجم والتنسيق فيما بينها للحد من النزاعات.

يعتبر حق الامتياز *Franchising* أكثر أشكال نظم التسويق العمودية التعاقدية شيوعاً. وحق الامتياز عبارة عن اتفاق تعاقدي بين مانح الامتياز *Franchisor* والحائز على حق الامتياز *Franchisee* يسمح بموجبه للحائز على الامتياز بتشغيل منفذ بيع بالتجزئة باستخدام اسم وصيغة تم تطويرهما ودعمهما من قبل مانح الامتياز. يدفع الحائز على الامتياز بموجب عقد الامتياز مبلغاً مقطوعاً بالإضافة إلى عمولة *Royalty* على كافة المبيعات مقابل حق تشغيل الأعمال في مكان محدد. كما يقبل الحائز على الامتياز أيضاً بتشغيل منفذ التجزئة وفق الإجراءات المفوضة من قبل مانح الامتياز. بالمقابل، يقدم مانح الامتياز عادة المساعدة فيما يتعلق ببناء الأعمال، وتطوير المنتجات

والخدمات المبيعة، وتدريب الإدارة، والإعلان. وللحفاظ على سمعة الحائز على الامتياز يتأكد مانح الامتياز أيضاً من أن تقديم كافة منافذ التجزئة لذات الجودة فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات.

يجمع نظام الامتياز بين مزايا الريادة المتعلقة بامتلاك الأعمال وفاعلية نظم التسويق العمودية التي تعمل تحت ملكية واحدة (أي النظم المشتركة التي سنشرحها لاحقاً). يكون الحائز على الامتياز محفزاً لجعل متجره ناجحاً لأنه سيحصل على الأرباح بعد دفع عمولة مانح الامتياز. كما يكون مانح الامتياز محفزاً لتطوير منتجات وخدمات جديدة ولترويج حقوق الامتياز لأنه سيحصل على عمولات على كافة المبيعات. ويتم تطوير المنتجات من قبل مانح الامتياز ومشاركة التكاليف من قبل كافة الحائزين على الامتياز.

٨-٢-٣ نظم تسويق العمودية المشتركة

في نظام التسويق العمودي المشترك *Corporate vertical marketing system* تمتلك الشركة الأم سيطرة كاملة وتستطيع فرض أولوياتها وأهدافها على قناة التوزيع نظراً لامتلاكها لعدة أجزاء من القناة مثل المصانع، والمستودعات، ومنافذ التجزئة. وكنتيجة للملكية والسيطرة تصبح احتمالات النزاعات بين مكونات القناة في حدودها الدنيا.

يشكل مصنع الملابس *American Apparel* نظام تسويق عمودي مشترك نظراً لكونه يصنع منتجاته الخاصة ويدير متاجر التجزئة الخاصة به لبيع منتجاته. من خلال هذه البنية المملوكة للشركة تمكن المصنّع من تقليص الفترة الزمنية الفاصلة بين تصميم المنتجات الحساسة للموضة وطرحها في السوق إلى حدودها الدنيا.

٨-٣ إدارة قنوات التوزيع من خلال العلاقات الاستراتيجية

باتت الشركات تسعى أكثر فأكثر نحو بناء علاقات استراتيجية *Strategic relationships* تدعى أيضاً بعلاقات الشراكة *Partnering relationship* بين أعضاء قناة التوزيع للحفاظ على العلاقات على المدى البعيد والاستثمار في الفرص المفيدة للطرفين.

توجد دوافع عديدة في قنوات التوزيع التقليدية أو في قنوات التسويق المدارة لبناء علاقات استراتيجية حتى دون وجود عقود أو علاقات ناجمة عن الملكية حيث سيعود ذلك بالنفع على كلا الطرفين نتيجة لارتفاع حجم الأرباح وهكذا ستزيد مبيعات وأرباح البائع والشاري.

يتم بناء هذه العلاقات الاستراتيجية إذاً لكشف واستغلال الفرص المشتركة. وتتطلب العلاقات الاستراتيجية الناجحة ثقة متبادلة، واتصالات مفتوحة، وأهدافاً مشتركة، والاعتماد المتبادل، والتزامات موثوقة.

٨-٣-١ الثقة المتبادلة

تسمح الثقة المتبادلة بالمحافظة على العلاقة الاستراتيجية بين الطرفين. وتعني الثقة *Trust* الاعتقاد بأن الشريك صادق يتمسك بكلمته ومخلص ويفي بالتزاماته كما أنه مهتم بمصلحة الطرف الآخر. وعندما يثق البائع والشاري كل منهما بالآخر سيكونان أكثر رغبة بمشاركة الأفكار، وتوضيح الأهداف والمشاكل، والتواصل بفعالية. كما يصبح تشارك المعلومات الهامة كوضع المخزون في المتاجر شاملاً بشكل متزايد وأكثر دقة ويحصل في الوقت المناسب.

ومع الثقة تقل الحاجة إلى وجود أعضاء لمراقبة تصرفات الآخر حيث يعتقد كلا الطرفين أن الطرف الآخر لن يستغله حتى لو أتيحت له الفرصة لذلك. وعلى الرغم من أهميتها في كل العلاقات فإن مراقبة أعضاء القناة تصبح أكثر إلحاحاً عندما يتواجد الموردون في بعض البلدان حيث تنتشر بعض الأمور غير الأخلاقية كعمالة الأطفال وظروف العمل السيئة والأجور التي لا تغطي الكفاف.

٨-٣-٢ الاتصالات المفتوحة

يحافظ *Walmart* وشركاؤه من الموردين على اتصالات مفتوحة وصادقة لمشاركة المعلومات والتنبؤ بالمبيعات معاً وتنسيق التسليم. قد يبدو هذا التنسيق سهلاً من حيث المبدأ للوهلة الأولى إلا أن بعض المنظمات لا تميل لمشاركة المعلومات مع شركائها الآخرين.

تعتبر الاتصالات الصادقة والمفتوحة أساسية لتطوير علاقات ناجحة نظراً لأهمية فهم أعمال الآخرين، وأدوارهم ضمن العلاقة، واستراتيجيات كل شركة، والمشكلات التي تظهر عبر العلاقة.

٣-٣-٨ الأهداف المشتركة

يتوجب أن يمتلك الأطراف أهدافاً مشتركة لتطوير علاقات ناجحة. تدفع الأهداف المشتركة الأطراف إلى تجميع نقاط قوتهم وإمكانياتهم واستغلال الفرص المحتملة معاً. تقدم هذه القواسم المشتركة ضمانات على أن الشريك لن يقوم بما يعرقل تحقيق الأهداف ضمن العلاقة.

في هذا السياق، أدرك *Walmart* وموردوه أن من مصلحتهم أن يكونوا شركاء استراتيجيين، حيث يحتاج *Walmart* أن يقوم بموردوه بتلبية حاجات زبائنه ويدرك الموردون بالمقابل أنهم إذا أرضوا *Walmart* فستكون لديهم أعمال أكثر من كافية لسنوات قادمة. ومع أهداف مشتركة، يكون لدى الشركتين حافز للتعاون لعلمهما بأن ذلك سيرفع من المبيعات. فإذا احتاج *Walmart* إلى إنتاج خاص من الأقلام لتلبية الطلب فستعمل *PenAgain* لتلبية الأمر. وإذا واجهت *PenAgain* صعوبات في تمويل المخزون فسيكون من مصلحة *Walmart* تقديم المساعدة لارتباطهما بأهداف مشتركة على المدى البعيد.

٤-٣-٨ الاعتماد المتبادل

يعتبر الاعتماد المتبادل على الآخر بين أعضاء القناة والقائم على المنافع المتبادلة أساساً لتطوير العلاقة والمحافظة عليها. يدرك موردو *Walmart* أنه بلا *Walmart* ستكون مبيعاتهم أقل بكثير. وعلى الرغم من كونه العضو الأقوى ضمن القناة فإن *Walmart* يدرك أيضاً أن بإمكانه الاعتماد على هؤلاء الموردين كمصدر يعتمد عليه للتوريد.

٥-٣-٨ الالتزامات الموثوقة

تتطور العلاقات الناجحة لقيام كلا الطرفين بالالتزامات موثوقة أو باستثمارات ملموسة ضمن العلاقة. تذهب هذه الالتزامات أبعد من مجرد عبارة "أريد أن أكون شريكك"، إذ تتضمن إنفاق المال على تطوير المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين وعلى تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة التوريد.

فمثلاً عملت *Amazon* و *P&G* معاً لتطوير برنامج *Vendor Flex* مما مكن *Amazon* من تشغيل مراكز تلبية الطلبات داخل مستودعات *P&G* وتخفيض تكاليف النقل.

٨-٤ تقييم أداء أعضاء القناة

سنستعرض في هذه الفقرة بعض المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم أداء أعضاء القناة. لكن سنبدأ قبل ذلك بالحديث عن العوامل التي قد تؤثر في هذا التقييم.

٨-٤-١ العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء القناة

يمكن تمييز أربعة عوامل يمكن أن تؤثر في نطاق وتكرار تقييم أعضاء القناة هي: درجة الرقابة التي يمتلكها المصنّع على أعضاء القناة، والأهمية النسبية للأعضاء، وطبيعة المنتج، وعدد أعضاء القناة.

أ. درجة الرقابة

تلعب درجة الرقابة التي يتمتع بها المصنّع على أعضاء القناة دوراً جوهرياً في تحديد نطاق وتكرار التقييم. فإذا كانت الرقابة مبنيةً على أساس اتفاقات تعاقدية قوية مع أعضاء القناة فسيكون المصنّع في موقع يمكنه من طلب كم كبير من المعلومات حول أداء أعضاء القناة في كل جانب من جوانب عمليات أعضاء القناة.

كما أن المصنّعين الذين تتمتع منتجاتهم بقبول عالٍ أو الذين يتميزون بمركز مهم في السوق يكون لهم نفوذ كبير عادة على أعضاء القناة، مما يسهل عليهم طلب والحصول على بيانات هامة تتعلق بأداء أعضاء القناة مما يسمح بإجراء تقييم أفضل وأشمل لأدائهم.

أما المصنّعون الذين لا يتمتعون بقبول عالٍ في السوق أو الذين لا يتمتعون بدرجة عالية من التحكم مبنية على التزامات تعاقدية فلن يكون لديهم القدرة على ممارسة رقابة كبيرة على أعضاء القناة. كما أن أعضاء القناة قد لا يرون أهمية كبيرة لمنتجات المصنّع وعلاماته التجارية نظراً لأنها قد لا تشكل سوى جزء بسيط من مبيعات أعضاء القناة. وبالتالي سيكونون أقل استعداداً لتزويد المصنّع ببيانات كبيرة حول الأداء بما يسمح بإجراء تقييم شامل لأعضاء القناة.

ب. أهمية أعضاء القناة

يحتمل أن يكون تقييم أعضاء القناة أكثر شمولاً بالنسبة للمصنّع الذي يبيع كل منتجاته من خلال الوسطاء عما هو الحال بالنسبة للمصنّعين الذين يعتمدون بشكل أقل على الوسطاء. يعود ذلك إلى أن نجاح المصنّع في الحالة الأولى يعتمد بشكل مباشر على أداء أعضاء القناة.

يتوقع مثلاً أن يقوم مصنّع أجهزة كهربائية منزلية يبيع منتجاته عبر الوسطاء بإجراء تقييم معمق لأعضاء القناة لكونهم يشكلون المنفذ الوحيد للشركة للوصول إلى الأسواق. أما مصنّع الإطارات الذي يستخدم متاجره الخاصة لتسويق الجزء الأكبر من منتجاته وبعض المتاجر المستقلة لبيع جزء بسيط فقط من منتجاته فيتوقع منه أن يقوم بتقييم سطحي فقط لأداء هذه المتاجر المستقلة.

ت. طبيعة المنتج

كلما زاد تعقيد المنتج كلما توسع نطاق التقييم وبالعكس. فمثلاً قد يكتفي مصنّع منتجات تعتمد البيع بكميات كبيرة وذات قيمة منخفضة بالوحدة ولا تتطلب سوى خدمات بسيطة بعد البيع ببيانات مبيعات روتينية كأساس لتقييم أعضاء القناة.

أما عضو القناة الذي يعرض أجهزة ثمينة ومعقدة تتطلب خدمات ما بعد بيع ذات مستوى عالٍ فيتوقع أن يتم تقييمه من قبل المصنّع بناء على مجموعة أكبر من المعايير تتعلق برضا السوق المستهدفة. بالإضافة إلى ذلك، فإن خسارة طلبية واحدة على منتجات تتمتع الوحدة فيها بقيمة مرتفعة جداً سيكون هاماً بالنسبة للمصنّع. وفي هذه الحالة، قد يتم تقييم أداء عضو القناة بشكل دقيق وخصوصاً في حال عدم إتمام الطلبية.

ث. عدد أعضاء القناة

قد لا يتعدى تقييم أعضاء القناة مجرد النظر إلى أرقام المبيعات الحالية بالنسبة لمصنّع يعتمد التوزيع المكثف. وقد يقوم بعض المصنّعين بإجراء تقييم أفضل عند الحاجة فقط لأعضاء القناة التي تنخفض أرقام مبيعاتهم بشكل واضح مقارنة بالآخرين.

على المقلب الآخر، يجد المصنّعون الذين يستخدمون توزيعاً عالي الانتقائية أن علاقات العمل المتينة التي تربطهم بأعضاء القناة تمكنهم من الحصول على بيانات كبيرة وشاملة مما يتيح لهم إمكانية إجراء تقييم دقيق وشامل لهؤلاء الأعضاء.

٨-٤-٢ معايير تقييم أداء أعضاء القناة

يستخدم معظم المصنّعين مزيجاً من المعايير التالية لتقييم أداء أعضاء القناة *Channel member performance*: الأداء البيعي، المخزون، الإمكانيات البيعية، إمكانيات خدمات الزبائن والدعم التقني، الاتجاهات، المنافسة، آفاق النمو.

أ. الأداء البيعي:

يعتبر الأداء البيعي *Sales performance* العامل الأهم والأكثر استخداماً وشيوعاً لتقييم أداء أعضاء القناة. فإذا كان الأداء البيعي لعضو القناة غير مناسب فما أهمية العوامل الأخرى عندها. وعند تقييم الأداء البيعي لعضو القناة،

يجب الانتباه إلى التمييز بين مبيعات المصنّع إلى عضو القناة ومبيعات عضو القناة من منتجات المصنّع إلى المستهلكين. إذ يمكن أن هناك اختلاف بين المقياسين خلال فترة زمنية معينة. إذ لا تقدم مبيعات المصنّع إلى عضو القناة مؤشراً جيداً على حجم المبيعات الحالية لعضو القناة إلا عندما يكون الدوران سريعاً كما في حالة المنتجات سريعة التلف.

تتوجب محاولة الحصول على بيانات المبيعات المتعلقة بمبيعات أعضاء القناة من منتجات المصنّع إلى المستهلكين عندما يكون ذلك ممكناً. وتعتمد قدرة المصنّع على الحصول على هذه المعلومات على درجة الرقابة التي يمتلكها على أعضاء القناة. ففي القنوات التعاقدية حيث يكون أعضاء القناة حائزين على امتياز قد يمتلك المصنّع الحق القانوني والشرعي للحصول على هذه المعلومات وفقاً لعقد الامتياز. بالمقابل قد لا يتمكن المصنّعون من الحصول على مثل هذه البيانات في القنوات التقليدية. وفي هذه الحالة يمكن أن يستخدم المصنّعون بيانات المبيعات إلى أعضاء القناة كأفضل تقريب لمبيعات عضو القناة الحالية.

وبغض النظر عن النوعين السابقين، يتوجب تقييم بيانات المبيعات من حيث:

- مقارنة المبيعات الحالية لعضو القناة مع المبيعات التاريخية (السابقة).
- مقارنة مبيعات عضو القناة مع مبيعات الأعضاء الآخرين ضمن القناة.
- مقارنة مبيعات عضو القناة مع الحصص المحددة مسبقاً (في حال تحديدها مسبقاً).

ب. المحافظة على المخزون

تعتبر المحافظة على المخزون *Inventory maintenance* مؤشراً آخر مهماً على أداء أعضاء القناة. إذ يرغب المصنّع في أن يفي عضو القناة بمتطلبات التخزين المحددة في الاتفاق الأصلي بينهما. وعادة ما يتم إعداد جدول متطلبات المخزون بين المصنّع وعضو القناة بناء على المبيعات المتوقعة ضمن المنطقة. يتوقع بعدها أن يلتزم عضو القناة بهذا الاتفاق وليتم تقييمه بناء عليه. ويعد فشل عضو القناة بالالتزام بهذا الاتفاق أمراً خطيراً وغير مقبول من وجهة نظر المصنّع.

وحتى لو لم ينص العقد على اتفاق بخصوص المخزون لدى عضو القناة تبقى المحافظة على المخزون معياراً هاماً للتقييم. لكن مع غياب النص ضمن العقد تقل قدرة المصنّع على التصرف مع أعضاء القناة الذين يكون أداؤهم غير مرض فيما يتعلق بالمخزون. لذا يتوجب على المصنّعين الذين يعتبرون المحافظة على المخزون معياراً أساسياً لتقييم أداء عضو القناة أن يعملوا على تعريف هذا المعيار ضمن بنود العقود عند اختيار أعضاء القناة. وبالطبع لن يتمتع صغار المصنّعين بالسلطة الكافية لإقناع أعضاء القناة المحتملين بالموافقة على متطلبات مخزون صارمة.

عملياً يتدرج التحقق من مستوى المخزون لدى عضو القناة من البساطة إلى التعقيد. فعندما يتعامل المصنّع مع عدد صغير من أعضاء القناة على مستوى تجارة الجملة، يتم التحقق من مستويات المخزون عادة من قبل قوى البيع على الأرض كجزء من مكالمات البيع العادية. بالمقابل، قد يكون العمل أكثر ضخامة بالنسبة للمصنّعين الذين يبيعون من خلال عدد كبير من تجار الجملة وتجار التجزئة، حتى أنه قد يتطلب اللجوء إلى شركات متخصصة في بحوث السوق لتقديم خدمة رقابة متخصصة على المخزون كشركة *A.C. Nielsen Company* مثلاً.

ت. الإمكانيات البيعية

رغم أن الأداء البيعي لأعضاء القناة يقدم فكرة عامة عن إمكانياتهم البيعية يعتقد العديد من المصنّعين بأهمية تقييم الإمكانيات البيعية *Selling capabilities* لأعضاء القناة من خلال تقييم مندوبي المبيعات لديهم. ويعتبر ذلك مهماً بالنسبة لأعضاء القناة المتواجدين في مستوى تجارة الجملة على وجه الخصوص.

وإذا كان بالإمكان الحصول على أرقام المبيعات الخاصة بكل مندوب مبيعات فسيكون لدى المصنّع مصدراً هاماً جداً للمعلومات. تمكن هذه المعلومات المصنّع من اكتشاف أنماط الأداء البيعي وتطوير مؤشر عام للإمكانيات البيعية لكل عضو ضمن القناة يمكن استخدامه لاحقاً لإجراء مقارنات بين أعضاء القناة. لكن غالباً ما يتمتع أعضاء القناة عن إعطاء هذا النوع الدقيق من المعلومات. لنفترض أن أعضاء القناة لا يمانعون إعطاء هذا النوع من المعلومات، يتوجب عندها أن يقوم المصنّع بإيلاء انتباه خاص للعوامل التالية:

- عدد مندوبي المبيعات الذين يخصصهم عضو القناة لخط منتجات المصنّع.
- المعرفة التقنية والكفاءة التي يتمتع بها مندوبو المبيعات لدى عضو القناة.
- مدى اهتمام مندوبي المبيعات بمنتجات المصنّع.

ث. إمكانيات خدمة الزبائن والدعم التقني

بالنسبة لأعضاء القناة الذين يتطلب زبائنهم مستوى مرتفعاً من الخدمات والدعم التقني يمكن أن تشكل قدرة أعضاء القناة على تقديم إمكانيات كهذه معياراً هاماً لتقييمهم.

ج. اتجاهات أعضاء القناة

لا يجب التقليل من أهمية اتجاهات أعضاء القناة نحو المصنّع ومنتجاته كمعيار يمكن أن يؤثر في الأداء البيعي. لكن ولسوء الحظ لا يتم تقييم اتجاهات أعضاء القناة على أرض الواقع إلا عندما يكون

أداؤهم البيعي غير مرضٍ. لكن المشكلة هنا أن المشكلات المتعلقة باتجاهات أعضاء القناة لن يتم التطرق لها إلى بعد أن تكون قد أثرت في الأداء البيعي وفقاً لما تشير إليه بيانات المبيعات. بالتالي، ولتجنب آثار الاتجاهات السلبية لأعضاء القناة على الأداء يتوجب تقييم الاتجاهات بشكل منفصل عن بيانات المبيعات.

ح. المنافسة

يمكن لحظ نوعين من المنافسة عند تقييم أداء أعضاء القناة: المنافسة من قبل الوسطاء الآخرين، والمنافسة من قبل خطوط منتجات أخرى تعرض من قبل أعضاء قناة المصنّع.

يفيد تقييم أداء عضو القناة مقارنة مع الوسطاء المنافسين ضمن ذات المنطقة الجغرافية في:

- أولاً: يساعد في وضع أداء عضو القناة في منظوره الصحيح بحيث تصبح معايير الأداء الأخرى أكثر وضوحاً من خلال معرفة كيفية مواجهة عضو القناة للمنافسة. فمثلاً، قد يتم تقييم عضو قناة معين على أنه لم يحقق حجم مبيعات جيد. لكن إذا تبين أن المنطقة تتميز بمستوى مرتفع من المنافسة فيمكن أن تتم قراءة أداء عضو القناة من منظور مختلف حينها. وقد يتم تقييم الأداء على أنه ممتاز ضمن هذه الظروف. وقد يذهب بعض المصنّعين أبعد من ذلك بحثاً عن طرق لدعم عضو القناة في وجه المنافسة الشديدة التي يتعرض لها.
- ثانياً: قد تفيد المقارنة أيضاً في مساعدة المصنّع على اتخاذ قرار توسيع التغطية من خلال إضافة أعضاء جدد إلى القناة أو عند الضرورة استبدال الأعضاء الحاليين.

يمكن أيضاً تقييم الشكل الثاني من المنافسة بشكل دقيق ونعني هنا خطوط المنتجات المنافسة التي يتم بيعها من قبل أعضاء قناة المصنّع. يكمن السؤال الأساسي هنا طبعاً في الدعم النسبي الذي يقدمه أعضاء القناة لمنتجات المصنّع مقارنة مع ذلك الذي تحظى به المنتجات المنافسة. فإذا قدّم عضو القناة دعماً كبيراً للمنتجات المنافسة ودعماً محدوداً لمنتجات المصنّع فسينعكس ذلك عادة على معايير الأداء الأخرى التي يتم تقييمها من قبل المصنّع وخصوصاً تلك المتعلقة بالمبيعات. وينصح أن يلجأ المصنّع إلى اتخاذ التدابير المناسبة قبل أن تنعكس تصرفات أعضاء القناة على المبيعات.

خ. آفاق النمو العام

يركز هذا المعيار على الآفاق المستقبلية لأداء عضو القناة، حيث يعطي نظرة عامة حول مستقبل القناة، ويقدم معلومات هامة لصياغة أهداف واقعية للسنوات القادمة وخصوصاً بما يتعلق بالدور المستقبلي لأعضاء القناة في الاستراتيجيات التسويقية المستقبلية للشركة.

د. معايير أخرى

على الرغم من كون المعايير الواردة فيما تقدم الأكثر شيوفاً في تقييم أداء أعضاء القناة من قبل المصنّف، توجد معايير أخرى يمكن استخدامها في بعض الحالات. ومن هذه المعايير نذكر:

- الوضع المالي لأعضاء القناة
- شخصية وسمعة أعضاء القناة
- جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين من قبل أعضاء القناة
- المرافق المادية لأعضاء القناة
- رضا أعضاء القناة

خاتمة:

تناول الفصل أسباب وأنواع النزاع ضمن قنوات التوزيع وكيفية تعزيز التعاون بين أعضاء القناة. تطرق الفصل أيضاً إلى كيفية إدارة قنوات التوزيع من خلال نظم التسويق العمودية بأنواعها المدارة والتعاقدية والمشاركة. كما شرح متطلبات بناء علاقات استراتيجية ناجحة من ثقة متبادلة واتصالات مفتوحة وأهداف مشتركة واعتماد متبادل والتزامات موثوقة. وانتهى الفصل باستعراض العوامل المؤثرة في تقييم أداء أعضاء القناة والمعايير الأساسية المستخدمة لتقييم هذا الأداء وهي الأداء البيعي والمخزون والإمكانات البيعية وإمكانات خدمات الزبائن والدعم التقني والاتجاهات والمنافسة وآفاق النمو ومعايير محتملة أخرى.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠٠٨)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. Coughlan Ann T., Anderson Erin, Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Marketing Channels, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
٣. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٤. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٥. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
٦. Pride William M., Ferrell O.C., Marketing, 18th Edition, Cengage Learning, 2016
٧. Rosenbloom, Bert, Marketing Channels: A Management View, 8th Edition, South-Western Cengage Learning, 2013

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يظهر ضمن القناة عندما يعتقد أحد أعضاء القناة بأن سلوكيات عضو آخر ضمن القناة تمنعه من تحقيق أهدافه.

- (أ) النزاع
(ب) التعاون
(ج) الامتياز
(د) التنسيق

٢- من أنواع نظم التسويق العمودية.....

- (أ) نظم التسويق العمودية المدارة
(ب) نظم التسويق العمودية التعاقدية
(ج) نظم التسويق العمودية المشتركة
(د) كل الإجابات السابقة صحيحة

٣- تعتمد على جعل عضو القناة يتصرف بطريقة معينة نتيجة للعقد القائم بين الشركتين.

- (أ) سلطة المكافأة
(ب) سلطة الخبرة
(ج) السلطة الشرعية
(د) السلطة القسرية

٤- يعتبر بين أعضاء القناة والقائم على المنافع المتبادلة أساساً لتطوير العلاقة والمحافظة عليها.

- (أ) النزاع
(ب) الأداء البيعي
(ج) الاعتماد المتبادل
(د) كل الإجابات السابقة خاطئة

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح أنواع النزاعات ضمن قنوات التوزيع وشرح أسبابها.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١-١-٨)

السؤال الثاني: اشرح أنواع نظم التسويق العمودية.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٨)

السؤال الثالث: اشرح معايير تقييم أداء أعضاء القناة.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٤-٨)

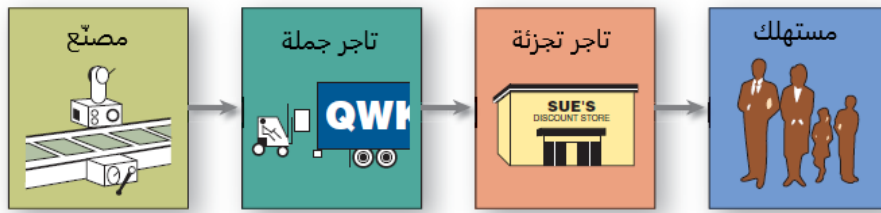
الفصل التاسع: تجارة التجزئة

١-٩ تعريف وأهمية تجارة التجزئة

تشكل تجارة التجزئة جزء من حياتنا اليومية. ولا يتجاوز مفهوم تجارة التجزئة بالنسبة لمعظم الأشخاص الأماكن التي يتم من خلالها شراء الأشياء المختلفة. فمنذ نعومة أظفارهم يعرف الأولاد ضمن أي متاجر أو مواقع إلكترونية سيجدون الأشياء التي يرغبون بها. وقد يتحدث المستهلكون إلى البائعين عندما يزورون متجراً وأحياناً ينحصر اتصالهم الوحيد مع الموظفين في أولئك العاملين على الصناديق لتحصيل ثمن ما يتم شراؤه. لا يشكل هذا التعرض المحدود سوى رأس جبل الجليد فخلف المتاجر والمواقع الإلكترونية والبائعين والصناديق جيش من المدراء المسؤولين عن التأكد من توفر المنتجات والخدمات المرغوبة من قبل المستهلكين في الزمان المناسب والمكان المناسب والسعر المناسب.

تعرف تجارة التجزئة *Retailing* على أنها مجموعة من أنشطة الأعمال التي تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات المباعة إلى المستهلكين لاستخدامهم الشخصي أو العائلي. ويعتبر تجار التجزئة مكوناً هاماً من مكونات سلسلة الإمداد Supply chain التي تربط المصنّعين بالمستهلكين.

شكل (١-٩): مثال على سلسلة الإمداد



وغالبا ما يتم ربط تجارة التجزئة ببيع المنتجات في المتاجر إلا أنها تتضمن بيع خدمات أيضاً مثل الإقامة في فندق، أو الكشف في عيادة طبيب، أو حلاقة الشعر، أو إيصال البيتزا إلى المنازل. ولا تتم كل تجارة التجزئة في المتاجر إذ يعتبر طلب قميص من خلال تطبيق هاتفي، أو شراء مساحيق تجميل

من مندوب مبيعات، أو طلب حذاء من خلال كتالوج، أو شراء عصير من آلة بيع أمثلة على تجارة التجزئة خارج المتاجر.

يقوم تجار التجزئة *Retailers* عموماً بشراء المنتجات من تجار الجملة و/أو المصنّعين ليعيدوا بيعها إلى المستهلكين. ويمكن أن نتساءل هنا:

- ما الحاجة إلى تجار التجزئة؟
- ألن يكون من الأسهل والأرخص للمستهلكين تجاوز الوسطاء من تجار جملة وتجزئة والشراء من المصنّعين بشكل مباشر؟

بشكل عام، سيكون الجواب "لا"، إذ يضيف تجار التجزئة قيمة وهم أكثر كفاءة عندما يتعلق الأمر بإضافة هذه القيمة من المصنّعين أو تجار الجملة. وتتضمن أنشطة خلق القيمة التي يقوم بها تجار التجزئة: تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات، وتقسيم الكميات والأحجام، والقيام بالتخزين، وتقديم الخدمات.

٩-١-١ تنوع المنتجات

تقدم محلات السوبرماركت التقليدية ما يقارب ٢٠٠٠٠ إلى ٣٠٠٠٠٠ سلعة مختلفة تطرحها حوالي ٥٠٠ شركة. يمكن هذا التنوع زبائن هذه المحلات من الاختيار بين مجموعة كبيرة من المنتجات، والعلامات التجارية، والأحجام، والأسعار ضمن مكان واحد.

أما إذا أراد مصنّعو منتجات محددة البيع من خلال متاجرهم الخاصة فسيتوجب على المستهلكين التجول بين العديد من المتاجر لشراء احتياجاتهم. وقد يحتاجون لبذل هذا الجهد لمجرد تحضير وجبة واحدة مثلاً.

يمكن أن يعرض تجار التجزئة نفس نوع البضائع *Merchandise* لكنهم يختلفون في التنوع *Variety* والتشكيلة *Assortment*. يدل التنوع على عدد فئات البضائع *Merchandise categories* التي يعرضها تاجر التجزئة. أما التشكيلة فتدل على عدد العناصر المختلفة ضمن فئة البضائع. يشير التنوع عادة إلى اتساع البضائع *Breadth of merchandise* فيما تشير التشكيلة إلى عمق البضائع

Depth of merchandise. ويدعى كل عنصر ضمن التشكيلة وحدة حفظ مخزون *Stock-keeping unit (SKU)*.

٩-١-٢ تقسيم الكميات الأحجام

للتخفيف من تكاليف النقل، ينقل المصنّعون وتجار الجملة الطلبات ضمن عبوات أو صناديق كبيرة باتجاه تجار التجزئة. يقوم هؤلاء من ثم بتقديم المنتجات بكميات أقل تتوافق مع أنماط استهلاك المستهلكين والعائلات، يطلق على هذه الممارسات اسم تقسيم الكميات والأحجام *Breaking bulk*. يعتبر تقسيم الكميات والأحجام هاماً لكل من المصنّعين والمستهلكين. إذ يسمح ذلك للمصنّعين بإنتاج ونقل البضائع بفعالية وبكميات كبيرة، فيما يمكّن المستهلكين من شراء البضائع بكميات أصغر وأكثر فائدة.

٩-١-٣ التخزين

يعتبر التخزين نشاطاً هاماً يقوم به تجار التجزئة مما يوفر المنتجات عند طلبها من قبل المستهلكين. يسمح ذلك للمستهلكين بتخزين كميات قليلة من المنتجات في منازلهم لأنهم يعرفون بأن تجار التجزئة سيؤمنون لهم المنتجات عندما يحتاجونها. ويصبح ذلك أكثر أهمية بالنسبة للمستهلكين الذين لا يمتلكون مساحة كافية لتخزين المنتجات كما في حالة الأسر التي تسكن في شقق صغيرة المساحة مثلاً.

٩-١-٤ تقديم الخدمات

يقدم تجار التجزئة خدمات تسهّل على المستهلكين شراء واستخدام المنتجات. يقدم تجار التجزئة مثلاً قروضاً تمكن المستهلكين من شراء المنتج الآن ودفع ثمنه لاحقاً. كما يقومون بعرض المنتجات بطريقة تمكن المستهلكين من رؤيتها وتجربتها قبل الشراء. وفي هذا السياق، يلاحظ أن المتسوقين لا يعرفون ما يرغبون به بالتحديد فقد يبحثون عن شراء سترة دون أي تحديد مسبق. لذا يقومون بزيارة المتجر لتفحص المنتجات المتاحة قبل اتخاذ قرار الشراء.

وعلى الرغم من قيام بعض المستهلكين بالتصفح عبر الويب أو استطلاع الكتالوجات إلا أن الكثير منهم ما زال يفضل البحث في المتاجر. كما يفضل بعضهم استخدام الأسلوبين معاً من خلال البحث

عن ما هو متاح عبر الإنترنت والكتالوجات ومن ثم زيارة المتجر لتجريب المنتج أو رؤيته على أرض الواقع. تعتبر هنا إمكانية استخدام الحواس الخمس لتفحص المنتج من أهم الفوائد التي يقدمها المتجر للمستهلكين.

بالإضافة إلى ذلك، يوظف بعض تجار التجزئة موظفي مبيعات في المتاجر أو يديرون مواقع إلكترونية للإجابة على أسئلة المستهلكين وتقديم معلومات حول المنتجات التي يبيعونها.

٩-٢ أنواع متاجر التجزئة

يمكن تمييز عدة أنواع من متاجر التجزئة. يتميز كل منها بتشكيلة سلعية وأنواع خدمات ومستويات أسعار تتوافق مع تفضيلات المستهلكين. وقد بدأ العديد من تجار التجزئة مؤخراً بتجريب نماذج بديلة تمزج بين خصائص ومنافع الأشكال التقليدية. فبدأت محلات السوبرماركت مثلاً بالتوسع في المنتجات غير الغذائية والخدمات، وبدأت متاجر الحسومات بإضافة البقالة، وأصبحت متاجر الأدوية أو الصيدليات أقرب إلى المتاجر الميسرة.

ومع ذلك لازال بإمكاننا تمييز الأنواع التالية من متاجر التجزئة:

- **متاجر الأقسام *Department stores***: مثل *JCPenney* و *Macy's* والتي تعرض مجموعة واسعة من المنتجات والسلع المتخصصة بما في ذلك الملابس، ومستحضرات التجميل، والأدوات المنزلية، والإلكترونيات، والمفروشات أحياناً. ويقع على عاتق الإدارة وضع سياسات التسعير وأنواع البضائع التي يمكن عرضها ضمن هذه المتاجر.
- **المتاجر المتخصصة *Specialty Stores***: تعرض هذه المتاجر تشكيلة أعمق وأضيق من البضائع ضمن فئة محددة. تسمح المعارف المتخصصة للبائعين ضمن هذه المتاجر بتقديم خدمات أفضل للزبائن. ومن الأمثلة على هذه المتاجر نذكر *Children's Place*، و *Williams-Sonoma*، و *Foot Locker*.
- **محلات السوبرماركت *Supermarkets***: وهي متاجر خدمة كبيرة مقسمة إلى أقسام

تتخصص في المواد الغذائية وبعض المواد غير الغذائية.

- **الصيدليات Drugstores**: تقدم بشكل أساسي منتجات وخدمات دوائية، ويعرض الكثير منها تشكيلة واسعة من مستحضرات التجميل، وبطاقات المعايدة، والألعاب، وبعض المواد الغذائية غير المجمدة.

- **محال البقالة Convenience stores**: محلات سوبرماركت صغيرة تعرض خطوط منتجات أقل بكثير تركز على السلع الميسرة. تتواجد عموماً هذه المحلات في الأماكن السكنية.

- **متاجر الحسومات Discount stores**: تنافس هذه المحلات من خلال أسعارها المنخفضة ودوران المنتجات المرتفع وحجم المبيعات الكبير. ويمكن تصنيف هذه المتاجر إلى فئات مثل:

- **متاجر الحسومات على كامل الخطوط Full-line discount stores**: مثل

متاجر *Walmart* التي تقدم خدمات محدودة وتعرض تشكيلة واسعة من السلع الجيدة ومن علامات تجارية معروفة كالأدوات المنزلية والألعاب وقطع غيار السيارات والمعدات والسلع الرياضية والألبسة.

- **المراكز الضخمة Supercenters**: وسعت هذه المراكز مثل *Target* مفهوم

الخطوط الكاملة لتتضمن البقالة ومجموعة متنوعة من الخدمات مثل الصيدليات وخدمات التنظيف وخدمات التصوير وصالونات الحلاقة ومحلات البصريات والمطاعم.

- **متاجر الحسومات المتخصصة بخط واحد Single-line specialty**

- **discount stores**: تقدم محلات *Foot Locker* مثلاً تشكيلة واسعة من

المنتجات ضمن فئة واحدة وتستخدم الخدمة الذاتية والأسعار المخفضة والبيع بكميات كبيرة ودوران المنتجات للتمييز عن المنافسين. ويمكن أن نميز هنا أيضاً ما يعرف بقاتل الفئة *Category Killer* مثل *Best Buy* وهو متجر حسومات متخصص يسيطر

بشكل كبير على قطاع البضائع ضمن فئة المنتجات التي يتخصص بها.

- **نادي المستودعات Warehouse club**: يبيع مجموعة محدودة من الأجهزة

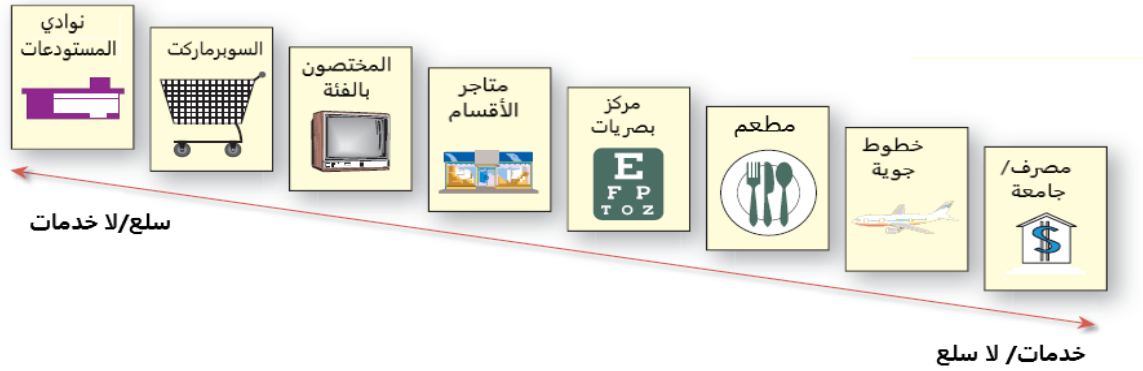
والأدوات المنزلية والبقالة. يتم بيع هذه المنتجات بكميات كبيرة من منافذ المستودعات على أساس الدفع نقداً والحمل وللأعضاء فقط. ومن أهم المتاجر هنا نجد *Sam's Club* و *Costco* و *BJ's Wholesale Club*.

○ **تجار التجزئة منخفضو الأسعار *Off-price retailers***: مثل *TJ Maxx* و *Ross* و *Marshall's* الذين يبيعون بأسعار أخفض بشكل قد يتجاوز ٢٥% دون أسعار متاجر الأقسام لأنهم يشترون البضائع نقداً ولا يطلبون ميزة الإرجاع. تتبع هذه المتاجر عادة فوائض المصنّعين و/أو البضائع غير النظامية و/أو المنتجات المتبقية بسعر التكلفة أو دون سعر التكلفة. ويمكن أن نميز هنا **متجر المعمل *Factory outlet*** وهو تاجر تجزئة منخفض الأسعار تعود ملكيته وإدارته لمصنّع واحد ويبيع خط منتجات واحد عائد للمصنّع. يمكن أن يحقق المصنّعون هوامش ربحية كبيرة باستخدام متاجر المعامل مقارنة مع تلك التي يحققها بيع المنتجات عبر تجار الجملة والتجزئة. بالمقابل، تحول متاجر السلع المستعملة *Used goods retailer* المستهلكين إلى مودرين حيث يتم بيع منتجات تم شراؤها من قبل المستهلكين إلى مستهلكين آخرين. وقد يتم البيع ضمن متاجر تقليدية مثل *Goodwill* أو عبر متاجر إلكترونية مثل *eBay*.

- **المطاعم *Restaurants***: تقدم المطاعم منتجات ملموسة هي الطعام والمشروبات وخدمات مثل تحضير وتقديم الطعام. وتعتبر الكثير من المطاعم متاجر متخصصة من خلال تخصصها في مطبخ محدد مثل المطبخ الإيطالي أو الصيني مثلاً.
- **تجار تجزئة الخدمات *Service retailers***: يعتبر تجار تجزئة الخدمات أو الشركات التي تقدم خدمات للعملاء جزءاً كبيراً من صناعة التجزئة. ويوجد تنوع كبير في تجار تجزئة الخدمات مثل شركات الطيران والمصارف والفنادق والتأمين والبريد ممن يقدم خدماته لمنظمات الأعمال وللمستهلكين على حد سواء. وعلى الرغم من أن منظمات مثل المصارف والمشافي والنوادي الطبية والعيادات وشركات التسلية والجامعات لا تعتبر نفسها تجار تجزئة إلا أنه

ونتيجة للتنافس المتزايد تتبنى هذه المنظمات مبادئ تجارة التجزئة لجذب العملاء وتلبية حاجاتهم. وعلى الرغم من أن معظم تجار التجزئة يقدمون منتجات وخدمات إلا أن التركيز على المنتجات أو على الخدمات يختلف باختلاف المتاجر (شكل ٢-٩).

شكل (٢-٩): تجار تجزئة البضائع و/أو الخدمات



٣-٩ تجارة التجزئة خارج المتاجر

لا تقتصر تجارة التجزئة على البيع في المتاجر التقليدية بل يمكن تمييز العديد من أشكال تجارة التجزئة خارج المتاجر *Nonstore retailing*. يظهر الشكل (٣-٩) ستة أشكال لتجارة التجزئة خارج المتاجر هي: البيع الآلي، والبريد المباشر والكتالوجات، والبيع عبر التلفاز، وتجارة التجزئة عبر الإنترنت، والبيع عبر الهاتف، والبيع المباشر.

شكل (٩-٣): تجارة التجزئة خارج المتاجر



٩-٣-١ البيع الآلي

تمكن آلات البيع *Vending machines* أو التجارة عبر آلات البيع *V-commerce* من خدمة المستهلكين في الأوقات والأماكن التي لا يمكن للمتاجر تخديمها. ونظراً لأن تكاليف صيانة الآلات وتكاليف التشغيل وأجار المكان يمكن أن تضاف إلى تكاليف المنتجات تكون الأسعار في آلات البيع غالباً أعلى من أسعار المتاجر.

تشكل المشروبات الباردة النسبة الأكبر من مبيعات آلات البيع تأتي بعدها الحلوى والوجبات الخفيفة ثم الأغذية. وقد بدأت آلات البيع مؤخراً بعرض منتجات أخرى حيث تستخدم *Best Buy* هذه الآلات لبيع أجهزة الخليوي وإكسسوارات الحواسيب، والكاميرات الرقمية، وذواكر الفلاش وبعض المنتجات الإلكترونية الأخرى في المطارات والمستشفيات. كما صممت آلات *HealthyYou Vending* لتوزيع المشروبات والوجبات والمقبلات الصحية في المكاتب والنادي الصحية والمشافي والمدارس والجامعات. ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها حوالي ٤,٨ مليون آلة بيع تولد ما يزيد عن ١٩,٥ مليار

دولار كمبيعات سنوية.

يساعد التطور التكنولوجي في تسهيل عملية البيع عبر الآلات. إذ زودت الكثير من آلات البيع حالياً بشاشات اللمس وقارئات بطاقات مصرفية. كما تختبر بعض شركات آلات البيع استخدام التكنولوجيا اللاسلكية لتمكين المستهلكين من الشراء من آلات البيع باستخدام الهواتف المحمولة. كما أضحت بعض الشركات تستخدم التكنولوجيا اللاسلكية لمراقبة المبيعات بحيث يتم تنظيم التحرك لإعادة تعبئة الآلات بالسلع وفقاً للحاجة الفعلية. ويشكل التحول نحو الآلات الخضراء أو الصديقة للبيئة تطوراً آخر على مستوى آلات البيع حيث يتم تصميم آلات أقل استهلاكاً للطاقة.

وتحظى آلات البيع شعبية متزايدة لدى المستهلكين حيث تبين استطلاعات الرأي في الولايات المتحدة أن ٨٢% من المستهلكين يعتقدون بأن الشراء من آلات البيع يكافئ أو يتفوق على الشراء من المتاجر.

٩-٣-٢ البريد المباشر والكتالوجات

يعتبر البريد المباشر *Direct-mail* والكتالوجات *Catalogs* وسيلة لإحضار المتاجر إلى أبواب المنازل. ويعتبر هذا الشكل من تجارة التجزئة جذاباً للأسباب التالية:

- يمكن أن يخفض من تكاليف المتجر والبائعين. شركة *Dell* مثلاً التي تعتبر إحدى أكبر تجار الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات لا تمتلك أية متاجر.
- يحسن البريد المباشر والكتالوجات من كفاءة التسويق من خلال التجزئة والاستهداف ويخلقان قيمة للمستهلك من خلال تقديم وسيلة سريعة ومناسبة لإجراء الشراء.
- تستخدم العديد من الكتالوجات كوسيلة لتشجيع المستهلكين لزيارة موقع إلكتروني، أو صفحة تواصل إجتماعي، أو حتى متجر. فمثلاً يقدم بعض تجار التجزئة مثل *Zappos* و *Amazon* و *eBay* كتالوجات حالياً.

وقد ساهم تجار التجزئة الكبار مثل *IKEA* للأثاث المنزلي وغيره في زيادة أعداد وتنوع المنتجات التي تقدم للمستهلكين عبر البريد الإلكتروني والكتالوجات. ففي عام ٢٠١٦ وزع *IKEA* ٢١٧ مليون نسخة من كتالوجه بـ ٣٢ لغة مختلفة.

بالمقابل، ساهم تزايد تكاليف الورق ورسوم البريد والقوانين التي تحد من هذه الممارسات والاهتمام المتزايد بالبريد والكتالوجات الخضراء أو الصديقة للبيئة في دفع تجار التجزئة عبر البريد المباشر والكتالوجات إلى البحث عن طرق جديد لتقديم قيمة إضافية للمستهلكين. تمثلت إحدى الطرق في التركيز على المستهلكين المربحين عوضاً عن المستهلكين المحتملين، حيث خفض *Williams-Sonoma* مثلاً البريد باتجاه العناوين غير المربحة. ومن الطرق الناجحة أيضاً التي اتبعتها العديد من تجار التجزئة عبر الكتالوجات إرسال كتالوجات متخصصة إلى قطاعات سوقية صغيرة تظهرها بياناتها. طور *L.L.Bean* مثلاً كتالوجاً مخصصاً لمحبي الصيد بالسنارة.

كما تم تطوير أشكال جديدة مبتكرة من تجارة التجزئة عبر البريد المباشر والكتالوجات حيث يتزايد خلق نماذج رقمية من الكتالوجات يمكن الوصول إليها من خلال تطبيقات متخصصة بالكتالوجات مثل *GoogleCatalogs*. وفي المستقبل، سيتزايد استخدام بريد مباشر وكتالوجات مخصصة للمستهلكين الأفراد من خلال استخدام *URLs* مخصصة مثل *www.JohnSmith.offer.com* وهي عبارة عن صفحات إلكترونية يتم تحميلها بمعلومات وعروض مخصصة للأفراد.

٣-٣-٩ التسوق عبر التلفاز

يتم التسوق عبر التلفاز *Television home shopping* من خلال عرض المنتجات عبر قنوات تسوق يشاهدها المستهلكون ليقوموا بعدها بإجراء الطلب من خلال التلفون أو الإنترنت. تبث إحدى أكبر قنوات التسوق التلفزيوني *QVC* ٢٤ ساعة يومياً وبشكل مباشر وعلى مدار ٣٦٤ يوماً في السنة وتصل عبر الكابل والأقمار الاصطناعية إلى ١٩٨ مليون منزل في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وألمانيا واليابان وإيطاليا. وتولد مبيعات تقدر بحوالي ٨,٨ مليار دولار من خلال تقديم ما يزيد على ١٠٠٠ منتج كل أسبوع.

تقدم قنوات التسوق التلفزيوني الملابس، والمجوهرات، والطبخ، والحلوى، ولعب الأطفال، والطعام. وفيما مضى اجتذبت برامج التسوق التلفزيوني بشكل أساسي السيدات اللاتي تتراوح أعمارهن ما بين ٤٠ و ٦٠ سنة. ولجذب جمهور أكثر شباباً عمدت *QVC* لدعوة المشاهير إلى برامجها. فمثلاً تمت دعوة

Heidi Klum للترويج لمجوهراتها وتمت استضافة *Kim Kardashian* وأخواتها لبيع خط الملابس الخاص بهم. كما يتم دعم برامج *QVC* التلفزيونية من خلال متاجر تجزئة، وموقع إلكتروني، وتطبيقات هواتف ذكية، ورسائل نصية، ودردشات عبر الإنترنت أثناء البرامج.

ويعتقد بعض الخبراء أن برامج التسوق التلفزيوني أصبحت تشكل نموذجاً معاصراً لتجارة التجزئة عبر المنازل *door-to-door retailing* من خلال الدمج بين برامج الواقع التلفزيونية والبرامج الحوارية والتقارير الإعلانية.

٩-٣-٤ تجارة التجزئة عبر الإنترنت

تسمح تجارة التجزئة عبر الإنترنت *Online retailing* للمستهلكين بالبحث عن المنتجات وتقييمها وطلبها من خلال الإنترنت. يقدم هذا الشكل من تجارة التجزئة ميزات عديدة للمستهلكين مثل:

- إمكانية الوصول والتصفح طوال اليوم ٢٤/٢٤ ساعة
- القدرة على المقارنة
- الخصوصية
- التنوع

أظهرت الدراسات الأولى حول سلوك المتسوقين عبر الإنترنت أن الذكور كانوا أكثر ميلاً للشراء عبر الإنترنت، إلا أنه ومع الوقت تقاربت خصائص المتسوقين عبر الإنترنت لتضم كافة المتسوقين. وقد أصبح من الشائع اليوم الدمج بين خبرات تجار التجزئة التقليديين والإلكترونيين لخلق قيمة وتجارب أفضل للمستهلكين. يقدم *Walmart* مثلاً خدمة *Site-to-Store* عبر موقعه *www.walmart.com* بحيث يسمح للمستهلك بتسجيل الطلب عبر الموقع والاستلام من أحد متاجر *Walmart*. كما يقدم *Walmart* خيار التوصيل المجاني *HomeFree* للطلبات التي تساوي أو تتجاوز \$٥٠ لبعض المنتجات. كما يسمح تطبيق *Walmart Mobile* للمستهلكين بطلب المنتجات من خلال هواتفهم الذكية.

ويمكن أن يتم الشراء عبر الإنترنت بطرق مختلفة:

- يمكن للمستهلكين دفع اشتراكات ليصبحوا أعضاء في خدمة حوسومات إلكترونية مثل www.netmarket.com. تقدم هذه الخدمة آلاف المنتجات ومئات العلامات التجارية بأسعار منخفضة جداً للمشاركين.
- كما يمكن استخدام مواقع تسوق مثل www.mysimon.com الذي يقوم بالبحث عبر الإنترنت عن المنتج الذي يتم تحديده من قبل المستهلك ويزوده بتقرير يحدد فيه تجار التجزئة الذين يقدمون أفضل الأسعار.
- يمكن للمستهلكين أيضاً استخدام الإنترنت للذهاب مباشرة لمولات إلكترونية مثل www.fashionmall.com، ولتجار تجزئة للملابس مثل www.gap.com، ولمتاجر كتب مثل www.amazon.com، ولمصنعي حواسيب مثل www.dell.com، ولمحلات بقالة مثل www.peapod.com، ولمتاجر موسيقى وفديو مثل www.tower.com، ولوكالات سفر مثل www.travelocity.com
- كما تشكل المزايدات والمناقصات عبر الإنترنت من خلال مواقع مثل www.ebay.com طريقة أخرى قد يلجأ إليها المستهلكون للتسوق عبر الإنترنت حيث يتبادل ١٥٧ مليون مشتر و ٢٥ مليون بائع أي شيء تقريباً.
- تشكل المبيعات الخاطفة *flash sales* الطريقة الأخيرة لتجارة التجزئة عبر الإنترنت من خلال مواقع مثل www.gilt.com و www.hautelook.com ترسل للمستهلكين رسائل نصية تعلمهم فيها بعروض لمدة محدودة وبحسومات كبيرة.

ومن أكبر المشكلات التي تواجه تجار التجزئة عبر الإنترنت أن حوالي ثلثي المتسوقين الإلكترونيين يصلون حتى مرحلة الدفع ومن ثم يغادرون الموقع الإلكتروني لمقارنة تكاليف الشحن والأسعار على المواقع الأخرى، ولا يعود ٧٠% منهم مرة أخرى. ولحل هذه المشكلة يقدم العديد من تجار التجزئة عبر الإنترنت مقارنات مع أسعار العروض المنافسة. فيمكن للمستهلكين على موقع Allbookstores.com مثلاً استخدام محرك بحث لمقارنة الأسعار مع أسعار Amazon.com و Barnesandnoble.com وحوالي ٢٥ متجر كتب آخر.

ويعتقد الكثير من الخبراء أن على تجار التجزئة عبر الإنترنت النظر إلى مواقعهم ك لوحات ديناميكية لجذب المستهلكين والمحافظة عليهم كما يتوجب أن تكون هذه المواقع سهلة الاستخدام وقابلة للتخصيص وفق احتياجات المستهلكين وأن تسهل التفاعل لتعزيز التجربة التي يعيشها المستهلك عبر الإنترنت. فمثلاً، تشجع *BMW* و *Mercedes* و *Jaguar* زوار مواقعها على تصميم سيارة من خلال اختيار الألوان الداخلية والخارجية والعديد من الخيارات الأخرى ومن ثم معاينة السيارة المصممة افتراضياً ومن ثم استخدام *Facebook* أو *Twitter* أو البريد الإلكتروني لمشاركة التصميم.

وقد تطورت تجارة التجزئة عبر الإنترنت أيضاً لتتضمن خيارات التسوق الاجتماعي *Social shopping* بما في ذلك الوسطاء مثل *Groupon* و *LivingSocial* الذين يصلون المستهلكين بالتجار، وأماكن التسوق مثل *Google Offer* و *Storenvy* والذي يقدم موقعاً لإعلانات الخدمة الذاتية، والمجمعون مثل *Yipit* الذين يقومون بالبحث عبر الإنترنت لإيجاد عروض وإدراجها على مواقعهم الخاصة. كما يستخدم الكثير من المستهلكين المصادر الإلكترونية كمواقع لمقارنة الأسعار يمكن لها أن تؤثر على قرارات التسوق خارج الإنترنت في متاجر التجزئة التقليدية.

٩-٣-٥ التسويق عبر الهاتف

يعتبر التسويق عبر الهاتف *telemarketing* شكلاً آخر من أشكال تجارة التجزئة خارج المتاجر ويقوم على استخدام الهاتف للتفاعل مع المستهلكين والبيع بشكل مباشر لهم. وبالمقارنة مع البريد المباشر، يعتبر التسويق عبر الهاتف وسيلة أكثر فعالية لاستهداف المستهلكين. وقد اعتادت شركات التأمين وشركات الوساطة والجرائد على استعمال هذا الشكل من تجارة التجزئة لتخفيض التكاليف مع المحافظة على إمكانية الوصول إلى المستهلكين. ووفقاً لجمعية التسويق المباشر *Direct Marketing Association* تجاوزت المبيعات السنوية من خلال التسويق عبر الهاتف مبلغ ٣٣٢ مليار دولار.

وقد تأثر التسويق عبر الهاتف في العديد من الدول بتشريعات تتعلق بطرق الاتصال عبر الهاتف وحماية خصوصية المستهلك وبعض الممارسات الأخلاقية. وفي الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً تم إنشاء سجل عدم الاتصال *Do Not Call Registry* (www.donotcall.gov) للمستهلكين الذين

لا يرغبون بتلقي اتصالات هاتفية مرتبطة بالجهود البيعية للشركات. وتم في عام ٢٠١٧ تسجيل ما يزيد على ٢٢١ مليون رقم هاتف ضمن هذا السجل.

في سياق متصل يمكن تمييز قنوات الاستجابة المباشرة التلفزيونية *Direct-response TV* وهي قنوات تجارة تجزئة يشاهد فيها المستهلكون إعلاناتاً تلفزيونياً يعرض البضائع ومن ثم يقومون بإجراء الطلب من خلال التلفون أو من خلال قناة مصرفية أو من خلال موقع الشركة عبر الإنترنت.

ويوجد نوعان من من إعلانات *DRTV* نوع طويل وآخر قصير. يتمثل النوع الطويل في برنامج إعلاني *Infomercial* يمتد لمدة ٣٠ إلى ٦٠ دقيقة عادة يمزج بين التسلية وعرض المنتجات. فيما يتكون النوع القصير من إعلانات تلفزيونية بمدة دقيقتين إلى ثلاث دقائق.

وبعكس الإعلانات التلفزيونية التقليدية يمكن قياس أثر إعلانات *DRTV* بشكل دقيق، فخلال ٢٤ ساعة يمكن لتجار التجزئة الذين يستخدمون هذه القناة تحديد عدد المستهلكين الذين استجابوا لكل تعرض للإعلان. ويمكن تحليل النتائج لتحديد أثر يوم وساعة ومكان عرض الإعلان في استجابات المستهلكين.

٦-٣-٩ البيع المباشر

يقوم البيع المباشر *Direct selling* أو ما يعرف أحياناً بتجارة التجزئة عبر المنازل *door-to-door retailing* على بيع المنتجات والخدمات بشكل مباشر للمستهلكين من خلال التفاعل الشخصي والعرض في منازلهم أو مكاتبهم.

وقد اعتمدت العديد من الشركات مثل *Avon* و *FullerBrush* و *Mary Kay Cosmetics* و *World Book* على هذه الطريقة من خلال تقديم منتجات مخصصة ومتوافقة مع حاجات المستهلكين. ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها ما يزيد على ١٥ مليون مندوب مبيعات في مجال البيع المباشر يعملون بدوام كامل أو جزئي في العديد من فئات المنتجات بما في ذلك المنتجات الصحية والمنتجات المنزلية المعمرة ومنتجات العناية الشخصية.

ويعود نمو صناعة البيع المباشر إلى سببين:

- توسع العديد من تجار التجزئة عبر البيع المباشر إلى أسواق خارج الحدود المحلية. لدى *Avon* مثلاً ٦ ملايين مندوب مبيعات منتشرين في ٨٠ دولة حول العالم. وتأتي ثلث مبيعات *Amway's* من الصين و ٩٠% من مبيعاتها تأتي من خارج الولايات المتحدة. كما يستمر البيع المباشر في النمو في الأسواق التي تقتقد إلى قنوات توزيع فعالة مما يزيد من أهمية التواصل عبر المنازل وحيث تقل معارف المستهلكين حول المنتجات والعلامات التجارية مما يزيد الحاجة إلى التفاعل الشخصي.
- تزايد أعداد الشركات التي تستخدم البيع المباشر للوصول إلى المستهلكين الذين يفضلون الخدمة الشخصية *one-on-one customer service* وتجربة التسوق الاجتماعي عوضاً عن التسوق عبر الإنترنت أو من خلال متاجر الحسومات.

ويمكن تمييز نوعين خاصين من البيع المباشر هما نظام خطة الحفلات *party plan system* والنظام متعدد المستويات *Multilevel system*. إذ يتم حوالي ربع عمليات البيع المباشر في الولايات المتحدة من خلال خطة الحفلات حيث يشجع مندوب المبيعات المستهلكين للعمل كمضيفين ودعوة الأصدقاء والزلاء إلى حفلة. ويتلقى المضيف أو المضييفة هدية أو عمولة مقابل تنظيم الحفلة. ويتم عرض البضائع كما يقوم الحضور بتقديم الطلبات خلال الحفلة.

أما في النظام متعدد المستويات فيعمل رجال أعمال مستقلون كموزعين رئيسيين ويقومون بتجنيد أشخاص آخرين ليصبحوا موزعين في شبكتهم. وإما أن يشتري الموزعون الرئيسيون البضائع من الشركة لبيعوها إلى موزعيهم أو أنهم يتقاضون عمولة عن كل البضائع التي يتم شراؤها من قبل الموزعين ضمن شبكتهم. وبالإضافة إلى بيع البضائع يتولى الموزعون الرئيسيون مهام تجنيد وتدريب الموزعين الآخرين.

خاتمة:

بدأ الفصل بتعريف تجارة التجزئة وكيفية خلق تجار التجزئة للقيمة من خلال التنوع في المنتجات والخدمات المقدمة وتقسيم الكميات والأحجام بما يتوافق مع المستهلكين والقيام بالتخزين وتقديم خدمات إضافية للمستهلكين. انتقل الفصل بعدها لاستعراض أنواع متاجر التجزئة ابتداءً من متاجر الأقسام مروراً بالمتاجر المتخصصة ومحلات السوبرماركت والصيدليات ومحال البقالة ومتاجر الحسومات والمطاعم وتجار تجزئة الخدمات. ثم شرح الفصل ستة أشكال لتجارة التجزئة خارج المتاجر هي البيع الآلي والبريد المباشر والكتالوجات والبيع عبر التلفاز وتجارة التجزئة عبر الإنترنت والبيع عبر الهاتف والبيع المباشر.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Berman Barry, Evans Joel R., Chatterjee Patrali, Retail Management: A Strategic Approach, 13th Edition, Pearson Education, 2018
٢. Dunne Patrick M., Lusch Robert F., Carver James R., Retailing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, 2011
٣. Levy Michael, Weitz Barton A., Beitelspacher Lauren Skinner, Retailing Management, 8th Edition, McGraw Hill/Irwin, 2012
٤. Levy Michael, Weitz Barton A., Grewal Dhruv, Retailing Management, 9th Edition, McGraw Hill Education, 2014
٥. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٦. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٧. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

أ) تعرف على أنها مجموعة من أنشطة الأعمال التي تضيف قيمة إلى المنتجات والخدمات المباعة إلى المستهلكين لاستخدامهم الشخصي أو العائلي.

(ب) تجارة الجملة (ب) التجارة

(ج) سلسلة الإمداد (د) تجارة التجزئة

ب) يدل/تدل على عدد فئات البضائع التي يعرضها تاجر التجزئة.

(ب) نوع البضائع (ب) فئة البضائع

(ج) التنوع (د) التشكيلة

ت) هي متاجر خدمة كبيرة مقسمة إلى أقسام تتخصص في المواد الغذائية وبعض المواد غير الغذائية.

(ب) محلات السوبرماركت (ب) الصيدليات

(ج) متاجر الحسومات (د) نوادي المستودعات

ث) تسمح/يسمح للمستهلكين بالبحث عن المنتجات وتقييمها وطلبها من خلال الإنترنت.

(أ) التسويق عبر الهاتف (ب) تجارة التجزئة عبر الإنترنت

(ج) التسوق عبر التلفاز (د) التسويق المباشر

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح القيمة التي يضيفها تاجر التجزئة بالنسبة للمستهلكين.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٩-١)

السؤال الثاني: تحدث عن أنواع متاجر التجزئة.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٩-٢)

السؤال الثالث: تحدث عن تجارة التجزئة من خلال البيع المباشر.

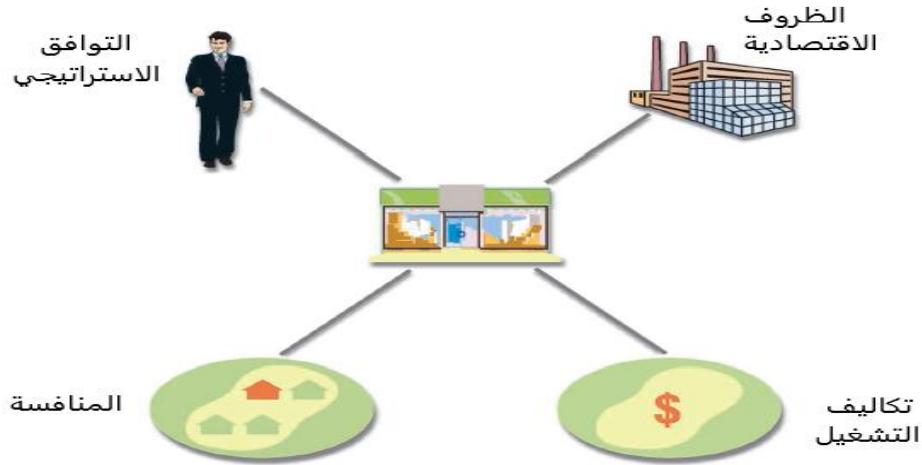
(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ٩-٣-٦)

الفصل العاشر: موقع المتجر

١٠-١ في تقييم المنطقة الجغرافية

من المؤكد أن المنطقة الجغرافية الأفضل للمتاجر هي المنطقة التي تولد الأرباح الأعلى على المدى الطويل. ومن أهم العوامل التي قد تؤثر في الأرباح على المدى الطويل والتي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تقييم المنطقة الجغرافية نذكر: الظروف الاقتصادية، والمنافسة، والتوافق الاستراتيجي بين سكان المنطقة والسوق المستهدفة من قبل تاجر التجزئة، وتكاليف تشغيل المتاجر.

شكل (١٠-١): العوامل المؤثرة في جاذبية المنطقة



١٠-١-١ الظروف الاقتصادية

من المهم عند تقييم المناطق المحتملة تقدير مستوى ومعدل النمو السكاني والعمالة ضمن المنطقة الجغرافية. فكلما ارتفع معدل العمالة بين سكان المنطقة كلما ازدادت القوة الشرائية مما ينعكس إيجاباً على مستويات المبيعات لمتاجر التجزئة.

لكن نمو السكان والعمالة وحدهما لا يكفيان للتحقق من قوة بيئة المتجر في المستقبل. بل يتوجب أيضاً

تحديد مدى استمرارية هذا النمو وكيف يمكن أن يؤثر في الطلب على البضائع التي يتم بيعها في المتاجر. فإذا لم يكن هناك تنوع في النمو في مختلف الصناعات فقد تصبح المنطقة غير جذابة نتيجة اعتماد نموها على صناعة واحدة مما يعرضها لاهتزازات أكبر مرتبطة بتقلبات مزاج السوق. فمثلاً يتغير الطلب في بعض المدن مثل فلينت بولاية ميشيغان الأمريكية بشكل دوري ملحوظ نتيجة اعتمادها على صناعة السيارات بشكل كبير.

وغالباً ما يتم تفضيل المناطق التي تتمتع بعدد سكان كبير ومتزايد على تلك التي تتناقص أعداد سكانها. ومع ذلك، يفضل بعض تجار التجزئة مثل *Subway* التوجه نحو مراكز جديدة للتسوق مع عدد قليل من الأسر القريبة مع توقع أن يحصل توسع في بناء الضواحي المحيطة مستقبلاً بما يكفي لدعم المتاجر.

١٠-١-٢ المنافسة

يؤثر مستوى المنافسة ضمن المنطقة الجغرافية في الطلب على بضائع تاجر التجزئة. بنى *Walmart* نجاحه في البداية من خلال استراتيجية تقوم على افتتاح المتاجر في مدن صغيرة بعيدة عن المنافسة أو مع منافسة ضعيفة. حيث عرض *Walmart* بضائع ذات نوعية جيدة وبأسعار مخفضة في مناطق كان سكانها الريفيون يعتمدون سابقاً على التسوق من متاجر صغيرة تقدم تشكيلة محدودة من البضائع أو كانوا يضطرون للقيادة للوصول إلى المتاجر المتواجدة في المدن الأكبر.

كما تستضيف الأحياء الداخلية للمدن والتي كانت تعتبر غير مرغوبة سابقاً العديد من سلاسل المطاعم مثل *Denny's* و *IHOP* و *Chili's*. قدمت هذه المناطق الحضرية بعض عوامل الجذب كتمتعها بمستويات منافسة ضعيفة وقوة عاملة كبيرة يسهل الوصول إليها بالإضافة إلى وجود سوق محيطة للعملاء ذوي الدخل المرتفع.

١٠-١-٣ التوافق الاستراتيجي

يجب أن تحتوي المنطقة على مستهلكين ينتمون إلى السوق المستهدفة من قبل تاجر التجزئة وممن يهتمون بعروضه وبزيارة متاجره. وبالتالي يتوجب أن تتمتع المنطقة بخصائص ديموغرافية وأنماط حياة مناسبة. ويمكن أن يكون حجم ومكونات الأسر ضمن المنطقة محدداً مهماً للنجاح. فمثلاً تركز متاجر *La Curacao* للإلكترونيات والأجهزة المنزلية في الولايات المتحدة الأمريكية على المستهلكين من ذوي الأصول الإسبانية لذا تبحث دائماً عن المناطق التي يقطنها هؤلاء بشكل كبير. بالمقابل لم تكن الأصول الإثنية ذات أهمية بالنسبة لمتاجر *Toys "R" Us* بل كانت تهتم بالمناطق التي تتمتع بكثافة عالية للأسر التي لديها أطفال. وبشكل مشابه تختار محلات *Party City* المتخصصة بمنتجات المناسبات والحفلات المناطق ذات الكثافة المرتفعة للأسر متوسطة الدخل وذات الأطفال. كما اختارت متاجر *Ann Taylor* للملابس النسائية أن تتواجد في مناطق تتميز بمستوى دخل مرتفع وذات أسر تتمتع بتواجد دخل لدى الزوجين.

كما قد يكون التوافق بين أنماط حياة السكان والسوق المستهدفة مهماً بالنسبة لتجار التجزئة. فمثلاً تتمتع المناطق التي يهتم المستهلكون ضمنها بالأنشطة الخارجية بجاذبية عالية بالنسبة لمتاجر *REI* و *Bass Pro Shops*.

١٠-١-٤ تكاليف التشغيل

قد تختلف تكاليف التشغيل باختلاف المناطق. إذ ترتفع الأجازات وتكاليف الإعلانات في بعض المناطق وتنخفض في أخرى. لكن هذا الارتفاع والانخفاض في الأجازات وتكاليف الإعلانات قد يرتبط أيضاً بارتفاع أو انخفاض في المبيعات والأرباح المحتملة.

كما قد تتأثر تكاليف التشغيل بقرب المنطقة المحتملة من المناطق الأخرى التي تتواجد فيها متاجر تاجر التجزئة. فإذا كان المتجر قريباً من المتاجر الأخرى ومن مركز توزيع تاجر التجزئة ستخفض تكاليف نقل البضائع إلى المتجر كما ستخفض تكاليف الرقابة والمتابعة من قبل الإدارة.

١٠-٢ عدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية

يتوجب على تاجر التجزئة بعد اختيار المنطقة الجغرافية أن يقرر بشأن عدد المتاجر التي يمكن له تشغيلها ضمن المنطقة. وعند اتخاذ مثل هذا القرار يتوجب التفكير في وفورات الحجم والتأثير السلبي المحتمل لتزايد عدد المتاجر ضمن المنطقة.

١٠-٢-١ وفورات الحجم الناتجة عن تعدد المتاجر

تفتتح العديد من سلاسل متاجر التجزئة عدة متاجر في ذات المنطقة لتقليص تكاليف الترويج والتوزيع من خلال وفورات الحجم. فتكاليف الترويج من خلال إعلان عبر الجرائد ستكون ذاتها سواء تعلق الأمر بالترويج لعدة محلات أو لمحل واحد فقط ضمن منطقة جغرافية محددة. كما يمكن تخديم عدة متاجر ضمن منطقة جغرافية واحدة من قبل ذات مركز التوزيع. لذا لا تتوسع متاجر *Walmart* إلا في المناطق التي يتواجد فيها مركز توزيع لدعم المتاجر. وعندما قرر *Kohl's* الدخول إلى سوق فلوريدا افتتح ١٤ متجراً في جاكسونفيل وأورلاندو في اليوم ذاته. وأخيراً، فإن قرب المتاجر من بعضها سيمكن المدراء من زيارتها ومتابعتها بشكل أكثر تكراراً.

١٠-٢-٢ التأثير السلبي لتزايد عدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية

على الرغم من وفورات الحجم التي قد تنتج من تعدد المتاجر ضمن منطقة جغرافية واحدة إلا أن ذلك قد يؤدي بالمقابل إلى تناقص العائدات نتيجة وجود المزيد من المتاجر الإضافية القريبة من بعضها ضمن المنطقة ذاتها.

لنفترض على سبيل المثال وجود ٤ متاجر عائدة لأحد تجار التجزئة ضمن منطقة جغرافية محددة. يحقق كل متجر منها مبيعات بمقدار ٢ مليون دولار. ونتيجة للبعد المناسب بينها فإن المستهلكين سيتوجهون نحو المتجر القريب منهم مما يمنع التأثير السلبي المتبادل بينها. فإذا افتتح تاجر التجزئة متجراً خامساً قرب أحدها فإنه قد يرغب في تحقيق زيادة في المبيعات بمقدار ٢ مليون دولار ضمن المنطقة انطلاقاً من توقعه بأن المتجر الجديد سيحقق مبيعات مشابهة لمبيعات المتاجر الأربعة الحالية. إلا أن التزايد في مبيعات المنطقة قد لا يتجاوز ١,٥ مليون دولار بسبب أن مبيعات المتجر الأقرب للمتجر الجديد انخفضت إلى ١,٧ مليون دولار ولأن مبيعات المتجر الجديد لم تتجاوز ١,٨ مليون

دولار. إذا لم ترتفع مبيعات المنطقة إلا بمقدار ١,٥ مليون دولار لأن مبيعات المتجر الجديد قد التهمت بعضاً من مبيعات المتجر القديم الأقرب إليه.

وبما أن الهدف يكمن في تعظيم الأرباح لكامل سلسلة المتاجر، يمكن أن يستمر تجار التجزئة في افتتاح متاجر جديدة ضمن منطقة جغرافية محددة طالما أن الإيرادات المحققة من افتتاح المتجر الجديد تتجاوز التكاليف.

وبالنسبة للمتاجر التي تمنح بموجب امتياز، تختلف أهداف كل من مانح الامتياز والحاصل عليه مما قد يؤدي إلى حدوث اختلاف حول عدد المتاجر ضمن منطقة جغرافية محددة. حيث يهتم مانح الامتياز بتعظيم المبيعات لكافة المتاجر كونه يتلقى عمولة على المبيعات الكلية المحققة. أما الحاصل على الامتياز فيهتم بالمبيعات والأرباح التي يحققها متجره (متاجره). ولتخفيف مستوى النزاعات، تضمن معظم عقود الامتياز للحاصل على الامتياز منطقة جغرافية حصرية لحمايته من تأثير مبيعات حاصل آخر على الامتياز ضمن المنطقة ذاتها.

١٠-٣ تقييم خصائص موقع المتجر

بعد أن يتم تحديد المنطقة الجغرافية للمتجر يتوجب تقييم وتحديد موقع المتجر. تؤثر بعض خصائص الموقع في مبيعات المتجر وبالتالي يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار الموقع، ومن هذه الخصائص: تدفق حركة المرور وسهولة الوصول إلى الموقع، الموقف، الرؤية، المتاجر المجاورة، القيود والتكاليف.

١٠ - ٣ - ١ تدفق حركة المرور وسهولة الوصول

يعتبر تدفق حركة المرور *Traffic flow* أحد أهم العوامل التي تؤثر في مبيعات المتجر. ويقصد بتدفق حركة المرور عدد المركبات والمشاة الذين يمرون من الموقع. وعندما تكون حركة المرور أكبر يزداد احتمال توقف عدد من المستهلكين والتسوق من المتجر. لذا يستخدم تجار التجزئة عادة مقاييس تعداد المارين لتقدير جاذبية الموقع. وتعتبر أعداد المارين ذات أهمية خاصة بالنسبة لتجار التجزئة الذين يقدمون منتجات وخدمات يتم شراؤها بشكل غير مخطط أو لتلك التي يتم شراؤها بشكل متكرر مثل

البقالة، والمنتجات الميسرة، وغسيل السيارات. بالمقابل، تقل أهمية أعداد المارة بالنسبة للمتاجر التي يقصدها المستهلكون بشكل مخطط.

وقد لا تكون حركة المرور الأعلى أفضل دائماً. فغالباً ما تستخدم أعداد المارين بالطرق الرئيسية المحيطة لتقييم جاذبية موقع المتجر، لكن هذه المقاييس قد تكون مضللة. فعلى الرغم من إعطائها لمؤشر معقول عن مستوى النشاط في المنطقة إلا أنها لا تقدم أية معلومة حول نسبة من سيتوقف ويتسوق من هذه الأعداد ضمن موقع المتجر. يلاحظ أن معظم مراكز التسوق تتواجد على طول طرق السفر والطرق السريعة المزدهمة. يمر عبر هذه الطرق الكثير من الزاهبين إلى والعائدين من أعمالهم أو ممن يسلكونها لممارسة أنشطتهم وأعمالهم اليومية والتي لا تتضمن التسوق. لذا لا يتم الاعتماد على أعداد حركة المرور أثناء ساعات الذروة والتي تخلق ازدحاماً قد يعيق الوصول إلى المتاجر. كما أن أعداد المارين تجمع على مدار ٢٤ ساعة ويتم إعطاء المعدل الوسطي إلا أن الكثير من المتاجر لا تفتح أبوابها إلا لمدة ٨ أو ١٢ ساعة يومياً فقط.

ويمكن أن يضم التعداد الجيد لحركة المشاة أربعة عناصر:

- فصل الأعداد بحسب العمر والجنس (مع عدم أخذ أعداد الأطفال الصغار بعين الاعتبار في عملية العد).
- تقسيم الأعداد بحسب الزمن مما يسمح بدراسة أوقات الذروة وأوقات الإقبال الضعيف والتغير في جنس الأشخاص الذين يمرون على مدار الساعة.
- مقابلات المشاة لمعرفة نسبة المتسوقين المحتملين.
- تحليل الأماكن *Spot analysis* لرحلات التسوق لتحديد المتاجر التي تمت فعلاً زيارتها.

ولا تقل أهمية إمكانية الوصول إلى الموقع عن أهمية تدفق المرور. تشير إمكانية الوصول إلى الموقع *Accessibility of the site* إلى سهولة دخول وخروج المستهلكين إلى ومن الموقع. تكون إمكانية الوصول أكبر بالنسبة للمواقع المتواجدة قرب الطرق السريعة، والطرق غير المزدهمة، وفي الشوارع التي تحتوي إشارات مرور وممرات تمكن من التحول نحو الموقع.

وقد تؤثر العوائق الطبيعية (كالأنهار والجبال) والعوائق الاصطناعية (كمسارات السكك الحديدية والطرق السريعة المقسومة ذات الاتجاهين) في إمكانية الوصول أيضاً. ويتوقف تأثير هذه العوائق على مدى جاذبية المنتجات والخدمات بالنسبة للمستهلك، فإذا كانت الجاذبية قوية فسيكون المستهلك مستعداً لعبور العوائق للوصول إلى الموقع. فمثلاً، سيكون محل سوبرماركت موجود على جانب طريق سريع مقسم/ذي اتجاهين جاذباً فقط للمستهلكين الذين يمرون في اتجاه واحد من الطريق السريع.

تقدم بعض الشركات المتخصصة مقياساً أفضل لحركة المرور. يتمثل هذا المقياس في عدد الزبائن الذين يدخلون إلى مركز التسوق والذين يتم إحصاؤهم عند مداخل المتجر ضمن مركز التسوق. يقدم هذا المقياس صورة أفضل عن عدد المستهلكين الذين يدخلون فعلاً إلى مركز التسوق. بالإضافة إلى ذلك يقدم هذا المقياس أعداد الداخلين في كل يوم من أيام السنة عوضاً عن المعدل السنوي الذي تقدمه المنظمة المتخصصة في تعداد حركة المرور. يسمح ذلك بإجراء تحاليل أكثر تفصيلاً واستهدافاً بناء على مقارنة على أساس فصلي أو أسبوعي.

في سياق متصل، تعتبر حركة مرور السيارات مهمة عند تقييم الموقع في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقود معظم المستهلكين سياراتهم للوصول إلى مراكز التسوق. أما في بلدان كالصين فتعتبر حركة المشاة وحركة وسائل النقل العامة أكثر أهمية عند تحليل الموقع حيث لا يستخدم المتسوقون سياراتهم بكثرة عن التسوق. كما تعتبر حركة المشاة وحركة وسائل النقل العامة هامة في تقييم المواقع داخل المدن وداخل المراكز التجارية المغلقة. ففي المركز، قد يكون توفر النقل العام مهماً بالنسبة للأشخاص الذين لا يمتلكون سيارات أو الذين لن يتسوقوا في منطقة ذات ازدحام مروري. ويصبح توفر الحافلات وسيارات الأجرة والقطارات وغيرها من وسائل النقل العامة أمراً لا مفر منه في أي منطقة لا يمكن الوصول إليها باستخدام السيارات الخاصة.

تعتبر المواقف وتسهيلات الوقوف مهمة عند تقييم مركز التسوق. فإذا لم تتوفر أماكن كافية أو كانت الأماكن بعيدة عن المتجر فلن يتشجع المستهلكون لدخول الموقع والمتجر. وبالمقابل، فإن توفر الكثير من الأماكن والفراغات قد يؤدي إلى الاعتقاد بأن مركز التسوق يحتوي متاجر لا تتمتع بالشعبية. يتوجب على تجار التجزئة مراقبة مركز التسوق خلال فترات مختلفة من اليوم، والأسبوع، والفصل. كما يتوجب عليهم النظر إلى توفر مواقف للموظفين، ونسبة المتسوقين الذين يستخدمون السيارات، وعدد المتوقفين من غير المتسوقين، والمدة الوسطية لرحلة التسوق.

شكل (١٠-٢) أهمية المواقف



وقد تخلق المواقف المجانية العديد من المشكلات. فقد يركن ركاب وموظفو الأعمال القريبة سياراتهم في المساحات المخصصة للمتسوقين. يمكن التخفيف من هذه المشكلة من خلال التحقق من المتسوقين وطلب الدفع من غير المتسوقين.

وقد تظهر مشكلة أخرى إذا زادت مساحة البيع ضمن الموقع نتيجة ظهور متاجر جديدة أو توسع متاجر موجودة مما قد يؤدي إلى عدم كفاية المواقف الحالية. يمكن هنا للمواقف الطابقية أن تقلص

من المساحة الأرضية الضرورية وأن تختصر المسافة بين السيارة والمتجر. ويمكن أن يكون ذلك ذا أهمية كبيرة إذ قد لا يرغب المستهلكون في المشي لأكثر من عشرات الأمتار من سياراتهم إلى المتجر.

١٠ - ٣ - ٣ إمكانية الرؤية

تشير إمكانية الرؤية *Visibility* إلى قدرة المستهلكين على رؤية المتجر من الشارع. تقل أهمية إمكانية الرؤية الجيدة بالنسبة للمتاجر التي تتمتع بقاعدة جيدة من الزبائن المواظبين والأوفياء، إلا أن معظم تجار التجزئة يرغب في إمكانية رؤية مباشرة وغير محجوبة لمتاجرهم.

وفي المناطق التي تتميز بنسبة عبور كبيرة كما في المراكز السياحية أو المدن الكبيرة تصبح الرؤية الجيدة من الطريق ذات أهمية خاصة بالنسبة للمتاجر.

١٠ - ٣ - ٤ المتاجر المجاورة

تتمتع المواقع التي تحتوي متاجر مكملة أو منافسة بالقدرة على خلق حركة مرور جيدة. تستهدف المتاجر المكملة ذات القطاع السوقي إلا أنها تعرض بضائع مختلفة وغير منافسة. فمثلاً، تفضل محلات السوبرماركت *Save-A-Lot* التي تعرض تشكيلة محدودة تستهدف المستهلكين الحساسين للسعر التواجد مع متاجر أخرى تستهدف المستهلكين الحساسين للسعر مثل *Big Lots* أو *Family Dollar* أو حتى *Walmart*.

يمكن أن نلاحظ أيضاً كيف تتوضع بعض المتاجر المتنافسة قريبة من بعضها كما في حالة مطاعم الوجبات السريعة أو وكلاء السيارات أو تجار التحف أو حتى متاجر الملابس والأحذية ضمن المولات. حيث يفضل المستهلكون الانتقاء بسهولة في حالة التسوق الميسر كما يفضلون وجود تشكيلة جيدة في حالة سلع التسوق. يستند هذا التجمع للمحلات إلى مبدأ الجاذبية التراكمية *Cumulative attraction* الذي ينص على أن مجموعة من أنشطة تجارة التجزئة المتشابهة والمتكاملة سيكون لها قوة جاذبة أكبر من المتاجر المعزولة التي تمارس ذات الأنشطة.

يستند توضع المتاجر المتشابهة أو المتكاملة بالقرب من بعضها على عاملين:

- يحب المستهلكون عادة أن يقارنوا الأسعار والأشكال والخيارات والخدمات ضمن المتاجر

المتشابهة.

- يفضل المستهلكون التسوق في وقفة واحدة (زيارة واحدة) كما يحبون التسوق من متاجر مختلفة خلال رحلة التسوق ذاتها.

وتعتبر درجة تبادل المستهلكين بين المتاجر إحدى مقاييس التوافق *Compatibility* بينها. وبشكل عام تكون المتاجر ضمن كل من الفئتين التاليتين ذات توافق عالٍ وتتمتع بمستوى تبادل عالٍ للمستهلكين فيما بينها:

- سوبرماركت، صيدلية، مخبز، متجر خضار وفواكه، جزار.
- متجر أقسام، متجر ملابس، متجر جوارب، متجر ملابس داخلية، متجر أحذية، متجر مجوهرات.

كما يجب أخذ التوازن بين المتاجر *Retail balance* بعين الاعتبار ضمن منطقة أو مركز تسوق. ويحصل التوازن في حال:

- كان هناك توافق بين عدد المتاجر لكل صنف بضاعة أو خدمة وإمكانيات السوق ضمن الموقع.
- وجود مجموعة من السلع والخدمات تمكن من التسوق خلال وقفة واحدة.
- وجود تشكيلة مناسبة ضمن كل صنف.
- وجود مزيج مناسب من أنواع المتاجر.

١٠ - ٣ - ٥ القيود والتكاليف

قد يضع بعض تجار التجزئة قيوداً ضمن عقد الإيجار على أنواع المتاجر التي يمكن السماح بها ضمن مركز التسوق. فقد يفضل تاجر تجزئة متخصص بالملابس الرجالية استبعاد تجار التجزئة الآخرين المتخصصين بنفس الفئة من المنتجات من التواجد في نفس مركز التسوق. وقد لا يفضل تجار التجزئة مراكز التسوق التي تضع شروطاً على لوحات متاجرهم مما يحد من إمكانية رؤيتها من الطريق.

١٠-٤ الموقع داخل منطقة أو مركز التسوق

يعتمد اختيار موقع المتجر داخل مركز التسوق على إمكانية الرؤية، والموضع ضمن مركز التسوق، وحجم المتجر، وحجم وشكل وحالة وعمر المبنى. وكما ذكرنا سابقاً تشير إمكانية الرؤية *Visibility* إلى القدرة على رؤية المتجر من قبل المارة. لن يكون المتجر المتواجد في طريق جانبية مرئياً بنفس درجة متجر على الطريق الرئيسية لمركز التسوق أو عند مدخل المركز. ومما لا شك فيه أن إمكانية الرؤية المرتفعة تزيد من الوعي بالمتجر.

أما الموضع *Placement in the location* فيشير إلى مكان المتجر ضمن منطقة أو مركز التسوق. فقد يكون المتجر المتواجد على الزاوية مرغوباً لأنه يقع على التقاطع بين طريقين، وهو ما يطلق عليه تأثير الزاوية *Corner influence*. لذا تميل متاجر *Pier 1* ومطاعم *Starbucks* للبحث عن مواضع على الزوايا. لكن يكون هذا الموضع غالباً أعلى نظراً لتمتعه بتدفق أعلى لحركة المرور.

شكل (١٠-٣): تأثير الزاوية



تهتم متاجر المنتجات الميسرة مثل متاجر القرطاسية بمكانها ضمن الطريق وموضعها النسبي مقارنة بمتاجر المنتجات الميسرة الأخرى وقربها من موقف السيارات وإمكانية الوصول إلى موقف الحافلات وبعدها عن أماكن السكن. أما متاجر التجزئة الموجهة لمنتجات التسوق كمتاجر الأثاث المنزلي فتبحث أكثر عن موضع على الزاوية لزيادة مساحة العرض على النوافذ كما تهتم بقربها من متاجر التجزئة المرتبطة بها كمتاجر ورق الجدران مثلاً وتدرس أيضاً سهولة التحميل والتفريغ.

وعندما يقوم تاجر تجزئة بشراء أو استئجار مبنى موجود فسيأخذ الحجم والشكل بعين الاعتبار. كما يتوجب دراسة حالة المرافق والتجهيزات وعمرها أيضاً. يتطلب متجر أقسام مساحة أكبر بكثير من متجر متخصص بمنتجات الموضة (بوتيك). وقد يفضل متجر الأقسام موقعاً ذا شكل مربع فيما يفضل البوتيك موقعاً مستطيل الشكل. كما يجب تفحص الموقع العام من حيث المواقف، والممرات وغيرها.

ونظراً للضغط الكبير على المواقع المرغوبة والنقص الحاصل في الأماكن المتاحة فقد تحول بعض تجار التجزئة نحو مواقع غير تقليدية—غالباً بالإضافة إلى متاجرهم الحالية. فتوجهت *T.G.I.*، *Friday's* مثلاً نحو متاجر المطارات، وافتتحت *Subway* منافذ ضمن العديد من متاجر *Walmart*، كما تشاركت *Subway* والعديد من مطاعم الوجبات السريعة الأخرى بعض الأماكن والتسهيلات لتقديم تنوع أكبر والمشاركة في التكاليف.

١٠-٥ شروط الإشغال

من أهم شروط الإشغال التي يتوجب تقييمها نجد: الامتلاك أو الاستئجار، وأنواع عقود الإيجار، وتكاليف التشغيل.

في حال توفر الموارد الكافية فيجب الاختيار بين امتلاك المتاجر أو استئجارها. يشيع الامتلاك مع المتاجر الصغيرة، أو في التجمعات الصغيرة، أو المواقع الرخيصة الثمن. ويكون له العديد من النقاط الإيجابية:

- لا يمكن لمالك العقار التمتع عن التأجير من جديد أو مضاعفة الأجر بعد انتهاء عقد

الإيجار.

- الاستقرار في دفعات القرض العقاري.
 - يمكن القيام بالتحسينات ضمن الموقع.
 - يمكن أن تتحسن قيمة العقار مع الزمن مما ينعكس ربحاً مالياً في حال تم بيع العقار مستقبلاً.
- أما سلبيات الامتلاك فتتمثل في التكاليف المرتفعة المبدئية والالتزام طويل الأمد، وعدم القدرة على تغيير الموقع.

بالمقابل يميل الكثير من تجار التجزئة نحو عقود الإيجار. فنجد أن عقود متاجر الأقسام قد تمتد لعشرين أو ثلاثين سنة قابلة للتجديد، ونجد عقوداً لمتاجر السوبرماركت تمتد لخمس عشرة إلى عشرين سنة قابلة للتجديد، وعقوداً لمتاجر متخصصة تمتد من خمس إلى عشر سنوات قابلة للتجديد. وتعطي بعض عقود الإيجار لتاجر التجزئة الحق بإنهاء العقد قبل نهاية مدته ضمن شروط ودفعات محددة. تقلص عقود الإيجار من الاستثمار الأولي المطلوب، وتخفض المخاطر، وتعطي إمكانية الوصول إلى بعض المواقع التي لا يمكن إضافة متاجر إليها، وتقدم حركة مرور مباشرة، وتقلص الالتزام بعيد الأمد. يمكن في هذا السياق تمييز عدة أنواع من عقود الإيجار:

- **الإيجار المنتظم *Straight lease***: حيث يدفع تاجر التجزئة مبلغاً ثابتاً شهرياً طوال مدة العقد.
- **الإيجار وفق النسب *Percentage lease***: يربط بين الإيجار والمبيعات أو الأرباح. يحمي هذا العقد مالك العقار من آثار التضخم ويمكنه من الاستفادة من نجاح المتجر. كما يجعل تاجر التجزئة ينظر إلى عقد الإيجار من منظور التكاليف المتغيرة حيث يكون الإيجار أقل في حال ضعف الأداء وبالعكس. وتختلف النسبة باختلاف منطقة أو مركز التسوق وباختلاف نوع المتجر.
- **الإيجار المتدرج *Graduated lease***: ينص على زيادة محددة في الإيجار عبر الزمن. فيمكن أن يكون الإيجار الشهري \$٤٨٠٠ للسنوات العشر الأولى و ٥٦٠٠ للسنوات العشر

الأخيرة مثلاً. ويستخدم هذا العقد عادة مع تجار التجزئة الصغار.

• **الصيانة-الزيادة-التعويض *Maintenance-increase-recoupment lease***

يتضمن شرطاً يسمح بزيادة الإيجار في حال زيادة الضرائب على مالك العقار أو في حال زيادة فواتير التدفئة أو التأمين أو المصاريف الأخرى فوق مستوى محدد. يتم هذا العقد عقد الإيجار المباشر عادة.

• **الإيجار الصافي *Net lease***: يقع هنا على عاتق تاجر التجزئة دفع تكاليف الصيانة كتكاليف

التدفئة والكهرباء والتأمين والإصلاح الداخلي. يتحرر بذلك مالك العقار من إدارة الملكية ويحولها إلى تاجر التجزئة. ويمكن أن يتم هذا العقد الإيجار المباشر أو الإيجار وفق النسب. ومن الأمور الأخرى التي يتوجب تفحصها نجد تكاليف التشغيل والصيانة. فيمكن أن يزيد عمر وحالة المرفق من التكاليف الشهرية بشكل كبير حتى لو كان القرض العقاري أو الإيجار متدنياً. كما يجب حساب تكاليف التجديد بدقة.

خاتمة:

تناول الفصل العوامل المؤثرة في تقييم المنطقة الجغرافية كالظروف الاقتصادية والمنافسة والتوافق الاستراتيجي وتكاليف التشغيل. ثم بين الآثار الإيجابية لتعدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية والمتمثلة بوفورات الحجم كما شرح التأثير السلبي لتزايد عدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية. استعرض الفصل أيضاً كيفية تقييم موقع المتجر استناداً إلى تدفق حركة المرور وسهولة الوصول إلى الموقع وتوفر المواقف والرؤية والمتاجر المجاورة والقيود والتكاليف. كما أوضح أن اختيار الموقع داخل مركز التسوق يعتمد على إمكانية الرؤية والموضع وحجم المتجر وحجم وشكل وحالة وعمر المبنى. وانتهى الفصل بمناقشة شروط الإشغال وأنواع عقود الإيجار.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Berman Barry, Evans Joel R., Chatterjee Patrali, Retail Management: A Strategic Approach, 13th Edition, Pearson Education, 2018
٢. Dunne Patrick M., Lusch Robert F., Carver James R., Retailing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, 2011
٣. Levy Michael, Weitz Barton A., Beitelspacher Lauren Skinner, Retailing Management, 8th Edition, McGraw Hill/Irwin, 2012
٤. Levy Michael, Weitz Barton A., Grewal Dhruv, Retailing Management, 9th Edition, McGraw Hill Education, 2014
٥. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٦. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٧. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

- ١- يقصد ب عدد المركبات والمشاة الذين يمرون من الموقع.
- (أ) تدفق حركة المرور
(ب) إمكانية الوصول
(ج) إمكانية الرؤية
(د) توفر المواقف
- ٢- تشير/يشير إلى قدرة المستهلكين على رؤية المتجر من الشارع.
- (أ) إمكانية الوصول
(ب) التوازن بين المتاجر
(ج) حركة المرور
(د) إمكانية الرؤية
- ٣- في يدفع تاجر التجزئة مبلغاً شهرياً ثابتاً طوال مدة العقد.
- (أ) عقد الإشغال
(ب) الإيجار المنتظم
(ج) الإيجار وفق النسب
(د) الإيجار المتدرج
- ٤- قد يكون المتجر المتواجد على الزاوية مرغوباً لأنه يقع على التقاطع بين طريقين، وهو ما يطلق عليه
- (أ) التأثير التراكمي
(ب) تأثير الزاوية
(ج) أثر الموقع
(د) إمكانية الوصول

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح العوامل المؤثرة في تقييم المنطقة الجغرافية المحتملة للمتجر.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-١)

السؤال الثاني: تحدث عن الآثار الإيجابية والسلبية لعدد المتاجر ضمن المنطقة الجغرافية.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-٢)

السؤال الثالث: تحدث عن أهم شروط الإشغال التي يتوجب تقييمها عند اختيار المتجر.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-٥)

الفصل الحادي عشر: تصميم المتجر

١-١١ عناصر تصميم المتجر

يشكل المخطط *Layout* واللافتات *Signage* و مناطق العرض *Feature areas* العناصر الأساسية لتصميم المتجر.

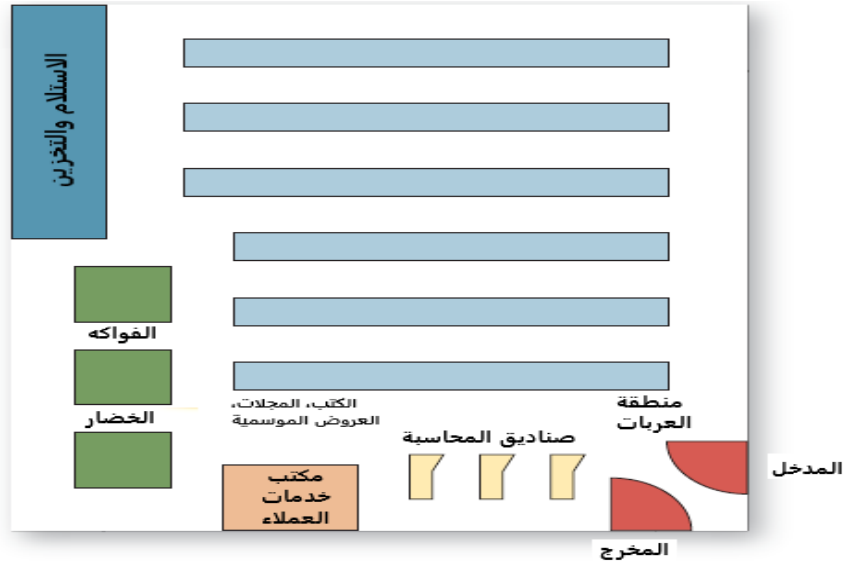
١-١-١١ المخطط

يستخدم تجار التجزئة ثلاثة أنواع رئيسية من المخططات في تصميم المتجر: الشبكة *Grid*، والمضمار *Racetrack*، والشكل الحر *Free form*. ولكل من هذه المخططات نقاط قوة وضعف تتميز بها.

أ. مخطط الشبكة

يأخذ مخطط الشبكة *Grid layout* شكل ممرات متوازية وتتوضع فيه البضائع على كلا جانبي الممرات (شكل ١-١١). وتتواجد أماكن الدفع عند مداخل ومخارج المتاجر.

شكل (١-١١): مخطط الشبكة للمتجر



ويعتبر تصميم الشبكة مناسباً بشكل خاص للزبائن الذين يهتمون بشكل أساسي بالفوائد النفعية التي يقدمها المتجر، والذين لا يبحثون عن الإمتاع الذي يوفره التصميم المثير بصرياً. يريد هؤلاء المستهلكون أن يجدوا المنتجات التي يرغبون بها بسهولة، كما أنهم يقومون بالشراء بأسرع ما يمكن.

تستخدم معظم محلات السوبرماركت ومتاجر الحسومات على كامل الخطوط هذا النوع من المخططات حيث يمكن هذا التصميم المستهلكين من إيجاد المنتجات التي يبحثون عنها بسهولة ويقلص وقت التسوق غير الممتع بالنسبة لمعظمهم.

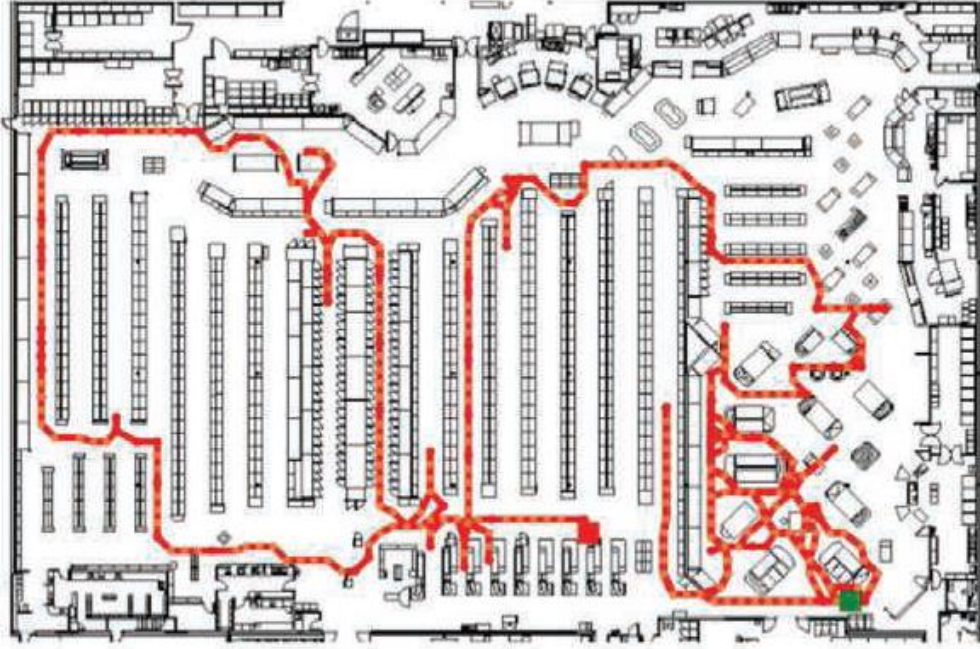
يعتبر مخطط الشبكة أيضاً فعالاً من حيث التكاليف إذ تقل المساحات المهدورة مقارنة بالمخططات الأخرى حيث تكون كافة الممرات بنفس العرض ومصممة بشكل يتسع للمتسوقين وعرباتهم. كما يتيح استخدام الرفوف المرتفعة عرض المزيد من البضائع للبيع مقارنة بالمخططات الأخرى. وتخفض التجهيزات الموحدة من تكاليف التجهيزات عموماً.

بالمقابل، تتمثل إحدى سلبيات مخطط الشبكة من وجهة نظر تجار التجزئة في عدم تعرض المستهلكين لكافة البضائع ضمن المتجر، فبسبب ارتفاع الرفوف لن يتمكنوا سوى من رؤية المنتجات المعروضة في الممر الذي يتواجدون فيه. لا يشجع مخطط الشبكة إذاً الشراء غير المخطط. لحل هذه المشكلة إلى حدٍ ما تقوم متاجر التجزئة باستكمال السلع المعلبة في مركز الشبكة بمخطط مضمار في محيط المتجر لعرض أصناف البضائع الطازجة والقابلة للتلف مثل اللحوم والمأكولات البحرية ومنتجات الألبان والدواجن والسلع المخبوزة والخضار والفواكه. كما يمكن تحفيز الشراء غير المخطط بطرق عرض خاصة سنأتي على ذكرها لاحقاً.

لم يكن تجار محلات السوبرماركت ومصنعو المنتجات المعلبة يشعرون سابقاً بأهمية هذه النقطة السلبية إذ كانوا يعتقدون بأن المستهلكين سيتعرضون لكافة البضائع في المتجر لأنهم سيسيروا عبر كل ممر دافعين عرباتهم ليقطعوه من طرف إلى طرف. لكن وجد بعض الباحثين الذين قاموا بتزويد العربات بأجهزة تحديد الموقع *GPS* أن معظم المستهلكين الذين يدخلون السوبرماركت يتجهون نحو اليمين ويسيروا على طول محيط المتجر ويقومون بالنظر إلى الممرات ليسيروا أحياناً عبر أحد

الممرات بعرباتهم أو تاركين عرباتهم عند طرف الممر ليقوموا باختيار سلعة ما ويعودوا راجعين نحو العربات. يظهر الشكل (٢-١١) المسار الذي يسلكه الزبون النموذجي عادة.

شكل (٢-١١): مثال على حركة المرور ضمن مخطط الشبكة لمحل سوبرماركت



يدرك تجار السوبرماركت ومصنعو السلع المعلبة اليوم مشكلة حركة المرور المتناقصة في مركز محلات السوبرماركت. يكمن الجواب هنا في دفع المستهلكين لقضاء المزيد من الوقت في مركز المتجر. وجدت الأبحاث الحديثة بشكل عام أنه كلما زاد الزمن الذي يقضيه المستهلكون في المتجر كلما زادت المشتريات غير المخططة لديهم. تتمثل إحدى طرق زيادة زمن التسوق في جعل مسار التسوق أقل كفاءة بالنسبة لهم. لذا ولتعريض المستهلكين لمنتجات أكثر وزيادة الشراء غير المخطط في المركز تحتاج محلات السوبرماركت لدفع المستهلكين للسير عبر الممرات (حتى نهايتها). تقوم إحدى الطرق المحتملة لزيادة حركة المرور في المركز على استبدال الممرات المستقيمة بممرات متعرجة على شكل زكزاك. وفي طريقة أخرى يتم وضع العلامات التجارية القوية مثل *Coca Cola* و *Tide* وأي عرض جاذب للنظر في وسط الممر عوضاً عن وضعه على الأطراف. تجذب هذه العلامات

التجارية والعروض المميزة المستهلكين للسير عبر الممرات.

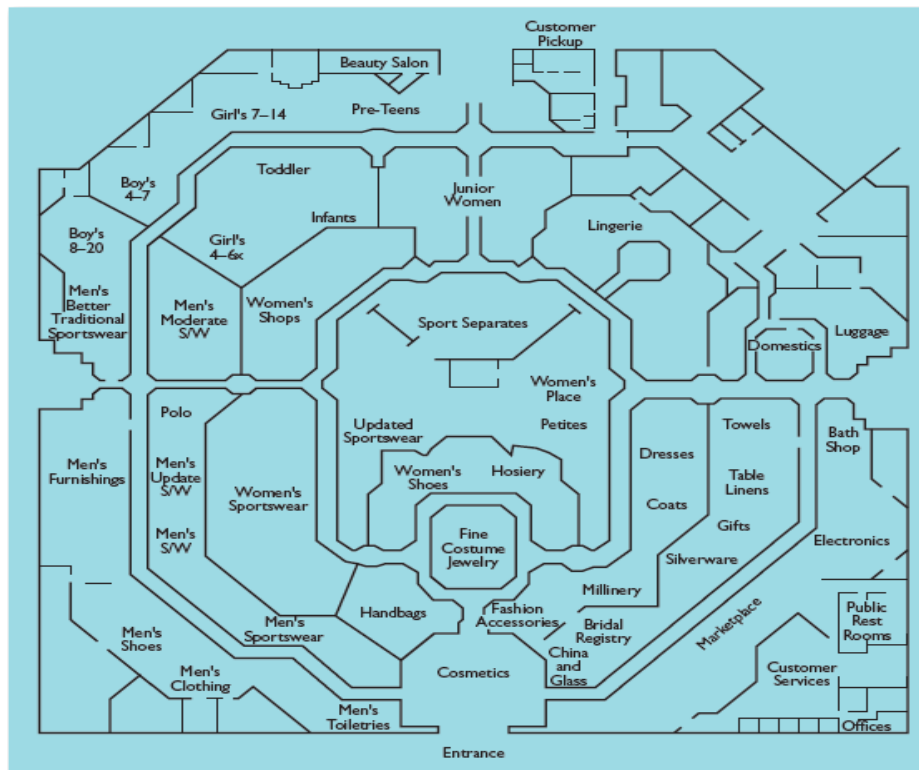
وقد بدأ تجار التجزئة حديثاً باختبار طرق ترويج مبتكرة لدفع المستهلكين للتسوق. إذ تمكن التكنولوجيا الحديثة اليوم تجار التجزئة من مراقبة البضائع التي يتحدث عنها المستهلكون على وسائل التواصل الاجتماعي أثناء وجودهم في المتجر. يمكن ذلك تجار التجزئة وباستخدام التكنولوجيا المتطورة من إرسال كوبونات على الهواتف الذكية للمستهلكين ضمن المتجر على المنتجات القريبة من أماكن تواجدهم مما يدفعهم للبحث عنها لإيجادها وشرائها. كما يمكن تزويدهم بكوبونات إلكترونية لبضائع بعيدة عنهم ضمن المتجر مع خريطة تبين مكان تواجدها مما قد يدفعهم للسير ضمن المتجر وقد يزيد ذلك من احتمال شراء منتجات أخرى في الطريق.

ب. مخطط المضمار

يقدم مخطط المضمار *Racetrack layout* ممراً رئيسياً يدور حول المتجر لتوجيه حركة مرور المستهلكين حول الأقسام المختلفة داخل المتجر (شكل ١١-٣). يسهل مخطط المضمار هدف جعل المستهلكين يرون البضائع المتاحة في أقسام متعددة مما يشجع الشراء غير المخطط. وأثناء تجول المستهلكين في المضمار تضطر أعينهم لاتخاذ زوايا مشاهدة مختلفة عوضاً عن النظر عبر ممر واحد كما في مخطط الشبكة. وتستخدم هنا تجهيزات عرض منخفضة مما يمكن المستهلكين من رؤية البضائع المتواجدة وراء المنتجات المعروضة على المضمار.

يظهر الشكل (١١-٣) مخطط مضمار لمتجر أقسام. وكما نلاحظ فإنه ونظراً لوجود مداخل متعددة تتوضع كل الأقسام في المضمار على الممر الرئيسي ليقوم بجذب المستهلكين عبر المتجر في سلسلة من الحلقات الرئيسية والثانوية. ولجذب المستهلكين نحو الأقسام المختلفة يتم وضع بعض الأقسام الأكثر شعبية في الجزء الخلفي من المتجر. كما يتم عرض المنتجات الأحدث في الممرات لجذب المستهلكين إلى الأقسام وحولها. ويكون المضمار أعرض من الممرات الأخرى عادةً ويتم تعريفه من خلال تغيير شكل أو لون الأرضية.

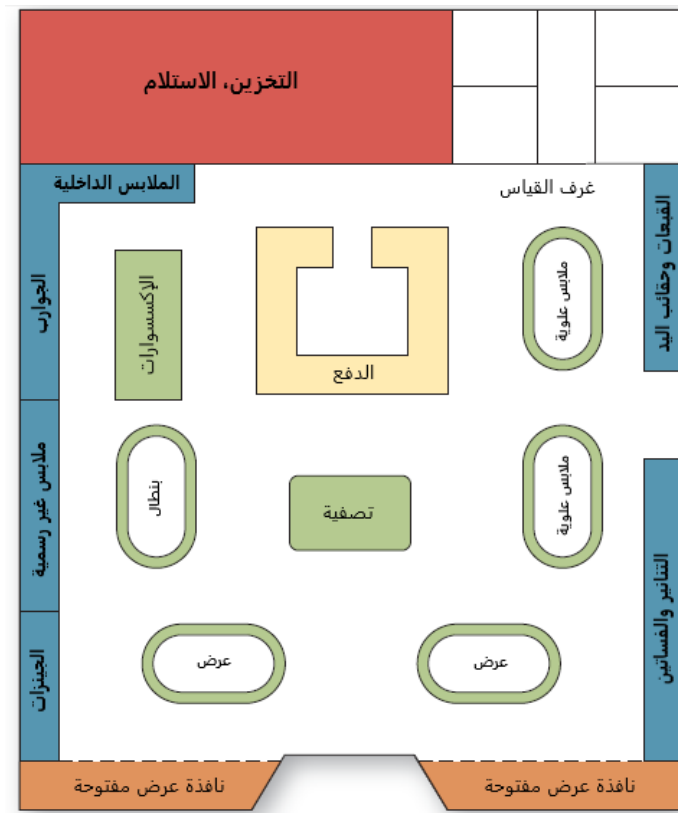
شكل (١١-٣): مخطط المضمار



ت. مخطط الشكل الحر

في مخطط الشكل الحر *Free-form layout* المعروف أيضاً بمخطط البوتيك *Boutique layout* يتم ترتيب التجهيزات والممرات وفق نمط غير متماثل (شكل ١١-٤). يقدم هذا المخطط بيئة حميمية ومريحة تسهل البحث والتسوق. ويظهر هذا المخطط بشكل أكثر شيوعاً في المتاجر المتخصصة أو في أقسام ضمن متاجر الأقسام.

شكل (١١-٤): مخطط الشكل الحر



لكن خلق بيئة التسوق الممتعة وفق مخطط الشكل الحر يترافق مع تكاليف مرتفعة عموماً. فمع عدم وجود نمط معرف لحركة المرور كما في مخطط الشبكة ومخطط المضمار لا يتم توجيه المستهلكين بشكل طبيعي داخل المتجر أو القسم مما يزيد من أهمية البيع الشخصي لتشجيع المستهلكين لاستكشاف البضائع المعروضة في المتجر. كما أن هذا المخطط يقلص من كمية البضائع التي يمكن عرضها.

تساعد اللافتات *Signage* والرسومات *Graphics* المستهلكين على إيجاد المنتجات والأقسام، وتقدم معلومات حول المنتجات، وتقدم منتجات أو عملية شراء خاصة. ويمكن أن تعزز الرسومات مثل لوحات الصور من صورة المتجر. كما تستخدم اللافتات لتحديد أماكن تواجد أصناف البضائع داخل المتجر وأنواع المنتجات المقدمة ضمن كل صنف. ويتم تعليق العلامات بالسقف لزيادة إمكانية رؤيتها. وغالباً ما تستخدم الرموز أو الأيقونات بدلاً من الكلمات لتسهيل التواصل مع عملاء يتحدثون لغات مختلفة. فمثلاً تحدد أيقونة خيمة السيرك الحمراء والصفراء منطقة للعب الأطفال بشكل أفضل من علامة مستطيلة باللونين الأسود والأبيض. كما يتم استخدام علامات أصغر لتحديد عناصر البيع وتقديم معلومات حول المنتجات. ويمكن أيضاً أن يستخدم تجار التجزئة الصور كصور الأشخاص والأماكن لخلق مزاج يشجع المستهلكين على شراء المنتجات.

ومن أنواع اللافتات:

- **لافتات معلومات الاتصال *Call-to-action***: توضع في أماكن استراتيجية داخل المتجر وتشير إلى كيف، وأين، ولماذا يتم التواصل مع تاجر التجزئة من خلال الهواتف المحمولة، أو البريد الإلكتروني، أو الرسائل القصيرة، أو Facebook، أو أية قناة إلكترونية أخرى.
- **لافتات الصنف *Category Signage***: تستخدم داخل قسم أو قطاع محدد من المتجر لتعريف أنواع المنتجات المقدمة. وغالباً ما تتواجد قرب المنتجات التي تعرفها.
- **اللافتات الترويجية *Promotional signage***: تصف العروض الخاصة وتتواجد داخل المتجر أو تعرض على النوافذ لإغراء المستهلكين لدخول المتجر. فمثلاً تعرض محلات الملابس الفخمة عادة ملصقات كبيرة في نوافذ المحل تظهر عارضات أزياء يرتدين السلع الجديدة أو المعروضة للبيع.
- **لافتات نقطة البيع *Point-of-sale signage***: توضع هذه اللافتات قرب المنتج الذي تدل عليه بحيث يتمكن المستهلك من معرفة سعره وبعض المعلومات الأخرى عنه. وقد يكون بعض هذه المعلومات موجوداً على تغليف أو لصاقة المنتج. إلا أن هذه اللافتات تحدد

للمستهلك سريعاً المعلومات الأكثر أهمية مثل إمكانية وجود حسم على المنتج مثلاً.

وقد تزايدت أعداد تجار التجزئة الذين يستبدلون اللافتات التقليدية بنظم لافتات رقمية *Digital signage*. يتم تحديد المحتوى البصري للافتات الرقمية بشكل إلكتروني من خلال شبكة تحكم مركزية. وقد يتدرج محتوى اللوحات الرقمية من بعض الفيديوهات المسلية إلى عرض الأسعار فقط.

تقدم اللافتات الرقمية العديد من المنافع مقارنة باللافتات التقليدية:

- نظراً لطبيعتها الديناميكية، تكون اللافتات الرقمية أكثر كفاءة في جذب انتباه المستهلكين ومساعدتهم على تذكر الرسائل المعروضة.
- تشكل اللافتات الرقمية فرصة لتحسين بيئة المتجر من خلال عرض الرسومات والفيديوهات بما يعزز من جاذبية المحيط بالنسبة للمستهلكين.
- يمكن المحتوى الرقمي من تخصيص المحتوى بما يتوافق مع سوق المتجر وبما يحقق إمكانية العرض في المكان والزمان المناسبين.
- تمكن اللافتات الرقمية من تغيير المحتوى داخل وعبر المتاجر خلال ساعات اليوم وخلال أيام الأسبوع دون تحمل تكاليف الطباعة والتوزيع والتركيب والعمالة. فإذا ارتفعت الحرارة فيمكن أن تعرض اللافتات داخل المتجر بشكل أوتوماتيكي إعلانات لمشروبات باردة وإذا كانت التوقعات تشير لموجة حر فيمكنها أن تروج لواقٍ شمسي أيضاً.

ولا يمكن في هذا السياق إهمال تكلفة أجهزة العرض ونظام التحكم التي قد تكون مرتفعة.

١١-١-٣ مناطق العرض

بالإضافة إلى المخطط واللافتات، يمكن لتجار التجزئة توجيه المستهلكين خلال المتاجر والتأثير في سلوكهم الشرائي من خلال مناطق العرض *Feature areas* وهي مناطق داخل المتجر مصممة لجذب انتباه المستهلكين. تتضمن هذه المناطق النوافذ والمداخل ومجسمات العارضين والرفوف الجانبية والمناطق الترويجية والجدران وغرف القياس ومناطق الشراء أو الدفع.

أ. النوافذ

تجذب المعروضات على النوافذ المستهلكين إلى داخل المتجر وتقدم رسالة بصرية حول نوع البضائع المقدمة في المتجر والصورة التي يريد تقديمها لنفسه. ويعتقد الباحثون أن المعروضات على نوافذ الواجهات تعد أداة فعالة لبناء صورة المتجر وخصوصاً لدى المستهلكين الجدد الذين لا يعرفون المتجر.

ب. المداخل

يؤثر الانطباع الأول الذي يكونه المستهلك في منطقة الدخول في صورة المتجر لديه. تعرض متاجر الأقسام عادة مستحضرات التجميل والعطور عند المدخل الرئيسي، فيما تعرض متاجر البقالة الغلال الطازجة حيث تعتبر هذه المنتجات جذابة بصرياً وتخلق نوعاً من الإثارة لدى المستهلكين.

ويشار إلى الأمتار الثلاثة الأولى في المتجر بمنطقة إزالة الضغط *Decompression zone* حيث يبدأ المستهلكون بالتأقلم مع البيئة الجديدة: هارين من الضجة الخارجية، يرفعون نظاراتهم الشمسية، يغلقون مظلاتهم، ويكونون انطباعاً بصرياً عن كامل المتجر. ولا يكون المستهلكين في هذه المنطقة جاهزين لتقييم البضائع أو اتخاذ قرار الشراء لذا يحاول تجار التجزئة تحرير هذه المنطقة من البضائع والعروضات واللافتات.

ت. مجسمات العارضين:

تشكل مجسمات العارضين *Mannequins* تمثيلاً بالطول الطبيعي للجسم البشري وتستخدم لعرض الملابس. تساعد المجسمات في جذب المستهلكين لدخول المتاجر وتقديم صورة تشجع المستهلكين على شراء شيء إضافي يبدو جميلاً على الجسم.

ث. الرفوف الجانبية

تتواجد الرفوف الجانبية *End caps* في نهاية الرفوف في المتاجر التي تستخدم مخطط الشبكة. ونظراً لتمتعها بإمكانية رؤية مرتفعة تزداد مبيعات البضائع بشكل كبير عندما يتم عرضها في الرفوف الجانبية. لذا يستخدم تجار التجزئة هذه الرفوف للمنتجات التي تحقق هامش ربحية مرتفعة أو لمنتجات

الشرء غير المخطط أو للعروضات السعرية (شكل ١١-٥). وفي محلات السوبرماركت، يفاوض البائعون عادة لعرض المنتجات التي يطرحونها ضمن عروض سعرية خاصة في هذه المنطقة.

شكل (١١-٤): الرفوف الجانبية



ج. المناطق الترويجية

المنطقة الترويجية *Promotional area* هي منطقة تستخدم لعرض البضائع التي يتم الترويج لها. تستخدم متاجر العقاقير مثلاً ممرات ترويجية لبيع المنتجات الموسمية مثل منتجات الحدائق صيفاً وزينة الميلاد في الشتاء. وتميل المتاجر المتخصصة ومتاجر الأقسام لوضع المناطق الترويجية في الجانب الخلفي أو نهاية المتجر أو القسم. لذا وللوصول إلى هذه المناطق التي تعرض حسومات عادة يتوجب على المستهلكين المرور عبر البضائع المعروضة في المتجر مما يزيد فرصة أن يجذب بعضها أنظار المستهلكين.

ح. الجدران

مع محدودية مساحة العرض على الأرض، يزيد العديد من تجار التجزئة من إمكانية تخزين وعرض وتقديم رسائل مبدعة من خلال استخدام المساحات المتاحة على الجدران. فيمكن مثلاً تخزين وعرض البضائع على الرفوف بشكل منسق مع الشاشات والصور أو الرسومات التي تظهر البضائع.

خ. غرف القياس

تعتبر غرف القياس *Dressing rooms* أماكن هامة يقرر فيها المستهلكون غالباً إمكانية شراء المنتجات. تضع غرف القياس الواسعة والنظيفة والمريحة المستهلكين في مزاج جيد للشراء. وقد تزايدت أهمية غرف القياس الافتراضية بالنسبة للمتسوقين عبر الإنترنت. فلا يمكن لهؤلاء تجريب الملابس المعروضة على الموقع الإلكتروني، إلا أن وجود كاميرات الحواسيب والهواتف المحمولة مكن المبرمجين من خلق غرف قياس افتراضية تمكن المستهلكين من تجريب الملابس والإكسسورات من خلال الوقوف أمام الكاميرات الرقمية.

د. مناطق الشراء أو الدفع

مناطق الشراء أو الدفع *Point-of-purchase (POP) counters* أو *Checkout areas* هي الأماكن التي يقوم فيها المستهلك بشراء المنتجات. ونظراً لأن الكثير من المستهلكين يذهبون ويقفون بالدور في هذه المناطق، يستخدم تجار التجزئة هذه المناطق عادة لعرض بعض منتجات الشراء غير المخطط كالبطاريات والساكر والعلكة والمجلات.

١١-٢ توضع المنتجات ضمن المتجر

تؤثر أماكن أصناف المنتجات أيضاً في كيفية تحرك المستهلكين ضمن المتجر. فمن خلال تحديد أماكن منتجات الشراء المخطط وغير المخطط ضمن المتجر يزيد تجار التجزئة من احتمال تحرك المستهلكين عبر كافة أرجاء المتجر وبحيث يكون انتباههم مركزاً على المنتجات التي يرغب تاجر التجزئة ببيعها. حيث تشير بضائع أو منتجات الشراء المخطط *Demand/destination*

merchandise إلى المنتجات التي يخطط المستهلكون لشرائها قبل الدخول إلى المتجر.

بشكل عام وبعد أن يدخل المستهلكون إلى المتجر وعبور منطقة إزالة الضغط يتم الترحيب بهم في من خلال اللوحات واللافتات. وبعد منطقة إزالة الضغط يتجه المستهلكون يمينا عادة (في الثقافات الغربية) ويبدؤون بملاحظة أسعار ونوعية المنتجات الأولى التي يواجهونها. يطلق على هذه المنطقة اسم المنطقة الضاربة *Strike zone*. تعتبر هذه المنطقة ذات أهمية خاصة لأنها تخلق الانطباع الأول لدى المستهلك عن عروض المتجر. لذا يعرض تجار التجزئة بعض بضائعهم الأكثر إقناعاً ضمن هذه المنطقة.

وبعد عبور المنطقة الضاربة ستقع المنطقة الأكثر حركة ومشاهدة على الجانب الأيمن من المتجر حيث يتجه معظم المستهلكين يمينا عندما يدخلون المتجر. وفي هذه النقطة من مرحلة التسوق يصبح المستهلكون معتادين على بيئة المتجر وقد طوروا انطباعاً أول ليصبحوا مستعدين لاتخاذ قرار الشراء. تعرض محلات السوبرماركت عادة الغلال الطازجة في هذا المكان لجاذبيتها على حواس المتسوقين. حيث يسيل لعاب المتسوقين مع جاذبية منظر وألوان المنتجات الطازجة من برتقال لامع وطماطم وفليفلة فاقعة الحمرة وخضروات خضراء ولا شك في أن المستهلكين الجائعين هم أفضل المستهلكين في متاجر البقالة.

١-٢-١١ منتجات الشراء غير المخطط

تعرض منتجات الشراء غير المخطط *Impulse products* في الأماكن ذات حركة المرور المرتفعة كالمنطقة التي تقع بعد المدخل بحوالي ٣ أمتار نحو اليمين وقرب المصاعد وفي الرفوف الجانبية. وفي المتاجر الطابقية تقل قيمة الفراغ المتاح مع الابتعاد عن المدخل في الطابق الأرضي. لذا يتم وضع منتجات الشراء غير المخطط في متاجر الأقسام كالعطورات ومستحضرات التجميل غالباً قرب واجهة المتجر حيث تتم رؤيتها من قبل الجميع بحيث يمكن أن تجذب المستهلكين للدخول إلى المتجر.

١١-٢-٢ منتجات الشراء المخطط والمنتجات الترويجية

يتم عادة عرض منتجات الشراء المخطط الرائجة والمنتجات الترويجية في الزاوية اليسرى الخلفية للمتجر. يؤدي وضع هذه المنتجات في هذا المكان إلى سحب المستهلكين عبر المتجر مما يزيد من إمكانية رؤية المنتجات الأخرى في الطريق. لذا تميل محلات السوبرماركت إلى وضع المنتجات التي يشتريها الجميع تقريباً كالحليب والبيض والزبدة والخبز في الزاوية اليسرى الخلفية. وفي متاجر الأقسام توضع منتجات الأطفال والأثاث بالإضافة إلى مناطق خدمات المستهلكين كصالونات التجميل واستوديوهات التصوير والتي تعتبر منتجات مطلوبة ذات شراء مخطط في الأماكن ذات حركة المرور الضعيفة من المتجر.

يمكن أيضاً أن نميز بعض أصناف المنتجات التي يفضل أن تتم عملية شرائها في أماكن أقل حركة. فمثلاً توضع الملابس الداخلية النسائية في منطقة نائية لزيادة خصوصية تجربة التسوق. وتوضع المنتجات التي تتطلب مساحة عرض كبيرة كالأثاث في أماكن أقل رغبة من قبل العارضين. كما تتطلب بعض الأصناف كالستائر مساحة كبيرة على الجدران فيما يتطلب بعضها الآخر كالأحذية سهولة الوصول إلى غرف التخزين.

في سياق متصل، يميل تجار التجزئة إلى وضع الأصناف المتكاملة قرب بعضها لتشجيع الشراء غير المخطط. علماً بأن البعض يلجأ إلى مخالفة طريقة العرض التقليدية ليثير ويفاجئ المتسوقين.

١١-٢-٣ عرض المنتجات ضمن الصنف الواحد

تميل محلات السوبرماركت إلى عرض علاماتها التجارية الخاصة إلى يمين العلامات التجارية الأخرى. ويعود ذلك إلى أن المستهلكين في الغرب يقرؤون من اليسار إلى اليمين وبالتالي فإنهم سيرون العلامات ذات الأسعار المرتفعة أولاً قبل أن يروا العلامات الخاصة ذات السعر الأدنى والهامش الربحي الأعلى والتي تبدو شبيهة بالعلامات التجارية الأخرى مما قد يدفعهم لشرائها. كما تميل محلات الخضار والفواكه إلى عرض التفاح أولاً نظراً لشعبية هذا المنتج مما قد يحفز المستهلكين على الشراء.

تعرض محلات السوبرماركت المنتجات عادة ضمن أربعة رفوف مع عرض المنتجات الأكثر ربحية

على الرف الثالث. يجذب الرف الثالث الانتباه الأكبر كونه يقع على مستوى نظر البالغين. أما المنتجات التي تجذب عدداً صغيراً من المستهلكين فتوضع غالباً على الرف الأعلى حيث يتطلب الوصول إلى هذا الرف جهداً أكبر. فيما توضع المنتجات الثقيلة وذات الأحجام الكبيرة في الرف الأسفل لأسباب تتعلق بالسلامة.

لكن عندما يتأثر قرار الشراء بالمستهلكين الأقصر فيمكن أن يكون عرض المنتجات على الرفوف السفلى أكثر فعالية. فمثلاً قد يؤثر الأطفال الذين يأتون مع آبائهم على مشتريات حبوب الإفطار لذا قد يكون الرف الثاني من الأسفل المكان الأفضل لعرض حبوب الإفطار.

١١-٣ البيئة الداخلية للمتجر

لخلق تجربة تسوق مميزة يذهب تجار التجزئة أبعد من مجرد عرض وتقديم بضائع جيدة حيث يعمدون إلى تصميم بيئة داخلية أو مناخ داخلي يحفز الحواس الخمس للمستهلكين. في هذا السياق، يستخدم تجار التجزئة الإضاءة والألوان والموسيقى والروائح وحتى النكهات لتحفيز الاستجابات العاطفية والإدراكية لدى المستهلكين وللتأثير في سلوكهم الشرائي.

١١-٣-١ الإضاءة

أبعد من مجرد إضاءة فضاء المتجر، يمكن للإضاءة *Lightening* أن تسلط الضوء على البضائع وأن تخلق مزاجاً أو شعوراً يعزز صورة المتجر. ويمكن أن تؤثر الإضاءة المناسبة بشكل إيجابي في سلوك التسوق لدى المستهلكين.

يساعد نظام الإضاءة الجيد في خلق شعور بالإثارة والمتعة في المتجر. كما يجب أن تساعد الإضاءة في تقديم لون مناسب للبضائع. كذلك تساعد الإضاءة على تسليط الضوء على مناطق ومنتجات محددة. تمكّن الإضاءة أيضاً من تحقيق مستوى مناسب من التباين مما يجذب الانتباه البصري.

بالإضافة إلى ذلك، يستخدم تجار التجزئة الإضاءة لخلق مزاج محدد لدى الزبائن. تستخدم متاجر *Ralph Lauren* مثلاً مستويات متدنية من الضوء للتنسيق مع أجوائها الشاملة التي تشبه الأجواء

المنزلية في المدن. فيما تبقى *Abercrombie & Fitch* متاجرها مظلمة عن قصد لتنتهي الآباء عن الدخول.

ومع الزيادة في أسعار الطاقة أصبح تجار التجزئة والمستهلكون أكثر وعياً بأهمية الحفاظ على الطاقة وتخفيض تكاليفها وبأهمية المحافظة على البيئة. تعتبر إضاءة المتجر مصدراً واضحاً لاستهلاك الطاقة وتشكل حوالي ثلث تكاليف الطاقة في المتاجر الكبيرة. لذا تحول الكثير من المتاجر نحو أضواء الليد *LED* لتوفيرها لتكاليف الإضاءة بنسبة تصل إلى ٧٥% ولأنها تستمر لمدة أطول بعشر مرات من المصابيح التقليدية. علماً بأن أسعار مصابيح الليد لاتزال مرتفعة مقارنة بالمصابيح التقليدية.

١١-٣-٢ الألوان

يحسّن الاستخدام الجيد للألوان من صورة المتجر والمزاج. تنتج الألوان الدافئة كالأصفر والذهبي والأحمر استجابات عاطفية نابضة بالحياة ودافئة ونشطة. يمكن إذاً اعتبار استخدام اللون الأحمر من قبل بائعين يعتمدون على المزايدات مثل *eBay* خياراً جيداً، لأن ذلك سيشجع المزايدين على زيادة عروضهم بشكل غريزي مقارنة مع سلوكهم على صفحات بيع يهيمن عليها اللون الأزرق.

تتمتع الألوان الباردة بالمقابل كالأبيض والأزرق والأخضر بتأثير سلمي ولطيف ومهدئ مما يدفع العملاء إلى رؤية المنتجات بشكل أكثر إيجابية. نتيجة لذلك قد ترغب المتاجر التقليدية باستخدام أكبر لهذه الألوان وتدرجاتها.

وعلى الرغم من شيوع هذه الاتجاهات، إلا أن تأثير الألوان يمكن أن يختلف تبعاً لاختلاف سمات المستهلكين. فقد تختلف دلالات الألوان باختلاف الثقافات إذ يعتبر اللون الأبيض مثلاً لون الحداد في دول شرق آسيا فيما يدل على النقاء في الغرب. كما قد يختلف تأثير الألوان باختلاف العمر والجنس.

١١-٣-٣ الموسيقى

يلاحظ المتسوقون الموسيقى التي يتم تشغيلها في المتاجر ويقول نصفهم تقريباً بأنهم سيغادرون المتجر إذا لم تعجبهم. لحسن الحظ وبعكس العناصر الحسية الأخرى يمكن تغيير الموسيقى بسهولة ضمن المتاجر. فيمكن لتاجر التجزئة تشغيل أنواع مختلفة من الموسيقى في أوقات مختلفة من اليوم تبعاً لتغير طبيعة المتسوقين بين الصباح والظهيرة والمساء مثلاً.

يمكن استخدام الموسيقى للتأثير في سلوك المستهلكين أيضاً. إذ يمكن للموسيقى التحكم في سرعة حركة المرور داخل المتجر، وإنشاء صورة له، وجذب أو توجيه انتباه المستهلكين. فمثلاً، ارتفعت مبيعات أحد متاجر الألعاب في المملكة المتحدة بنسبة ١٠% نتيجة استبدال أغاني الأطفال بأغانٍ هادئة كلاسيكية نتيجة لتأثير هذه الأغاني في سلوك الأهالي المرافقين للأطفال. وبشكل عام، يمكن لمزيج من الموسيقى الكلاسيكية والهادئة أن تشجع المتسوقين على الإبطاء، والاسترخاء، وإلقاء نظرة جيدة على البضائع.

١١-٣-٤ الروائح

تؤثر الروائح بشكل كبير في مزاج وعواطف المستهلكين. فعلى التوازي مع الموسيقى، يمكن للروائح أن تزيد من حماسة ورضا المستهلكين خلال تجربة التسوق. في هذا السياق، يشعر المستهلكون في المتاجر المعطرة بأنهم قضوا وقتاً أقل داخلها مقارنة مع المتاجر غير المعطرة. يمكن للروائح إذاً أن تحسن من تجربة التسوق من خلال جعل المستهلكين يشعرون بأنهم قضوا وقتاً أقل في تفحص البضائع، وانتظار مساعدة البائعين، أو بانتظار الدفع.

يستخدم تجار التجزئة عادة روائح مختلفة باختلاف الأقسام: بودة الأطفال في متجر الأطفال الصغار، رائحة الواقي الشمسي في منطقة ملابس السباحة، رائحة الليلك في قسم الملابس الداخلية، ورائحة القرفة والصنوبر خلال موسم العطل. كما قد تستخدم بعض المتاجر روائح مميزة خاصة بها.

يعتبر التأثير بحاسة التذوق أصعب قليلاً من التأثير في باقي الحواس. ومع ذلك تغير العديد من المتاجر وخصوصاً المطاعم في النكهات المقدمة وقد تعيد إدخال نكهات قديمة لجذب المتسوقين. ويشجع خيار الحصول على لقمة صغيرة دون مغادرة المتجر المستهلكين على الاستمرار لفترة أطول والاستمتاع بتجربة التسوق الخاصة بهم. تعتبر مطاعم *Fred's* مثلاً المكان المناسب للمتسوقين الراغبين بالحصول على شطيرة من المنتجات البحرية لقاء سعر مناسب قبل متابعة رحلة التسوق. وفي النهاية لا بد من التأكيد على أن تأثير بيئة المتجر يعتمد على هدف التسوق لدى المستهلكين. يمكن هنا تمييز هدفين أساسيين للتسوق:

- إنجاز المهمة *Task completion* (نفعية): ك شراء بدلة جديدة لمقابلة عمل.
- الترفيه *recreation* (متعة): ك قضاء بعد ظهر يوم عطلة مع صديق يتجول في مركز تجاري.

يفضل المستهلكون الذين يتسوقون لإنجاز مهمة الأجواء الناعمة والهادئة أي بيئة محيطة بسيطة وموسيقى هادئة وإضاءة باهتة وروائح مريحة وألواناً تميل للأزرق والأخضر. أما عندما يذهب المستهلكون للتسوق من أجل الاستمتاع فإنهم يرغبون بالتواجد في أجواء أكثر إثارة أي في بيئة أكثر تعقيداً مع روائح منشطة وموسيقى سريعة الإيقاع وإضاءة أكثر سطوعاً وألوان حمراء وصفراء.

يتوجب على تجار التجزئة إذاً أن يأخذوا أهداف التسوق لدى المستهلكين بعين الاعتبار عند تصميم بيئة متاجرهم. فنظراً لاعتبار تسوق منتجات البقالة مهمة غير ممتعة تميل محلات السوبرماركت إلى استخدام الألوان الهادئة والموسيقى البطيئة. أما التسوق لملابس الموضة فيعتبر أكثر متعة لذا يتم استخدام بيئة مثيرة للتأثير بشكل إيجابي على سلوك التسوق.

وقد تختلف درجة الإثارة المستخدمة للبيئة عبر المتجر. فقد يخلق متجر أجهزة إلكترونية بيئة منخفضة الإثارة في منطقة الإكسسوارات للتوافق مع العملاء الذين يبحثون عن إتمام المهمة عند تسوق خراطيش الطابعة والبطاريات. بالمقابل فإنه قد يخلق بيئة عالية الإثارة في مراكز الترفيه المنزلي التي يزورها

عادة المزيد من المتسوقين الباحثين عن المتعة.

خاتمة:

شرح الفصل أنواع المخططات الرئيسية لتصميم المتجر وهي: مخطط الشبكة، ومخطط المضمار، ومخطط الشكل الحر، ونقاط قوة وضعف كل منها. كما شرح أنواع اللافتات التي يمكن استخدامها داخل المتجر كلافتات معلومات الاتصال ولافتات الصنف واللافتات الترويجية ولافتات نقاط البيع واللافتات الرقمية. وتناول كيفية توجيه حركة المستهلكين داخل المتجر من خلال مناطق العرض. أوضح الفصل أيضاً كيفية تأثير أماكن توضع منتجات الشراء المخطط والمنتجات الترويجية ومنتجات الشراء غير المخطط في حركة المستهلكين عبر المتجر. وفي النهاية، بين الفصل دور العوامل الحسية المستخدمة في بيئة المتجر الداخلية في التأثير في إدراك المستهلكين وفي سلوك التسوق لديهم.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Berman Barry, Evans Joel R., Chatterjee Patrali, Retail Management: A Strategic Approach, 13th Edition, Pearson Education, 2018
٢. Dunne Patrick M., Lusch Robert F., Carver James R., Retailing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, 2011
٣. Levy Michael, Weitz Barton A., Beitelspacher Lauren Skinner, Retailing Management, 8th Edition, McGraw Hill/Irwin, 2012
٤. Levy Michael, Weitz Barton A., Grewal Dhruv, Retailing Management, 9th Edition, McGraw Hill Education, 2014
٥. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw-Hill Education, 2017
٦. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يأخذ مخطط شكل ممرات متوازية وتتوضع في البضائع على كلا جانبي الممرات.

(أ) الشبكة

(ب) المضمار

(ج) الشكل الحر

(د) مناطق العرض

٢- توضع في أماكن استراتيجية داخل المتجر وتشير إلى كيف وأين ولماذا يتم التواصل مع تاجر التجزئة.

(أ) لافتات حركة المرور

(ب) لافتات نقاط البيع

(ج) لافتات الصنف

(د) لافتات معلومات الاتصال

٣- تشير منطقة إزالة الضغط إلى

(أ) الأمتار الثلاثة الأولى في المتجر

(ب) الجزء الذي يقع في مركز المتجر

(ج) الجزء الذي يقع على أقصى اليمين

(د) الجزء الخلفي من المتجر

٤- تميل محلات السوبرماركت إلى عرض علاماتها التجارية الخاصة

(أ) إلى يسار العلامات التجارية الأخرى

(ب) وسط العلامات التجارية الأخرى

(ج) فوق العلامات التجارية الأخرى

(د) إلى يمين العلامات التجارية الأخرى

٢ أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: عدد أنواع مخططات تصميم المتاجر وشرح مخطط الشبكة.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١١-١-١)

السؤال الثاني: تحدث عن مناطق العرض داخل المتجر.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١١-١-٣)

السؤال الثالث: اشرح تأثير الإضاءة ضمن المتجر في السلوك الشرائي للمستهلكين.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١١-٣-١)

الفصل الثاني عشر: التسعير في متاجر التجزئة

١٢-١ تخفيض الأسعار

لا تختلف طرق تحديد الأسعار عن الطرق التي تم شرحها بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا المقرر. لكن تجار التجزئة يلجؤون إلى تخفيض الأسعار *Markdowns* في العديد من المناسبات. ويمكن تصنيف أسباب تخفيض الأسعار ضمن مجموعتين: التصفية *Clearance* أو التخلص من المنتجات وأسباب ترويجية *Promotional* ترتبط بتوليد وزيادة المبيعات. سيتم في هذه الفقرة شرح السبب الأول أما الثاني فسيتم التطرق له في فقرة لاحقة.

يلجأ البائعون إلى تخفيض الأسعار بهدف التصفية للتخلص من المنتجات التي لا تباع بالسرعة المخططة أو المطلوبة مما قد يعرضها للتقادم والتنسيق في نهاية الموسم. يؤدي تباطؤ المبيعات إلى تخفيض معدل دوران المخزون مما يمنع البائعين من الحصول على منتجات جديدة أكثر طلباً وأعلى مبيعاً، وقد يؤثر ذلك سلباً على صورة تاجر التجزئة التي تقوم على بيع أحدث الموديلات والمنتجات.

شكل (١٢-١): تخفيض الأسعار بهدف التصفية

www.3orod.today

تبدأ من 20% وحتى 90%*

تصفية
نهاية العام

خصومات على الموكيت
والسجاد والأقمشة

مجموعة السراج
ALSORAYAI GROUP

بشرى العرض على أصناف محددة فقط
البيع بالمفرق فقط ولا تسرى الخصومات على مبيعات الجملة

وتعتبر التخفيضات السعرية سلوكاً شائعاً في عالم الأعمال حيث يقوم البائعون عادة بطلب المنتجات الأحدث والمرتبطة بالموضة بكميات أكبر من الكميات التي يتوقعون بيعها. يعود ذلك إلى مخاوفهم من نقص المخزون لديهم من المنتجات المطلوبة شعبياً قبل نهاية الموسم مما قد يؤثر سلباً على صورتهم الذهنية لدى الزبائن. بالمقابل، لن تؤدي التخفيضات في نهاية الموسم سوى إلى التخفيض من هوامشهم الربحية فقط. وفي هذا السياق يقوم البائعون عادة بوضع هوامش ربحية عالية بشكل مدروس وكاف بحيث يكون بإمكانهم تحقيق الأرباح المطلوبة حتى بعد لجوئهم إلى التخفيضات السعرية.

ويمكن لتجار التجزئة اللجوء لخيارات متعددة في حال أرادوا التقليل من كمية التخفيضات:

- فيمكن لهم مثلاً العمل بشكل مشترك مع البائعين لاختيار البضائع وتنسيق التوريد بما يخفف من إمكانية اللجوء إلى التخفيضات. فمن خلال بناء علاقات قوية بين البائع وتاجر التجزئة، يمكن للبائع مساعدة تاجر التجزئة على اختيار البضائع التي يمكن عرضها وكمياتها بناء على معرفته بالسوق وبالمنافسة. ويمكن في بعض الأحيان أن يقدم البائع تخفيضات نقدية لتجار التجزئة لتغطية هامش النقص الذي حصل على مستوى أرباح تاجر التجزئة نتيجة للتخفيضات السعرية التي قام بها.
- كما يمكن لهم أيضاً شراء كميات أقل في كل مرة مما يسهل عليهم إمكانية التنبؤ بالطلب لفترة زمنية أقصر وقد يفيد هذا في خلق الشعور بالندرة أو النقص. يعتبر خلق مثل هذا الشعور لدى المستهلكين طريقة جيدة لتقليل التخفيضات. وحتى في حال وجود كمية كافية من البضائع في المستودعات أو في مراكز التوزيع فإن عرض كميات قليلة منها يرسل إشارة للمستهلك لشرائها الآن طالما هي متوفرة. وإذا غير تاجر التجزئة منتجاتهم المعروضة بشكل متكرر فقد يشعر العملاء بأن البضائع جديدة ومتوفرة بكميات محدودة.
- ويمكن لتجار التجزئة أيضاً السعي لتقديم قيمة جيدة للزبائن. فعندما يعتقد المستهلكون بأن تاجر التجزئة يقدم لم قيمة جيدة فيكونون أقل ميلاً لانتظار التخفيضات. في هذا السياق، تقوم استراتيجية الأسعار المنخفضة كل يوم *everyday low-price strategy* على مبدأ

وضع أسعار منخفضة لمنتجات تاجر التجزئة وبالتالي لا حاجة لتخفيضها بشكل أكبر مستقبلاً. ولا تحتاج *Zara* و *H&M* للترويج لأسعارها المنخفضة. كما يركز بعض تجار التجزئة مثل *Apple* على الجودة والصورة الذهنية المميزة لذا فإنهم لا يلجؤون للتخفيضات.

١٢-٢ التسعير المتغير وتمييز الأسعار

يستعمل تجار التجزئة العديد من التقنيات لتعظيم الأرباح من خلال تقديم أسعار مختلفة للتوافق مع الزبائن المختلفين كالتسعير المتغير الفردي والتسعير المتغير المختار ذاتياً والتسعير المتغير وفقاً للشريحة السوقية.

١٢-٢-١ التسعير المتغير الفردي

يمكن لتجار التجزئة تعظيم أرباحهم من خلال وضع سعر يتوافق مع قدرة أو رغبة كل مستهلك بالدفع. يستخدم مصطلح التمييز السعري من الدرجة الأولى *First-degree price discrimination* للتعبير عن وضع سعر مختلف لكل مستهلك تبعاً لرغبته بالدفع.

يعتبر التسعير المبني على المزايدات والمناقصات مثلاً على التمييز السعري من الدرجة الأولى. فيمكن مثلاً لتاجر التجزئة تعظيم ربحه من سيارة فاخرة من خلال عرضها على *eBay Motors* حيث سيقوم الزبون الأكثر رغبة بالدفع بالمزايدة وصولاً لتحقيق السعر الأعلى الممكن.

وعلى الرغم من شيوع التسعير المتغير الفردي في بعض قطاعات التجزئة كالسيارات والتحف إلا أنه يصعب تطبيقه في معظم قطاعات التجزئة إذ يصعب تقدير رغبة كل مستهلك بالدفع. كما لا يمكن لتجار التجزئة تغيير الأسعار المعروضة تبعاً لكل مستهلك يدخل المتجر أي تبعاً لرغبته بالدفع. بالإضافة إلى ذلك، فإن تغيير الأسعار تبعاً للمستهلك يمكن أن يولد شعوراً بعدم العدالة في التعامل لدى المستهلكين إذا علموا بأنهم قد دفعوا سعراً أعلى مما دفعه الآخرون. ومع ذلك تستعمل محلات *Staples* التسعير الفردي المتغير في نقاط البيع لتمييز زبائنها الأوفياء، إذ يحصل الزبائن الأوفياء على أسعار أخفض مما يحصل عليه الزبائن الآخرون. فعندما يمرر الزبائن الأوفياء بطاقتهم يقوم نظام البيع بتخفيض السعر بشكل آلي للمنتجات التي يقومون بشرائها.

في سياق متصل، تزايد استخدام تجار التجزئة لتقنيات التسعير الديناميكي *Dynamic pricing* بناء على البيانات المتوفرة عن المشتريات من خلال الإنترنت أو عبر المتاجر. يشير التسعير الديناميكي المعروف أيضاً بالتسعير الفردي *Individualized pricing* إلى عملية تحديد أسعار مختلفة للسلع أو الخدمات بناء على نوع المستهلك، والوقت خلال اليوم أو الأسبوع أو حتى الموسم، ومستوى الطلب. كما يمكن تحديد أسعار مختلفة للمستهلكين بناء على مستوى ولائهم الذي تظهره نظم إدارة العلاقات مع المستهلكين *CRM systems* حيث يمكن أن تتدرج الأسعار تبعاً لمستوى الولاء. ويسهل استخدام التسعير الديناميكي بشكل أكبر بكثير من خلال الإنترنت مقارنة بالمتاجر التقليدية حيث يظهر السعر لشخص واحد فقط (الشخص المعني).

١٢-٢-٢ التسعير المتغير المختار ذاتياً

يشكل التسعير المتغير الذي يتم اختياره ذاتياً بديلاً للتسعير الديناميكي وذلك من خلال تقديم أسعار متعددة لجميع المستهلكين مما يتيح للمستهلكين الحساسين للسعر ميزة اختيار السعر الأدنى. يطلق على هذه الطريقة التمييز السعري من الدرجة الثانية *Second-degree price discrimination*. يستخدم تجار التجزئة التمييز السعري من الدرجة الثانية من خلال تخفيضات التصفية أو التخفيضات الترويجية، والكوبونات، وتسعير الحزمة، وتسعير الكمية.

أ. التخفيضات الترويجية

يلجأ تجار التجزئة إلى التخفيضات الترويجية لترويج البضائع وزيادة الأسعار. يمكن لهذه التخفيضات أن تزيد من تدفق المستهلكين داخل المتاجر. وغالباً ما يستخدم تجار التجزئة هذه التخفيضات الترويجية للاستفادة من فترة الأعياد والمناسبات الخاصة، وكجزء من برنامجهم الترويجي. ويأمل تجار التجزئة أن يقوم المستهلكون بشراء منتجات أخرى بالسعر النظامي خلال تواجدهم في المتجر. من ناحية أخرى يمكن للتخفيضات الترويجية أن تزيد من مبيعات المنتجات المكملة.

ب. تخفيضات التصفية على منتجات الموضة

ركزت الفقرة الأولى من هذا الفصل على كيفية استخدام تخفيضات التصفية للتخلص من البضائع غير المرغوبة. لكن يمكن لهذه التصفية أن تستخدم أيضاً لاجتذاب شرائح سوقية مختلفة تبعاً لحساسيتها السعرية. فقد يختار المستهلكون المهتمون بالموضة والمستعدون للدفع والراغبون بأن يكونوا من أوائل المستخدمين دفع أسعار مرتفعة للحصول على أحدث منتجات الموضة. فيما قد ينتظر المستهلكون الحساسون للسعر لشراء المنتجات في نهاية الموسم عندما تنخفض الأسعار.

ت. الكوبونات

تقدم الكوبونات *Coupons* حسماً على أسعار منتجات محددة عند شرائها. يتم إصدار الكوبونات من قبل الشركات المصنعة وتجار التجزئة في الصحف، وعلى المنتجات، وعلى الرفوف، وعند صناديق الدفع، وعبر الإنترنت، وعبر الهواتف المحمولة، ومن خلال البريد.

يستخدم تجار التجزئة الكوبونات عادة في محاولة منهم لدفع المستهلكين لتجريب المنتجات للمرة الأولى، ولتحويل المستخدمين لأول مرة إلى مستخدمين منتظمين، ولتشجيع الشراء بكميات كبيرة، ولزيادة الاستخدام، ولغرس الولاء، ولحماية الحصة السوقية في مواجهة المنافسة. وتعتبر الكوبونات وسيلة جذابة لاستهداف المستهلكين الحساسين للسعر الذين سيبدولون جهداً إضافياً لجمع واستبدال الكوبونات.

ث. تسعير الحزمة

يقوم تسعير الحزمة *Price bundling* على تقديم منتجات مختلفين أو خدمتين مختلفتين أو أكثر للبيع بسعر واحد. يقوم *McDonald's* مثلاً بتقديم حزمة من السندويش والبطاطا المقلية ومشروب غازي معاً مقابل خصم لن يحصل عليه المستهلك إذا قام بشراء هذه العناصر كل على حدى.

يزيد تسعير الحزمة المبيعات كما ونقداً من خلال زيادة كمية البضائع التي يتم شراؤها خلال زيارة المتجر. ويعتبر تسعير الحزمة مثلاً على التمييز السعري من الدرجة الثانية لأنه يقدم خياراً سعرياً

أخفض للمستهلكين الأكثر حساسية للسعر.

ج. تسعير الكمية

يقوم تسعير الكمية *Multiple-unit pricing* أو حسومات الكمية *Quantity discounts* على تقديم منتجات متشابهين أو خدمتين متشابهتين أو أكثر بسعر كلي واحد أخفض. فيمكن مثلاً لمتجر ما أن يبيع ثلاث عبوات من المشروب الغازي معاً بسعر ٦٢٥ علماً بأن سعر العبوة الواحدة هو ٢٢٥ مما يعني توفيراً بمقدار ٥٠.

وكما في تسعير الحزم، تستخدم طريقة التسعير هذه لزيادة حجم المبيعات. لكن قد يلجأ المستهلكون إلى تخزين المنتجات لاستخدامها في وقت لاحق مما قد يلغي تأثيرها في المبيعات عبر الزمن. ويعتبر تسعير الكمية مثلاً على التمييز السعري من الدرجة الثانية بناءً على افتراض مفاده أن المستهلكين الأكثر حساسية للسعر هم من سيقومون بشراء واستهلاك كميات أكبر من المنتج مجذوبين بالأسعار الأخفض في حال شراء كمية أكبر.

١٢-٢-٣ التسعير المتغير وفقاً للشريحة السوقية

في التمييز السعري من الدرجة الثالثة *Third-degree price discrimination* يقوم تجار التجزئة أحياناً بتحديد أسعار مختلفة لشرائح سوقية مختلفة ديموغرافياً. تقدم دور السينما مثلاً أسعاراً مخفضة للطلاب والمعمرين نظراً لكون هاتين الشريحتين أكثر حساسية للسعر عادةً من باقي المستهلكين. كما يمكن أن نلاحظ الفرق في الأسعار بحسب الجنس لبعض الخدمات كالحلاقة وتنظيف وكوي الملابس. ويعتبر التسعير بحسب المنطقة *Zone pricing* مثلاً آخر على التمييز السعري من الدرجة الثالثة. يقوم التسعير بحسب المنطقة على تحديد أسعار مختلفة باختلاف المتاجر، أو الأسواق، أو المناطق. يستخدم تجار التجزئة التسعير بحسب المناطق عادة لمواجهة ظروف منافسة مختلفة في الأسواق المختلفة.

١٢-٣ تسعير القائد

يقوم تسعير القائد *Leader pricing* على تسعير بعض المنتجات بسعر أقل من سعرها المعتاد لزيادة تدفق المستهلكين أو لدفع مبيعات المنتجات المكملة. وعادة ما يشار إلى هذه المنتجات ذات السعر المنخفض بالمنتجات القائدة الخاسرة *Loss leaders*. تباع المنتجات القائدة عادة بسعر منخفض أو أقل من التكلفة.

وتشكل المنتجات متكررة الشراء المنتجات الأنسب للاستخدام في تسعير القائد. ومن الأمثلة الأكثر شيوعاً لهذه المنتجات نجد الخبز والحليب والبيض أو العلامات التجارية المعروفة مثل Coca-Cola. يلاحظ المستهلكون إعلانات هذه المنتجات نظراً لتكرار شرائها من قبلهم لذا يأمل تجار التجزئة أن يقوم هؤلاء المستهلكون بشراء احتياجاتهم كاملة عند شراء هذه المنتجات القائدة.

ومن مشكلات تسعير القائد أن هذه الطريقة في التسعير قد تجذب الزبائن الانتهازيين الذين يتنقلون بين المتاجر بحثاً عن المنتجات المعروضة بسعر خاص. ومن البديهي أن لا يشكل هؤلاء زبائن مربحين بالنسبة لتجار التجزئة.

١٢-٤ تسعير الخط

يقدم تجار التجزئة عموماً أسعار مختلفة ومحددة ضمن فئة المنتج. فقد يقدم بائع إطارات إطاراتاً بسعر \$٦٩,٩٩ و \$٨٩,٨٩ و \$١٢٩,٩٩ بطريقة تعكس جودة جيدة، أفضل، والأفضل على التوالي. يشار إلى هذه الممارسة بتسعير الخط *Price lining* أو تسعير خط المنتجات. وقد تعود هذه الطريقة بالفائدة على المستهلكين وتجار التجزئة على حد سواء لعدة أسباب:

- إزالة الارتباك الحاصل نتيجة وجود عدة خيارات سعرية، إذ يمكن للمستهلك اختيار الإطار ذي السعر الأدنى أو المتوسط أو الأعلى.
- يسهل ذلك مهمة عرض البضائع من وجهة نظر تاجر التجزئة حيث تعرض البضائع ضمن خط أسعار محدد معاً. كما يمكن ذلك المستهلكين من اختيار المنتجات وفق مجال الأسعار

المخطط في أذهانهم.

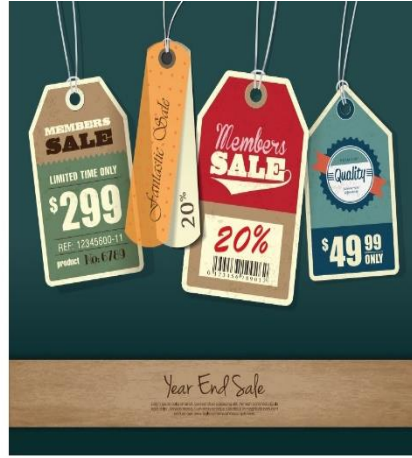
١٢-٥ النهايات السعرية

أشرنا في فصل سابق إلى أن التسعير وفق نهايات فردية *Odd pricing* يشير إلى استخدام أسعار تنتهي بأرقام فردية وخاصة الرقم ٩. وللأسعار ذات النهايات الفردية تاريخ طويل في تجارة التجزئة. ففي القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، استخدمت الأسعار ذات النهايات الفردية لتخفيف الخسائر الناتجة عن سرقات الموظفين حيث فرض السعر ذو النهاية الفردية على موظفي المبيعات أن يذهبوا إلى الصندوق لإعادة المتبقي من السعر إلى الزبائن وبالتالي تسجيل عملية البيع مما قلل من إمكانية احتفاظهم بأموال الزبائن. استخدمت الأسعار ذات النهايات الفردية أيضاً للتعرف على عدد التخفيضات المقدمة. فمثلاً، وبعد السعر الأول \$٢٠ يكون السعر بعد التخفيض الأول ١٧,٩٩ والسعر بعد التخفيض الثاني ١٥,٩٨ وهكذا.

يعتقد الكثير من تجار التجزئة أن الأسعار ذات النهايات الفردية تساهم في زيادة الأرباح. ويقوم تأثير الأسعار ذات النهايات الفردية على فرضية مفادها أن المتسوقين لا يلاحظون الرقم الأخير أو الأرقام الأخيرة للسعر وبالتالي يتم إدراك السعر \$٢,٩٩ على أنه \$٢. وتنص فرضية أخرى على أن النهاية السعرية ٩ تشير إلى أسعار منخفضة.

وبالتالي يميل تجار التجزئة إلى عرض المنتجات ذات الحساسية العالية للسعر بسعر أقل من الرقم الصحيح أي بسعر ينتهي بالرقم ٩ لخلق صورة إيجابية للسعر. فإذا كان السعر المحسوب عادة هو \$٣,٠٩ فسيعد الكثير من تجار التجزئة إلى تخفيض السعر إلى \$٢,٩٩.

شكل (١٢-٢): شيوع التسعير وفق أرقام فردية عالمياً



ومن النصائح التي تقدمها الدراسات في مجال التسعير بأرقام أو نهايات فردية أو زوجية نذكر:

- إذا كانت حساسية السوق اتجاه الأسعار مرتفعة فيفضل رفع أو خفض الأسعار بحيث تنتهي بأرقام مرتفعة مثل ٩.
- إذا لم تكن حساسية السوق اتجاه الأسعار مرتفعة فيمكن أن تتجاوز مخاطر استخدام النهاية ٩ على صورة تاجر التجزئة المنافع المرجوة. وفي مثل هذه الحالات يفضل استخدام أسعار زوجية وأرقام صحيحة.
- قد يحاول الكثير من تجار التجزئة اجتذاب الشرائح الحساسة للسعر من خلال الحسومات الدورية وبالتالي يمكن لهم استخدام أسعار بأرقام صحيحة خارج فترة الحسومات أو التنزيلات وأسعار تنتهي بالرقم ٩ خلال فترة الحسومات والتنزيلات للتأثير إيجابياً في إدراك المستهلكين

للحسومات أو العروض الخاصة.

١٢-٦ قضايا أخلاقية وقانونية تتعلق بالتسعير

يأخذ تجار التجزئة عند تحديد الأسعار بعض القضايا الأخلاقية والقانونية بعين الاعتبار. ومن هذه القضايا نجد التسعير الاحتكاري أو العدوانى، وتثبيت سعر إعادة البيع، وتثبيت الأسعار أفقياً، وتكتيكات الطعم والبديل، والسعر المسجل مقابل السعر المنشور، والأسعار المرجعية الخادعة.

١٢-٦-١ التسعير الاحتكاري

يحصل التسعير الاحتكاري *Predatory pricing* عندما يحدد تاجر تجزئة مهيمناً أسعاراً أقل من التكلفة لإخراج تجار التجزئة المنافسين خارج السوق. يأمل المهيمناً عادة أن يقوم برفع الأسعار بعد القضاء على المنافسة مما يمكنه من تحقيق أرباح تغطي خسائره.

في هذا السياق، اتهم بعض بائعي الكتب المستقلين كلاً من *Walmart* و *Target* و *Amazon* بالقيام بتسعير الكتب الأكثر مبيعاً أقل من التكلفة. نتيجة لذلك قامت جمعية بائعي الكتب الأمريكية بتقديم شكوى أمام القضاء متهمه تجار التجزئة المذكورين بممارسة تسعير احتكاري يضر بصناعة الكتب وبالمستهلكين. كما اشتكوا من استراتيجية التسعير المنخفض لدى *Amazon*. ومع ذلك، سمحت المحكمة لـ *Amazon* بالاستمرار ببيع الكتب بأسعار منخفضة نتيجة صعوبة إثبات إن كانت سياسات تجار التجزئة الإلكترونيين ستؤدي إلى القضاء على المنافسة في هذا المجال ومن ثم رفع الأسعار.

وعلى الرغم من وجود قوانين قديمة لدى بعض الولايات تمنع البيع بأسعار أقل من التكلفة إلا أن بإمكان تاجر التجزئة عموماً بيع البضائع بأي سعر طالما لم يكن يهدف إلى القضاء على المنافسة.

١٢-٦-٢ تثبيت سعر إعادة البيع

يشجع البائعون عادة تجار الجملة على بيع منتجاتهم بسعر محدد يعرف بسعر التجزئة المقترح من قبل المصنّع. يحدد المصنعون أو البائعون هذا السعر عادة لتخفيض المنافسة السعرية بين تجار التجزئة وتحفيزهم على تقديم خدمات مكملة.

وعادة ما يقوم البائعون بفرض سعر التجزئة المقترح عن طريق حجب بعض المزايا كالإعلانات المشتركة أو حتى رفض تسليم البضائع إلى تجار التجزئة غير الملتزمين. وفي حال وجود شكاوى قضائية بهذا الخصوص عادة ما يتم دراسة كل حالة على حدى وفقاً لظروف عملية البيع وقدرة البائع على فرض السعر على تجار التجزئة.

١٢-٦-٣ التسعير الأفقي

يعني التسعير الأفقي *Horizontal price fixing* وجود اتفاق بين تجار تجزئة متنافسين لتثبيت سعر واحد متطابق بينهم. تقلل هذه الطريقة في التسعير من المنافسة وتعتبر غير قانونية في الكثير من الدول. إذ تفرض القاعدة العامة امتناع تجار التجزئة عن مناقشة الأسعار أو شروط البيع مع المنافسين. وإذا أراد المشترون أو مدراء المتاجر معرفة أسعار المنافسين فيمكنهم مراقبة إعلانات المنافسين أو مواقعهم الإلكترونية أو تحري الأسعار داخل متاجرهم.

١٢-٦-٤ تكتيكات الطعم والبديل

يعتبر تكتيك الطعم والبديل *Bait-and-switch* ممارسة غير قانونية ومضللة تغري الزبائن لزيارة المتجر من خلال الإعلان عن منتج بسعر أقل من المعتاد (الطعم)، وبمجرد دخولهم إلى المتجر يتم دفعهم لشراء نموذج بسعر أعلى (البديل).

ويمكن هنا تمييز حالتين تتعلقان بالطعم والبديل:

- عدم امتلاك المتجر لمخزون كافٍ من المنتج المعلن عنه.
- دفع البائعين للتقليل من جودة النموذج المعلن عنه والتركيز على الجودة الأفضل للبديل ذي السعر الأعلى.

ولتجنب الملاحقة القضائية في بعض الدول يتوجب على تجار التجزئة امتلاك مخزون كافٍ من المنتج المعلن عنه. وفي حال نفاذ المخزون، تقديم ضمانات للزبائن بتقديم المنتج حال توفره لديهم بنفس السعر المعلن عنه.

١٢-٦-٥ الأسعار المسجلة والأسعار المعلنة

على الرغم من اهتمام المشتري والمشرّع بصحة الأسعار المسجلة *scanned prices* عند صناديق الدفع، وجدت الدراسات مستويات مرتفعة من التوافق بين الأسعار المسجلة والمنشورة أو المعلنة. وغالباً ما يكون عدم التوافق في غير مصلحة تاجر التجزئة إذ يخسر تاجر التجزئة عادة المال نتيجة وجود أخطاء في الأسعار المسجلة من قبل أجهزة المسح عند الدفع تجعلها أقل من السعر المنشور. وفي حال كان الفارق في مصلحة تاجر التجزئة فإن ذلك قد يعرضه للملاحقة القانونية.

نتيجة لذلك يعتبر إجراء تدقيق دوري للأسعار من أساسيات ممارسات التسعير الجيد. حيث يتوجب إجراء تدقيق الأسعار لعينة عشوائية من المنتجات بشكل دوري لتحديد مدى وأسباب أخطاء المسح والتسجيل وتطوير إجراءات للتقليل منها.

١٢-٦-٦ الأسعار المرجعية الخادعة

بينما في فصل سابق أن السعر المرجعي *Reference price* هو السعر الذي يستخدمه المشترون للمقارنة مع سعر البيع الفعلي للمنتج مما يسهل عليهم عملية التقييم. وعادة ما يستخدم تاجر التجزئة السعر المرجعي تحت مسمى "السعر المعتاد/النظامي *Regular price*" أو السعر الأصلي *Original price*.

عندما يقارن المستهلكون السعر المخفض مع السعر المرجعي فإن ذلك قد يؤدي إلى زيادة إيجابية في إدراكهم لقيمة المنتج أو الخدمة. فإذا كان السعر المرجعي صحيحاً فسيكون الإعلان مفيداً للمستهلك. أما إذا تم تضخيم السعر أو إذا كان السعر وهمياً فسيكون الإعلان خادعاً وقد يسبب ضرراً للمستهلك. لكن يصعب هنا تحديد مدى صحة السعر المرجعي. ما هو المعيار الذي يمكن استخدامه؟.

فإذا حدد إعلان "سعراً معتاداً" فما المعيار لتقديره كسعر معتاد؟ كم من الوحدات يجب بيعها بهذا السعر حتى يعتبر السعر سعراً معتاداً صحيحاً—نصف المخزون؟ كمية قليلة؟ وحدة واحدة؟ وماذا لو قدم المتجر المنتج بسعر معتاد ولم يقدّم المستهلكون بشرائه أبداً، هل يمكن اعتبار السعر سعراً معتاداً؟. بشكل عام يقترح الخبراء أنه ولاعتبار السعر معتاداً فيجب أن يتم بيع ٥٠% من المنتجات على الأقل

بهذا السعر .

خاتمة:

استعرض الفصل طرق التمييز سعري من الدرجة الأولى القائمة على وضع سعر مختلف تبعاً لرغبة كل مستهلك في الدفع كما في حالة المزايدات وتغيير الأسعار وفقاً لمستوى الولاء والتسعير الديناميكي. كما تطرق إلى طرق التمييز سعري من الدرجة الثانية المتبعة في متاجر التجزئة كالتخفيضات الترويجية وتخفيضات التصفية والكوبونات وتسعير الحزمة وتسعير الكمية. شرح الفصل أيضاً التمييز سعري من الدرجة الثالثة الذي يقوم على وضع أسعار مختلفة تتوافق مع الشرائح السوقية المختلفة. كما قام الفصل بالتذكير ببعض المفاهيم والطرق السعرية واستخداماتها في متاجر التجزئة كتسعير القائد وتسعير الخط والنهايات السعرية. وانتهى الفصل بشرح بعض القضايا والممارسات للأخلاقية والمخالفة للقانون أحياناً كالتسعير الاحتكاري وتثبيت سعر إعادة البيع وتثبيت الأسعار أفقياً وتكتيكات الطعم والبديل والسعر المسجل مقابل السعر المنشور والأسعار المرجعية الخادعة.

المراجع المستخدمة في هذا الفصل:

١. Berman Barry, Evans Joel R., Chatterjee Patrali, Retail Management: A Strategic Approach, 13th Edition, Pearson Education, 2018
٢. Dunne Patrick M., Lusch Robert F., Carver James R., Retailing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, 2011
٣. Levy Michael, Weitz Barton A., Beitelspacher Lauren Skinner, Retailing Management, 8th Edition, McGraw Hill/Irwin, 2012
٤. Levy Michael, Weitz Barton A., Grewal Dhruv, Retailing Management, 9th Edition, McGraw Hill Education, 2014
٥. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٦. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
٧. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures, South-Western Cengage Learning, 2012
٨. Vohra Rakesh V., Krishnamurthi Lakshman, Principles of Pricing: An Analytical Approach, Cambridge University Press, 2012

أسئلة خيارات متعددة Multiple Choices

١- يستخدم مصطلح للتعبير عن وضع سعر مختلف لكل مستهلك تبعاً لرغبته بالدفع.

- (أ) التمييز سعري من الدرجة الأولى
(ب) التمييز سعري من الدرجة الثانية
(ج) التمييز سعري من الدرجة الثالثة
(د) تسعير الخط

٢- يقوم على تقديم منتجين متشابهين أو خدمتين متشابهتين أو أكثر بسعر كلي واحد أخفض.

- (أ) تسعير الخط
(ب) التسعير الفردي
(ج) تسعير الكمية
(د) التسعير الاحتكاري

٣- في يقوم تجار التجزئة بتحديد أسعار مختلفة لشرائح سوقية مختلفة.

- (أ) التمييز سعري من الدرجة الأولى
(ب) التمييز سعري من الدرجة الثانية
(ج) التمييز سعري من الدرجة الثالثة
(د) تسعير الخط

٤- يعتبر ممارسة غير قانونية ومضلة تغري الزبائن لزيارة المتجر من خلال الإعلان عن منتج بسعر أقل من المعتاد ليتم دفعهم بعد دخول المتجر لشراء نموذج بسعر أعلى.

- (أ) تكتيك الطعم والبديل
(ب) السعر الاحتكاري
(ج) تثبيت الأسعار أفقياً
(د) التسعير المرجعي الخادع

٢) أسئلة للمناقشة:

السؤال الأول: اشرح أسباب لجوء تجار التجزئة إلى تخفيضات التصفية وكيفية التقليل من هذه الممارسات.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجيه للإجابة: الفقرة ١٢-١)

السؤال الثاني: تحدث عن طرق التسعير المختار ذاتياً.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجبه للإجابة: الفقرة ١٢-٢-٢)

السؤال الثالث: يعتبر التسعير الاحتكاري، والتسعير الأفقي، وتكتيكات الطعم والبديل، والأسعار المرجعية الخادعة من الممارسات للأخلاقية التي قد يلجأ إليها التجار للتسعير في متاجر التجزئة، تحدث عن هذه الممارسات.

(مدة الإجابة: ١٥ دقيقة توجبه للإجابة: الفقرة ١٢-٦)

المراجع والمصادر References:

١. إيتزل، مايكل؛ ووكر، بروس؛ و ستانتون، ويليام، (٢٠٠٦)، التسويق، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
٢. ديب، حيان، (٢٠١٧)، مدخل إلى التسويق، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية.
٣. الصميدعي، محمود جاسم، (٢٠٠٨)، إدارة التوزيع: منظور متكامل، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. عبيدات، محمد ابراهيم، (٢٠٠٨)، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن.
٥. Armstrong Gray, Kotler Philip, Trifts Valerie, Buchwitz Lilly Anne, Gaudet David, Marketing: An Introduction, 6th Canadian Edition, Pearson Canada Inc., 2017.
٦. Berman Barry, Evans Joel R., Chatterjee Patrali, Retail Management: A Strategic Approach, 13th Edition, Pearson Education, 2018
٧. Coughlan Ann T., Anderson Erin, Stern Louis W., El-Ansary Adel I., Marketing Channels, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, 2006
٨. Dib Hayan, Influence du prix dans un contexte d'extension de marque: Rôle de la similarité, de la familiarité et de l'orientation fonctionnelle ou de prestige de la marque-mère, PhD Thesis, Université Pierre Mendes France, 2006.
٩. Dunne Patrick M., Lusch Robert F., Carver James R., Retailing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, 2011
١٠. Fernie John, Sparks Leigh, Logistics and Retail Management: Emerging Issues and New Challenges in the Retail Supply Chain, 4th Edition, Kogan Page Limited, 2014
١١. Grewal Dhruv, Levy Michael, Marketing, 5th Edition, McGraw-Hill Education, 2017

١٢. Kerin Roger A., Hartley Steven W., Marketing, 13th Edition, McGraw–Hill Education, 2017
١٣. Kotler Philip, Armstrong Gary, Harris Lloyd C., Piercy Nigel, Principles of Marketing, 7th European Edition, Pearson Education, 2017.
١٤. Kotler Philip, Armstrong Gary, Opresnik Marc Oliver, Principle of Marketing, 17th Edition, Pearson Education Limited, 2018
١٥. Kotler Philip, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 15th Edition, Pearson Education, 2016.
١٦. Lamb Charles W., Hair Joseph F., McDaniel Carl, MKTG11: Principles of Marketing, Cengage Learning, 2018
١٧. Levy Michael, Weitz Barton A., Beitelspacher Lauren Skinner, Retailing Management, 8th Edition, McGraw Hill/Irwin, 2012
١٨. Levy Michael, Weitz Barton A., Grewal Dhruv, Retailing Management, 9th Edition, McGraw Hill Education, 2014
١٩. Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd Edition, McGraw Hill/Irwin, 2003
٢٠. Pride William M., Ferrell O.C., Marketing, 18th Edition, Cengage Learning, 2016
٢١. Rosenbloom, Bert, Marketing Channels: A Management View, 8th Edition, South–Western Cengage Learning, 2013
٢٢. Simon Hermann, Fassnacht Martin, Price Management: Strategy, Analysis, Decision, Implementation, Springer, 2019
٢٣. Smith Tim J., Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts, & Establishing Price Structures, South–Western Cengage Learning, 2012

५६. Vohra Rakesh V., Krishnamurthi Lakshman, Principles of Pricing: An Analytical Approach, Cambridge University Press, 2012