

قالوا عن الكتاب...

”يبدأ كتاب «ابتكار نموذج التسعير» بتشريح فكرة التسعير التقليديّة، ويتناول تحدياتها وأوجه القصور فيها. وبواسطة استكشاف نماذج بديلة واستراتيجيات مبتكرة، يحوّل الكتاب النظرة القديمة للتسعير إلى مفهومٍ معاصرٍ حديثٍ متكيّفٍ مع السياق الاقتصاديّ المعقّد الذي نعيش فيه. الكتاب غنيٌّ بالأمثلة العمليّة ودراسات الحالة، ويقدم توجيهات قيّمة إلى من يرغب في إعادة تصميم نماذج التسعير لديه، أو حتّى تطوير نماذجٍ جديدةٍ من الصّفر. يقدم الكتاب أيضًا أدواتٍ فعّالة لتقييم أداء النماذج ومراقبتها وتحسينها بمرور الوقت.

هذا الكتاب هو مرجعٌ ثمينٌ للمديرين وأصحاب الأعمال والباحثين، إذ يوفر معلوماتٍ وأفكارًا تمكّنهم من البقاء متفوّقين في سوقٍ دائمةٍ التغيّر. لقد ألهمني هذا الكتاب لأعيد التفكير في الطرق التقليديّة للتسعير، ولأبتكر طرقًا جديدةً لتحقيق القيمة للعملاء وتعزيز النجاح في الأعمال. كتابٌ يستحقّ القراءة بكلّ تأكيد“.

شادي قشطة - قطر

ريادي أعمال، والرئيس التنفيذيُّ للماليّة في أبرز الصناديق الاستثماريّة في

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا

”ثُمَّ كَتَبَ عِدَّةٌ حَوْلَ مَوْضُوعِ التَّسْعِيرِ. غَيْرَ أَنَّ هَذَا هُوَ أَفْضَلُهَا لَا سِوَاهَا
لِلْمُدِيرِينَ الرَّاعِبِينَ فِي الاطِّلَاعِ عَلَى أَسَالِبِ التَّسْعِيرِ الْمُبْتَكِرَةِ“.

فيليب كوتلر (Philip Kotler)

عَرَّابِ التَّسْوِيقِ، وَمُؤَلِّفِ كِتَابِي ”التَّسْوِيقُ ٠، ٤“ وَ”التَّسْوِيقُ ٠، ٥“

”يُزَعِّجُنِي، بِوَصْفِي رِيَادِيٍّ أَعْمَالٍ، عِنْدَمَا يَقُولُ الْعَمِيلُ: «إِنَّ السَّعْرَ
لَا يَنَاسِبُنِي»“. وَالسُّؤَالُ: لَا يَنَاسِبُ بِأَيِّ مِقْيَاسٍ؟ مَاذَا يَعْنِي التَّسْعِيرُ
أَصْلًا؟ هَلِ السَّعْرُ لِي يَخْتَلِفُ عَنِ السَّعْرِ لَكَ؟ هَذَا الْكِتَابُ عَمَلِيٌّ لِتَعْرِيفِ
التَّسْعِيرِ، وَيُسَاعِدُكَ بِتَمَارِينِ عَمَلِيَّةٍ عَلَى اكْتِشَافِ طَرِيقِكَ إِلَى إِنْجَاحِ
أَعْمَالِكَ التَّجَارِيَّةِ بِصُورَةٍ أَفْضَلِ“.

زين إبراهيم جعفري - السعودية

الرئيس التنفيذي لشركة جاز الدولية

”دَلِيلٌ عَمَلِيٌّ شَامِلٌ فِي اسْتِرَاتِيجِيَّاتِ التَّسْعِيرِ. يَقَدِّمُ هَذَا الْكِتَابُ دُرُوسًا
عَمَلِيَّةً قَابِلَةً لِلتَّطْبِيقِ لِتَحْدِيدِ الْأَسْعَارِ اسْتِنَادًا إِلَى دَرَاثَاتٍ حَالَةٍ حَقِيقِيَّةٍ،
كَمَا يَقَدِّمُ إِرْشَادَاتٍ لِلِاسْتِفَادَةِ مِنَ التَّسْعِيرِ بِوَصْفِهِ مِيزَةً تَنَافُسِيَّةً. يَتَنَاوَلُ
الْكِتَابُ نَهَاجَ تَسْعِيرٍ مُتَنَوِّعَةٍ، بِمَا فِي ذَلِكَ تَسْعِيرَ الْإِشْتِرَاكِ، وَالتَّسْعِيرَ
التَّشَارِكِيَّ، وَالتَّسْعِيرَ الْعَصْبِيَّ. أَسْلُوبٌ جَدَّابٌ مُفِيدٌ لِلخَبْرَاءِ وَغَيْرِ
الخَبْرَاءِ عَلَى حَدِّ سَوَاءِ“.

خالد الأحمد - الأردن

المؤسس والمدير التنفيذي لمنصة ”مجتمع الرقمية“ (Mujtama.Ai)

”كتاب مفيد يقترح منظورًا جديدًا لنماذج الأسعار. ستساعدك هذه النماذج ليس فقط على زيادة أرباحك، بل ستوفّر لك أيضًا أداةً عمليّةً بديهيةً لفهم عملك بصورة أفضل.“

ستيفان وينكلمان (Stephan Winkelmann)

رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة

لامبرغيني لصناعة السيّارات (Automobili Lamborghini)

ابتكار نموذج التسعير

كيف يمكن لنموذج التسعير أن يمنحك أفضلية
في عمليات البيع التقليدية والإلكترونية

ابتكار نموذج التسعير

كيف يمكن لنموذج التسعير أن يمنحك أفضلية
في عمليات البيع التقليدية والإلكترونية

دانيلو زاتا

ترجمة: سالي أحمد حمدي

Pricing Model Revolution: How Pricing Will Change the Way We Sell and Buy On and Offline
by Danilo Zatta

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Jabal Amman Publishers and is not the responsibility of John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited.

Copyrights © 2022 Danilo Zatta.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopy, recording or otherwise - except as permitted by law, without prior permission of the publisher.

Arabic Edition Copyright © 2024 by Jabal Amman Publishers.

**ابتكار نموذج التسعير - كيف يمكن لنموذج التسعير أن
يمنحك أفضلية في عمليات البيع التقليدية والإلكترونية**

دانيلو زاتا

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٤

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

هاتف: +٩٦٢ ٦٤٦٤ ٥٥٥٩

Email: info@japublishers.com

www.japublishers.com

رقم الإيداع: ٢٠٢٣/٢/٩٢٠

ISBN 978-9923-12-106-1

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

المملكة الأردنية الهاشمية

٢٠٢٣/٢/٩٢٠

٦٥٨,٨١٦

زاتا، دانيلو

ابتكار نموذج التسعير كيف يمكن لنموذج التسعير أن

يمنحك أفضلية في عمليات البيع التقليدية والإلكترونية/ دانيلو زاتا؛ ترجمة سالي أحمد حمدي محمود عبد الحافظ. -

عمان: جبل عمان ناشرون، ٢٠٢٣

() ص.

ر.ا.: ٢٠٢٣/٢/٩٢٠.

الواصفات: / التسعير // سياسة الأسعار / التسعير التفصيل // الإدارة التنفيذية/

يحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

الإهداء

إلى زوجتي باييت وأطفالي ناتالي وسباستيان وماريلينا
الذين أستمدُّ منهم طاقتي كلَّ يوم.
تخليدًا لذكرى والدي آن ماري، مكانك محفوظ في قلبي
إلى الأبد.

المحتويات

٩ مقمّمة
١١ شكرٌ وعرفانٌ

الجزء الأوّل: نموذج التسعير

١٥ فصل ١: التحويل إلى أموالٍ كأولويّة
----	--

الجزء الثاني: الأساليب الجديدة للتحويل إلى أموال

٢٩ فصل ٢: السعر حسب الاستخدام/ حسب عدد الغسلات/ حسب عدد الأميال
٥٣ فصل ٣: تسعير الاشتراك
٧٣ فصل ٤: التسعير على أساس النتائج
٩٣ فصل ٥: التسعير النفسي
١١٣ الفصل ٦: التسعيرُ الديناميكيّ
١٣٥ الفصل ٧: التسعير القائم على الذكاء الاصطناعيّ
١٥١ الفصل ٨: النموذج المجانيّ جزئيّاً

- فصل ٩: التسعير التعاطفيّ ١٦٩
- فصل ١٠: التسعيرُ التشاركيّ ١٨٥
- فصل ١١: التسعيرُ العصبيّ ٢٠٣

الجزء الثالث: طريقة الفوز

- فصل ١٢: النجاح مع نماذج تسعيرٍ جديدة ٢٢١
- الملاحظات ٢٣٣

مقدمة

”هلمّ نبتكر المستقبلَ بدلَ أنْ نقلقَ بشأنَ ما حدثَ في الماضي“.

ستيف جوبز

يزداد عددُ المديرين التنفيذيين رفيعي المستوى الذين يُدركون الدورَ الرئيسَ لإدارة الأسعار بصورة احترافية. كان التسعيرُ في البداية من المتطلّبات التشغيلية للأعمال، إلّا أنّه أصبح من الأولويات الرئيسة التي تأتي على رأس جدول أعمال الرئيس التنفيذي في الولايات المتحدة أوّلاً وبعد ذلك في أوروبا، وآسيا والشرق الأوسط وأفريقيا. لقد ثبتَ بالفعل أنّ الشركات التي يكون فيها التسعيرُ على رأس أولويات إدارتها التنفيذية رفيعة المستوى، تتفوّق على نظيراتها من حيث الربحية.

إنّ سياقَ التقدّم التكنولوجي وتطوّر علوم البيانات المُقترن بالأنظمة الجديدة والواجهات التسويقية الجديدة يغيّر جذرياً من نماذج الإيرادات القديمة ويسرّع ما نُطلق عليه نموذج التسعير: طريقةً مبتكرةً للحصول على قيمةٍ توفرها الشركات لعملائها.

عادةً ما يعني تطوير نموذج التسعير الجديد الالتفافَ على حالة تناقص الإيرادات والأرباح للعودة إلى مسار النموّ المربح، ويساعد أيضاً على تأسيس ميزة تنافسية في مواجهة الشركات التي تتمسك بعالم المعاملات المتلاشي وتُطبّق الأسلوب القديم في التسعير.

إنَّ هدفَ هذا الكتاب هو شرحُ الكثير من الطرق والمسارات الجديدة التي توفِّرها الأساليبُ المبتكرةُ للتحويل إلى أموالٍ لتحقيق الربحية للشركات. في الجزء الأول، نبدأ بمعلوماتٍ عامَّةٍ عن نموذج التسعير وسياقه. وفي الجزء الثاني، نتحدَّث بالتفصيل بشأن عشرة أساليبٍ للتحويل إلى أموالٍ متَّبعين منهجًا من ثلاث خطواتٍ: الخطوة الأولى، تاريخ حالةٍ يوضِّح تطبيقاتٍ من العالم الحقيقيِّ للأسلوب المعروف في الفصل. الخطوة الثانية، وفيها نغوص بتعمُّقٍ في الموضوع المطروح في قسم تحليل السياق. وفي الخطوة الثالثة، نسلِّط الضوءَ على الدروس الرئيسة المستفادة من الفصل في قسم الملخَّص. وفي الجزء الثالث نوضِّح طريقةَ الفوز في نموذج التسعير المبتكر.

يهدفُ هذا الكتابُ أن يكونَ مصدرًا للإلهام ومنصَّةً للعصفِ الذهنيِّ توفِّر كثيرًا من دراساتِ الحالة والأمثلة على نموذج التسعير والتحويل إلى أموالٍ في شركاتٍ فعليَّةٍ لمساعدة القارئ على اكتشاف طريقةٍ لتحسين أسلوبه في التحويل إلى أموال.

- دانيلو زاتا

روما- ميونخ، أيار/ مايو ٢٠٢٢

danilo.zatta@alumni.insead.edu

شكر وعرفان

أشعرُ بأنني محظوظٌ جدًّا بالعمل في موضوعاتِ التسعير والتحويل إلى أموال، المبتكرة وذات الأهميَّة الاستراتيجية، كما أنني تشرفتُ بفرصة العمل مع شركاتٍ ومستثمرين في المجالات والأماكن جميعها، وساعدتهم على الاستعداد للمستقبل ووضع استراتيجياتٍ تمكّنهم من النمو المريح. لقد أتاح لي هذا العمل الاستشاريُّ تعلُّم أشياء جديدة كلَّ يوم، ولولاه لما رأيتُ هذا الكتابُ النور.

أودُّ أيضًا أن أعربَ عن شكري وتقديري لمديريين كُثرٍ ساعدوني على الوصول إلى ما أنا عليه اليوم، لكلِّ الأشخاص الرائعين في الشركات التي عملتُ معها والذين وضعوا ثقتهم فيّ لمساعدتهم، ومقابل ذلك منحوني كثيرًا من المعرفة والخبرات الجديدة. يجب أيضًا أن أشكرَ جميع مَنْ شاركوا أفكارهم معي وسمحوا لي بتجميع دراسات الحالة واقتباسها، إضافةً إلى أمثلةٍ قويّةٍ لموسسةٍ للابتكارات الناجحة في مجال التحويل إلى أموال. أريدُ أيضًا أن أعبرَ عن خالص شكري لهم. لقد حالفني الحظُّ بمقابلة الكثير من المفكرين الكبار وخبراء التسعير وقادة الفكر في مجال الأعمال شخصيًا، وأودُّ أن تعرفوا جميعًا مدى تقديري واعتزازي بجميع إسهاماتكم وبكلِّ مباحثاتنا معًا.

أريدُ أيضًا أن أشكرَ جميع مشجعي التحويل إلى أموالٍ وممارسيه والرؤساء التنفيذيين والمستشارين ورفقاء الكفاح على نقاشاتهم المثريّة المفيدة، وعلى التعمُّق في جوانب التسعير

جميعها (ترتيب الأسماء وفقاً لإسهاماتهم): ، فيليب كوتلر، سيلفيا سيفري ويبرو، هارجيف كانداري، كاي ماركوس مولر، بنجامين جريشر، ماتياس ماركوفيتش، ماورو جاروفالو، باتريشيا هامبتون، جيوفاني باتيستا فاتشي، توماس إنغليفينجر، كريستوف بيرينز فون راوتينفيلد، ألساندر بيتشيني، لويجي كولافولي، باولو دي أنجيلي.

وأودُّ أيضاً أن أشكرَ فريقَي التحرير والنشر على كلِّ ما يبذلونه من المساعدة والدعم. إنَّ تحويلَ أيِّ كتابٍ من مجرد فكرةٍ إلى كتابٍ منشورٍ هو عملٌ جماعيٌّ وأنا شاكرٌ لإسهاماتكم ومساعدتكم، شكراً لكم، آني نايت وديبي شيندلار وكوريسا هولينييك ولورا كوكسلي، على دعمكم لهذا المشروع التحريريِّ بحماسةٍ منذ البداية.

وأخصُّ أيضاً زوجتي بايت وأطفالنا الثلاثة ناتالي وسباستيان وماريلينا بجزيل شكري وعرفاني، على منحي الإلهام والتحفيز والمجال للقيام بما أحبُّ: تعلُّم الأفكار ومشاركتها التي ستساعد الشركات على النمو والازدهار.

كما أودُّ أن أشكرَ فريقَ جبل عمَّان ناشرون، وأخصُّ بالذكرَ رامي أبو صليح، مسؤول النشر والإنتاج، الذي حملَ شغفاً كبيراً تُجَاهَ هذا المشروع منذ بداية التواصل مع جبل عمَّان ناشرون، وفرح سماوي على تسويق الكتاب وتنسيق الفعاليَّات الخاصَّة بإشهاره. كما أتقدِّمُ بشكرٍ خاصٍّ من سنان صويص، مؤسِّس جبل عمَّان ناشرون على مساعدته المميَّزة.

الجزء الأول

نموذج التسعير

فصل ١

التحويل إلى أموال كأولوية

”إنَّ القرارَ الأهمَّ في تقييم الأعمالِ هو القدرة على التسعير. إذا كانت لديك القدرة على رفع الأسعار دون أن تُخسرَ جزءًا من عميلك لمصلحة منافسيك، فأنت إذا تملكُ شركةً جيِّدةً جدًا. أمَّا إن اضطررتَ إلى اللجوءِ إلى التضرُّعِ إلى الله قبل أن ترفعَ السعرَ بنسبة ١٠٪، فشركتك سيئةٌ“.

وارن بافيت، الرئيس التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي

التسعير: المصدر الجديد للميزة التنافسيَّة

اكتشفتُ أنجحُ الشركات، تلك الشركات التي تحقِّقُ أرباحًا أعلى من المتوسط، المصدرَ الجديدَ للميزة التنافسيَّة: وهو التسعير، واكتشفوا معه الطريقة التي يستطيعون بها الحصولَ على القيمة التي يقدمونها إلى عملائهم بأساليب مبتكرةٍ للتحويل إلى أموال.

رغم أن التسعيرَ هو المحركُ الرئيسُ والأقوى للربح، فإن كثيرًا من الشركات لم تستغلَّ إمكانيَّته كلَّها بعد، ومن ثمَّ لا تتمكنُ هذه الشركات من تحقيق الربح الكامل،

وفي أسوأ الفرضيات قد يتسبب نموذج التسعير غير الملائم في خسارة العملاء، ومن ثمَّ خسارة الإيرادات والأرباح.

إننا نحدّد الأسعار: "كما كنّا نفعل دائماً" أو بعبارة أخرى: "تضيف هامش الربح إلى التكلفة الأساسية"، هذه هي الجمل المعتادة من العالم القديم عندما كانت المبيعات تقتصر على المعاملات البحتة، وكان الشعار حينذاك: "أعطيك منتج س مقابل أن تعطيني مبلغ ص دولار". كان من الممكن أن يكون هذا الأسلوب مستداماً في سياق يفوق الطلب فيه العرض، وتكون طلبات العملاء فيه سهلة غير معقّدة، ويتشابه فيه المنافسون إلى حدّ كبير ولا تنتشر فيه التكنولوجيا على نطاق واسع، لكن ليس اليوم، فقد حان وقت التغيير.

من ناحية أخرى، هناك أيضاً بعض الشركات التي أدركت أهمية التسعير، لكنّها تفتقر إلى أسلوب منظمّ لتحسين عمليّة التحويل إلى أموال، أو أنّها ببساطة تتجاهل أو تغفل محرّكات التسعير الكثيرة التي إذا فُعلت ستُحسّن بشدّة من أرباحها، أو قد تكون الإدارة العليا فيها لا تُولي هذا الموضوع المهمّ الاهتمام الكافي. إنَّ أنجح الشركات هي التي تضع الفهم الكامل للقيمة التي يراها عملاؤها على قمة أولوياتها جنباً إلى جنب مع الأساليب المبتكرة للتحويل إلى أموال.

إنَّ من أوضح الأمور لهم، أن السعر هو المحرّك الرئيس للربح.

إذا نظرنا إلى حالة شركة ذات تكاليف ثابتة تصل إلى ٣٠ مليون دولار أميركيّ، وتكاليف متغيّرة تصل إلى ٦٠ دولاراً للوحدة، وإجمالي مبيعاتها يبلغ مليون وحدة بسعر يساوي ١٠٠ دولار، سنجد أنّنا نحقق أرباحاً تصل إلى ١٠ مليون دولار. وإذا حسّنا كلّ محرّك للسعر بنسبة ١٪ فإنَّ معادلة الأرباح، التي تساوي حاصل ضرب السعر في الكميّة، أو الإيرادات مطروحاً منها التكاليف الثابتة والمتغيّرة، ستنتج لنا النتيجة الآتية: إنَّ التسعير أكثر المحرّكات تأثيراً مقارنةً بمحرّكات الأرباح الثلاثة الأخرى، إذ كانت

نسبة تغير الأرباح ٣٪ في حالة تحسين التكاليف الثابتة، و٤٪ في حالة تحسين الكمية، و٦٪ في حالة تحسين التكاليف المتغيرة، في حين زادت الأرباح بنسبة تصل إلى ١٠٪ عند تحسين التسعير (انظر جدول ١، ١).

استوعبت الشركات التي تحقق أرباحاً أعلى من المتوسط هذه الآلية منذ بعض الوقت؛ فهي تدرك أن التسعير ليس فقط أقوى محرك من محركات الأرباح، بل هو يعمل أسرع أيضاً؛ إذ إن التحسينات على مستوى التكاليف، حتى لو كانت أقل من ١٪، تتطلب استثمارات ضخمة وتستغرق وقتاً طويلاً (كما يحدث عند نقل مصانع الإنتاج إلى دول ذات تكاليف إنتاج منخفضة)، في حين أن تحسين السعر بنسبة ١٪ قد يحدث في الحال دون تكلفة (كما يحدث مثلاً عند تغيير ملصقات الأسعار الرقمية على أرفف المتاجر في بضع ثوانٍ دون تكلفة).

جدول ١، ١: تأثير نسبة ١٪ في محركات الأرباح جميعها

الوضع الأوَّلي	التحسين بنسبة ١٪	الأرباح الجديدة	نسبة الزيادة في الأرباح
التكاليف الثابتة (دولار)	٣٠,٠٠٠,٠٠٠	٢٩,٧٠٠,٠٠٠	٣٪
الكمية (دولار)	١,٠٠٠,٠٠٠	١,٠١٠,٠٠٠	٤٪
التكاليف المتغيرة (دولار)	٦٠	٥٩,٤	٦٪
السعر (دولار)	١٠٠	١١,٠٠٠,٠٠٠	١٠٪

المصدر: مأخوذ من زاتا دانيلو (Zatta Danilo) وآخرين (٢٠١٣) كتاب "إدارة السعر" (Price Management)، منشورات فرانكو أنجيلي (Franco Angeli) ص. ١٥.

وحالما تفهم الشركات قوّة التسعير، تسأل نفسها: ما المحرّكات التي يجب عليها تفعيلها لتحسين مهاراتها في التحويل إلى أموالٍ؟ والإجابة عن هذا السؤال هي: لا يوجد محرّكٌ أسعارٍ واحدٌ بحدّ ذاته، بل محرّكاتٌ عدّة يمكن تفعيلها، كما هو موضّح في إطار التسعير في الرسم البيانيّ رقم ١، ١١). ويمكن وضع هذه المحرّكات ضمن أربعة تصنيفات.

يتعلّق التصنيف الأوّل باستراتيجيّة الأسعار، ويتضمّن جوانب عدّة، مثل نموذج الإيرادات والتموضع والتمايز، يُعدُّ أيضًا الاتجاه الذي تُحدّده الشركة في ما يتعلّق بأولوياتها في التحويل إلى أموالٍ جزءًا من التصنيف الأوّل؛ إذ إنّ إحدى القضايا التي يتناولها التصنيف هي معرفة ما إذا كانت الشركة مستعدّة أم غير راغبة في التضحية بحصّتها في السوق من أجل زيادة أرباحها، كانت الإجابة عن هذا السؤال حتّى سنواتٍ قليلةٍ مضت في صناعة السيّارات، هي الرضا التام، إذ كانت الحصّة السوقيّة وحجم المبيعات هي العناصر المسيطرة، أمّا اليوم فقد تغيّرت وجهة النظر بشأن هذا السؤال جذريًا.



شكل ١، ١: إطار التسعير: من استراتيجية الأسعار إلى توجيه الأسعار

يتعلّق التصنيفُ الثاني بتحديد الأسعار، والجوانبُ الرئيسة فيه هنا هي منطقُ تحديد الأسعار ووضع هيكل تسعيرٍ للمنتجات والخدمات وتسعير المنتجات والخدمات. إذا أخذنا منطقَ تحديد الأسعار مثلاً، فنسجد أساليبَ محتملةً عدّة، بدايةً من التسعير على أساس التكلفة المضافة إلى التسعير التنافسيّ أو التسعير حسب القيمة، بناءً على مدى نضج التسعير في الشركة، كما هو موضَّح في شكل ٤، ١.

حالما توضع استراتيجية الأسعار وتحديد الأسعار، سنرى الأسعار تتحرّك في عمليّة البيع من قائمة الأسعار الأوّليّة إلى سعر المعاملة النهائيّة. وهذا هو مغزى التصنيف الثالث، ونطلق على ذلك تطبيقَ الأسعار بالشروط والأحكام التي توفرّها الشركة للباعة والشركاء الموزعين مثلاً، إضافةً إلى تنفيذ الأسعار والتفاوض بشأنها. هناك أيضاً شركاتٌ تبيع مباشرةً، أو لا تبيع بقوائم أسعار، مثل الشركات التي تعمل في مشروعات الأعمال بمنتجاتٍ أو خدماتٍ مخصّصة، ويدرس التصنيفُ الثالث هذه الحالات جميعها بعناية كبيرة.

وفي النهاية، تحتاج الشركات إلى الإشراف على الأمور والتحقّق من الوصول إلى الربحيّة المستهدفة بحلول نهاية العام. ولضمان ذلك نحتاج إلى توجيه الأسعار، كما هو موضَّح في التصنيف الأخير، وفيه يأتي دور ضبط الأسعار وتحليلاتها وإعداد تقارير عنها.

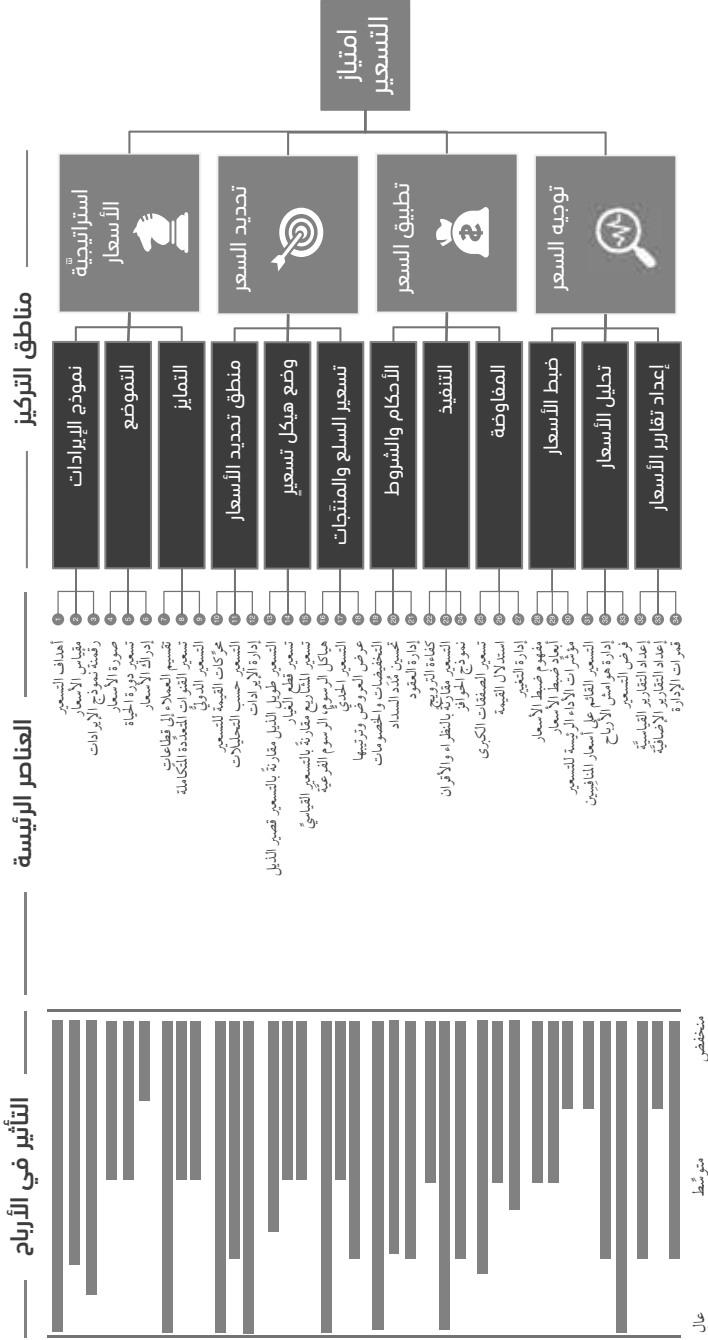
وكي نتحقّق أنّ التسعير صار جزءاً لا يتجزأ من الشركة وأنّه دُمج بصورة سليمة، هناك طبقة داعمّة تُطلق عليها ممكّنات التسعير. إنّ منظّمة التسعير ذات الأساس الواضح وعمليات التسعير المحدّدة (المتعلّقة بمراجعات الأسعار والزيادات السنويّة مثلاً) وأنظمة تكنولوجيا المعلومات للتسعير ومهارات التسعير هي كلّها ممكّنات ذات صلة.

لمعرفة مدى تنوع محرّكات التسعير ووفرتها التي يمكن للشركات تفعيلها، يمكنك مراجعة العناصر المعروضة كأمثلة في شكل ٢، ١(٢)، الذي يظهر التأثير النموذجي لكل من هذه العناصر في الأرباح. وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر قد تختلف من صناعة إلى أخرى من حيث العناصر الفردية والتأثير في الأرباح، إلا أن الدرس الأساسي نفسه ينطبق على الصناعات جميعها: فليس هناك عنصر واحد فقط في جانب الإيرادات يكفي تفعيله لزيادة الربحية، بل يمكنك تحسين روافع أسعار عدة، وسيُنتج مجموع تأثير كل هذه الروافع تحسناً هائلاً في الأرباح.

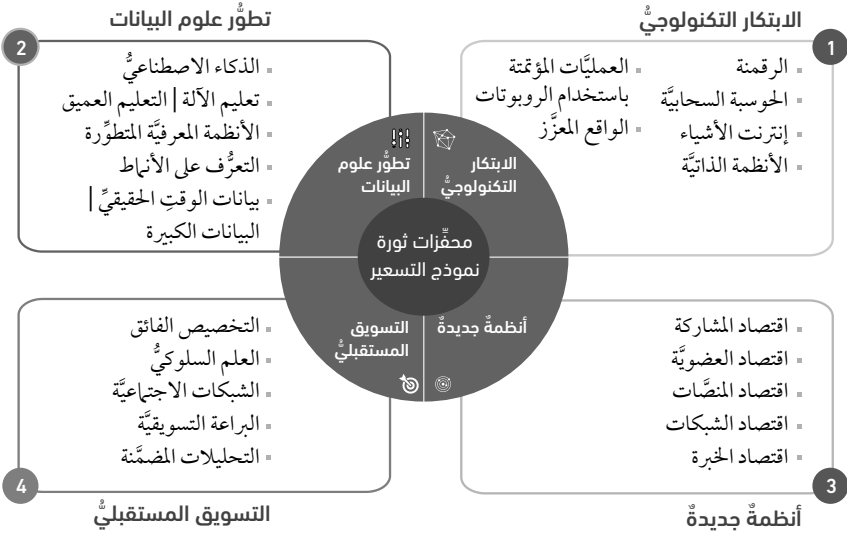
محفّزات نموذج التسعير المتبكر

راقبنا على مدار السنوات الأخيرة تغيير الشركات في أسلوبها للتحويل إلى أموال، وكانت الشركات الأكثر ربحية قادرة على تقييم مصدر القيمة في نظر عملائها وتعديل أساليبها وتكييفها في التحويل إلى أموال وفقاً لذلك، لتولّد بذلك ميزة تنافسية مستدامة. وقد منحت جائحة كورونا، التي استمرت ما بين عامي ٢٠٢٠ و ٢٠٢٢ دفعة إضافية للتغيير والرقمنة، ما فتح الطريق أمام التسعير ونماذج الإيرادات الجديدة، وهي حواجز بدا سابقاً أن من المستحيل تخطيها.

وانطلاقاً من أساس هذا التغيير الهائل في الطريقة التي تحوّل بها الشركات القيمة التي تقدّمها إلى عملائها إلى أموال، هناك عناصر معينة قسّمناها إلى أربع مجموعات، وهي مسرّعات أو محفّزات نموذج التسعير (شكل ٣، ١). تُغيّر هذه المحفّزات الطريقة التي تستخلص بها الشركات القيمة من السوق.



شكل ٢، ١: إطار التسعير: العناصر الرئيسة والتأثير في الأرباح



شكل ٣، ١: المحفزات الأربعة لثورة نموذج التسعير

إنَّ أوَّلَ محفِّزٍ في السنوات القليلة الماضية هو الابتكار التكنولوجي: لقد وَصَّع الابتكارُ التكنولوجيُّ الأساسَ للارتقاء بالتسعير إلى مستوى جديد: الرقمنة أو الحوسبة السحابية أو إنترنت الأشياء أو الأنظمة الذاتية أو العمليات المؤتمتة باستخدام الروبوتات أو الواقع المعزز. عادةً ما تتطلب إدارة الأسعار الشاملة المدفوعة بالبيانات تطبيقاتٍ سحابيةً جديدةً أو تسعيراً رقمياً.

أمَّا المحفِّزُ الثاني فهو تطوُّر علوم البيانات: أصبحت البيانات متوفرةً بكميَّاتٍ هائلةٍ وجودةٍ لم تكن متاحةً من قبل، ممَّا يخلق إمكانياتٍ جديدةً بالكامل لتحديد الأسعار. يكفي التفكيرُ في كميَّة البيانات الهائلة المُتاحة وكيف يمكنها توفيرُ مرونةٍ في الوقت الفعليٍّ بالنسبة للمنتجات الفردية أو التخفيضات المثالية بفضل الذكاء الاصطناعي. إنَّ ما تستطيع علومُ البيانات توليده اليوم من حيث المعرفة في مجال التسعير كان خيالاً علمياً قبل بضع سنواتٍ فقط.

يحدث ذلك اليوم أيضًا داخل الأنظمة الجديدة، وهي المحفّز الثالث، وترتكز على مشاركة المنتجات أو استخدامها المتكرّر دون امتلاكها: ويتطلّب هذا النوع من الأنظمة نماذج تسعير جديدة لم تكن موجودة في عالم تسعير المعاملات القديم.

وآخر محفّز من مجموعة المحفّزات الأربعة هو التسويق المستقبلي، أو التسويق الخامس: إنّ التخصيص الفائت، والذي بدأ على استحياء مع ظهور أنظمة إدارة الإيرادات في قطاع الخدمات، يفترض أبعادًا جديدة بفضل الجمع الموفّق بين الابتكار التكنولوجي وتطور علوم البيانات. وينطبق الشيء نفسه على الإلهام المقبل من العلوم السلوكية والبراعة في التسويق.

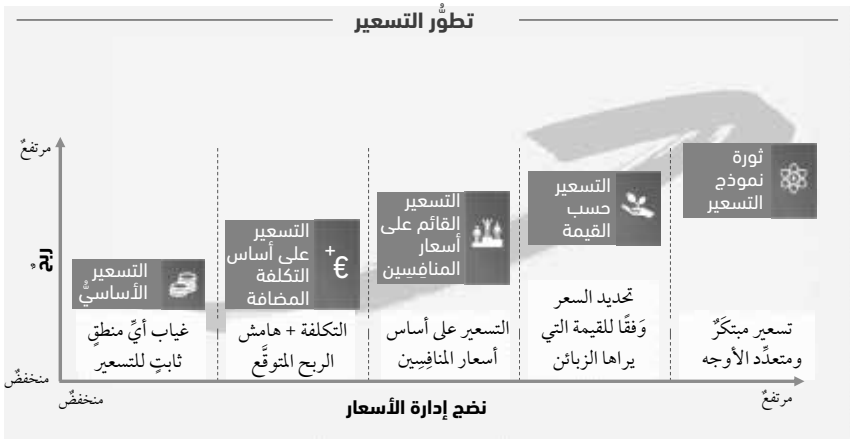
هذه المحفّزات الأربعة هي أساس نموذج التسعير.

نموذج التسعير

أصبح نموذج المعاملات التقليدي الذي يعتمد على امتلاك المنتج شيئًا من الماضي، ونموذج تسعير أدنى منزلة في كثير من الحالات، وقد أثبتت نماذج التسعير الجديدة أنّها الأكثر ابتكارًا وتركّز بدل ذلك على تحويل استخدام المنتج، أو ما ينتج عن المنتج، إلى أموال تفوقها دون شك. كما أتاحت استخدام هذه النماذج للشركات المتأزّمة إعادة اختراع التحويل إلى أموال، والتخلّص من مقاومة الشراء والترحيب باستعداد العميل للدفع. كيف إذاً تتغيّر إدارة هذا المحرك الأهم للربح؟

في الشكل ٤, ١ نرى كيف تطوّر التسعير. إنّ الشركات التي تستخدم التسعير الأساسي هي الأقل ربحية، ونجد هنا غياب أيّ منطقي ثابت للتسعير، إذ يظلّ السعر نفسه مدّة طويلة. ففي حالة التسعير على أساس التكلفة المضافة يعتمد تحديد الأسعار تمامًا على التفكير المنطقي والحسابات الداخلية، إذ يضاف هامش ربح مستهدف إلى التكلفة، ليُنتج لنا السعر المطلوب. من السهل حساب السعر في هذه الحالة إذا كان أساس

التكلفة ثابتًا، لكنّه محدودٌ ومقيّدٌ بالمنظور الداخليّ الذي يتجاهل المنافسين والعملاء. ومع أنّ التسعير القائم على أسعار المنافسين يبدو أبعدَ نظرًا، فهو يتجاهل القيمة "التي يراها" العملاء. وتوضّع كلُّ هذه الأمور في الحسبان عند التسعير على أساس القيمة، وهو الأسلوب الواعد الأكثر احتمالًا بين الأساليب التي وصفناها حتى الآن.



الشكل ٤، ١: تطوّر التسعير: بدايةً من التسعير الأساسي وحتى نموذج التسعير المبتكّر

عند المرور بمراحل النضج، تزيد الشركات عائدها على المبيعات من ٢٪ إلى ٨٪ في المتوسط على أساس نضجها في التسعير، والذي يمثل تحسُّنًا كبيرًا في الأرباح عادةً. إننا مع نموذج التسعير المبتكّر نحصل على جبل أوليمبوس للتسعير.

يمثل الابتكار هنا تطوّر التسعير على أساس القيمة الذي ينمو ويصبح أدقّ بفضل أساليب التحويل إلى أموال، التي تولّد بدورها ميزةً تنافسيّةً للشركة بوسائل مبتكرة. لقد حدّدنا في هذا الكتاب ١٠ عناصر تشير إلى أساليب مبتكرة للتحويل إلى أموال، وتمثّل في الكثير من الحالات الركائز الرئيسة للميزة التنافسيّة للشركات:

١. السعر حسب الاستخدام.
٢. الاشتراك.
٣. التسعير على أساس النتائج.
٤. التسعير النفسي.
٥. التسعير الديناميكي.
٦. التسعير القائم على الذكاء الاصطناعي.
٧. النموذج المجاني جزئياً (تقديم المنتج أو الخدمة مجاناً مع فرض رسوم اشتراكٍ للخدمات المتميّزة).
٨. التسعير التعاطفي.
٩. التسعير التشاركي.
١٠. التسعير العصبي.

لا تقتصر هذه الأساليب الجديدة للتحويل إلى أموال على صناعاتٍ معيّنة أو أماكن جغرافيّة محدّدة؛ فجميعها مُتغلّغلةٌ وستستمرُّ في التطوّر وتغيير قواعد لعبة التجارة على نحوٍ متزايد، إذ تولّد شفافيّةً في ما يتعلّق باحتياجات العملاء واستخدام المنتج والاستعداد للدفع، ولم يكن هذا متاحاً من قبل. تتحوّل المنتجات إلى خدماتٍ وتُترجم قيمتها إلى وحداتٍ أداءٍ قابلةٍ للقياس.

يؤسّس نموذج التسعير المبتكر ضرورةً استراتيجيّةً، إذ أصبحت هناك الآن طريقةٌ جديدةٌ للتسعير وهي المصدر الجديد الذي لا يمكن إيقافه للميزة التنافسيّة.

الملخص

من بين محرّكات الأرباح جميعها، وهي الكميّة والسعر والتكلفة، يعدّ السعر ليس فقط أقوى محرّكٍ للأرباح، بل هو أيضًا المحرّك الذي يمكن تطبيقه بصورةٍ أسرع وأكثر كفاءةً من بقيّة المحرّكات.

لزيادة الربحيّة بواسطة التسعير يمكن للشركات تفعيل روافع عدّة. ويقسّم إطار التسعير الروافع الرئيسة إلى التصنيفات الآتية: استراتيجية الأسعار وتحديدّها وتطبيقها وتوجيهها.

تساعد أيضًا مميّكات الأسعار على تضمين التسعير بصورةٍ مناسبة في الشركة. توجد إذاً ليس فقط رافعةً واحدة، بل مجموعةً كاملةً من روافع التسعير، وعادةً ما يسهم مجموع تأثيرها في تحسّن كبيرٍ في الأرباح، وزيادة العائد على المبيعات من ٢٪ إلى ٨٪ في المتوسط.

بدأت الشركات الأكثر ربحيّةً بالابتكار في أساليب التحويل إلى أموالٍ التي تتبّعها، لتوليد ميزة تنافسيّة مستدامة، ما يؤديّ إلى ثورةٍ في نموذج التسعير. هناك أربعة مسرّعات، أو محفّزات، لنموذج التسعير المبتكر: الابتكار التكنولوجي وتطوّر علوم البيانات والأنظمة الجديدة والتسويق المستقبلي.

إنّ العناصر العشرة التي تشير إلى الأساليب المبتكرة للتحويل إلى أموالٍ، والتي تمثّل في الكثير من الحالات الركائز الرئيسة للميزة التنافسيّة للشركة، هي: السعر حسب الاستخدام، والاشتراك، والتسعير على أساس النتائج، والتسعير النفسي، والتسعير الديناميكي، والتسعير القائم على الذكاء الاصطناعي، والنموذج المجاني جزئيًا، والتسعير التعاطفي، والتسعير التشاركي، والتسعير العصبي.

الجزء الثاني

الأساليب الجديدة للتحويل إلى أموال

فصل ٢

السعر حسب الاستخدام/حسب عدد الغسلات/حسب عدد الأيام

”...حاول فقط أن تدرك الحقيقة...”

وعندها ستري أن ما ينثني ليس الملعقة، بل أنت فحسب“.

من فيلم ”ذا ماتريكس“ (The Matrix)

تاريخ الحالة

مكانٌ خارجيٌّ، في النهار.

جنديٌّ يتكئ على نافذة محلِّ لغسل الثياب.

يدخل شابٌّ وينزع نظَّارته الشمسيَّة. وبينما يظهر طفلٌ من وراء غسَّالة ملابس عملاقة، يجلع الشابُّ قميصه وبنطاله الجينز ويتجرَّد من ثيابه كلَّها ما عدا سرواله الداخليِّ. يتدلَّى فكُّ امرأةٍ مسنَّةٍ تعجَّباً فيما يجلس الشابُّ ويبدأ بقراءة الصحيفة بجوار رجلٍ في منتصف العمر يجلس برزانيةٍ على كرسيِّ. إنَّها لحظة انتصارٍ للمراهقة على الروتين اليوميِّ.

هذا إعلانٌ لشركة ليفايس في ثمانينيات القرن الماضي، مع أغنية تُعزف في الخلفية لإحدى فرق الروك التي كانت مشهورة في ذلك الوقت، ويلعب بطولة الإعلان نيك كامن (Nick Kamen) الشاب الموسيقار الراحل الذي كانت المغنية مادونا من معجبيه، ومعها نصفُ العالم ربّما، حتّى إنّ مادونا أنتجت أولَ أسطوانةٍ موسيقيةٍ له.

يأتي تأثيرُ الآياتِ أيّة شركةٍ من الحالة المزاجية التي تولدها. وبالطريقة نفسها، يكفي أن تغيّر ترتيب العوامل لتعرف كيف يمكن تطبيق تلك القصة القصيرة (استمر الإعلان الأصلي أكثر من ثلاثين ثانية بقليل) على ديناميكيات التسعير، وتحديدًا مدى أهميّة هذا الأمر من أجل التغيير، ولا أعني بالضرورة الوقوف مرتديًا ملابسك الداخلية، بل قلب قواعد ما هو موجودٌ بالفعل، مثل "إظهار" كيف يمكن لشيءٍ غاية في السهولة مثل غسل الملابس أن يجذب الناس إذا وُضع في سياقٍ مختلف. يعود الأمر إلينا في تحديد ما إذا كنّا نريد التعامل مع التغيير بالتركيز على الشاب أو أيّ من الشخصيات التي ظهرت في ذلك الإعلان.

والآن فلنتخيّل أنفسنا مكانَ رئيسٍ تنفيذيٍّ لشركةٍ تنتج سلعا كهربائية منزلية راقية. هذه الشركة عالمية رائدة في سوقٍ متخصصة ذات أسعارٍ متميّزة، وهي في الواقع تبيع لعملاء من شركاتٍ كبيرة، مثل الفنادق وسلاسل المطاعم التي تستطيع شراء المنتجات باهظة الثمن.

في البداية، تبدأ أعمال هذه الشركة بالنموّ نموًّا واضحًا نظرًا إلى المكانة الاستراتيجية للمنتج، وتسعى إلى دخول أسواقٍ جديدة، إذ ترى الحانات والمطاعم الصغيرة كسريحةٍ جديدةٍ قد تزيد الإيرادات، إلّا الأسواق قد "تشبعت" بالمنتجات ذات الأسعار العالية بالفعل، ولم تعد هناك وسيلة للمطالبة بأسعارٍ أعلى.

إذا نظرنا إلى الأمر من وجهة نظر السعر حسب الاستخدام، فسنجد هذا القيد أو العائق يتعلّق بهذا المفهوم. الأمر مشابهٌ لشهد الطفل في فيلم "ذا ماتريكس" إلى حدّ ما، الذي يقول للشخصية الرئيسة نيو: "لا تحاول ثني الملعقة. هذا مستحيل. بدلًا من ذلك...

حاول فقط أن تدرك الحقيقة... لا توجد ملعقة. عندها ستري أن ما ينشئ حقاً ليس الملعقة، بل أنت فحسب". ينطبق الأمر نفسه على أسلوب السعر بحسب الاستخدام. من المستحيل أن تعدّل السوق، الأفضل بدل ذلك أن تعدّل سياسة دخولك للسوق، عندها ستلاحظ حقيقةً بسيطةً: أن نموذج التسعير الحاليّ يمثل عائقاً أمام النمو، ولذلك علينا أن نأخذ القرار بكسر منطق التسعير التقليديّ، الذي يعتمد على الملكية، والعثور على طريقة مبتكرة لكسب عملاء جُدد.

لنأخذ مثلاً ما قامت به الشركة الألمانية وينترهالتر، وهي شركة عالمية رائدة في قطاع غسّالات الأطباق عالية الجودة، عندما بدأوا العمل بأسلوب السعر حسب الاستخدام.

وقد عبّر الرئيس التنفيذي للشركة، رالف وينترهالتر، عن استخدام أسلوب جديد للتسعير قائلاً: "تدفع مقابل غسّالة الأطباق فقط عندما تستخدمها"، وذلك الأمر مهمٌ للمنشآت التي تعتمد على العمل الموسميّ، مثل الحدائق، والمنتجعات الجبلية، وحانات الشواطئ، حيث لا تُستخدم غسّالات الأطباق طوال العام. "لماذا إذاً تستثمر المال في شراء غسّالة صحونٍ لن تستخدمها لنصف العام؟"، يطرح رالف وينترهالتر السؤال على نفسه وعلى العملاء المحتملين.

لذلك أطلقت الشركة مشروع الحلول التي تنتمي إلى المستوى التالي، وهو مشروعٌ يستغلُّ أحدث التقنيات الرقمية لإدخال غسّالات الصحون التجارية إلى قطاعها الجديد من شركات تقديم الطعام، التي لن تستطيع عادةً تكبّد تكلفة شراء مثل هذه المنتجات.

حقّق ذلك تأثيراً مزدوجاً بتعزيز شعور التفرد والخصوصية أيضاً، إذ يشعر العميل بالرضا ليس فقط جرّاء دفعه مبلغاً أقل، بل تُصبح العملية أيضاً أكثر كفاءةً واستدامةً من الناحية الموضوعية، في الوقت الذي تُقل فيه رسالته من وجهة النظر النفسية بأن الأمور ارتقت إلى "مستوى البطولة".

استهدفَ نموذجُ تسعير وينترهالتر الجديد توفيرَ غَسَّالاتِ صِحونٍ متميِّزةً، بصورةٍ مستقلةٍ عن ميزانيَّةِ العميل، أيَّ معَ تقديمِ ميزةٍ للعميلِ بأنَّه لنَ يحتاجَ إلى استثمارٍ أوَّلِيٍّ إلى جانب ضمانِ عمليَّةِ تشغيلٍ خاليةٍ من المخاطر.

تُحتسب الفواتيرُ التي تستند إلى الاستخدامِ بواسطة دورات الغسيل.

كما تكون المنظِّفاتُ والمنتجاتُ الأخرى جميعُها مشمولةً.

وفي هذا السياق، توضع في الحسبان أيضًا خدماتُ ما بعد البيع، مثل الصيانة وإصلاحات الأعطال.

علاوةً على ذلك، يمكن إنهاء العقد مع وينترهالتر في أيِّ وقتٍ دون التزاماتٍ، ما يوفرُ أقصى قدرٍ ممكنٍ من المرونة.

تعرض حالة وينترهالتر ما يعنيه أسلوب تحديد السعر حسب الاستخدام، إذ يمكن أن يستخدم العملاء السلع التي يحتاجون إليها عندما يحتاجون إليها، دون تحمُّل عبء الملكية أو الاضطرار إلى الدفع بدل أوقاتٍ لا تُستخدم فيها هذه الأصول الثمينة. يمكنهم أيضًا تكييف وضع الاستخدام وتعديله ديناميكيًا، سواء بزيادة الاستخدام أم تقليله، ليتناسب مع الأوضاع والاحتياجات غير المتوقعة في المستقبل، مثل: التفضيلات في الطلب والوضع المالي والأوضاع البيئية واعتباراتٍ أخرى وفقًا للنظام الذي يعملون فيه.

وبناء على ذلك، يمكن أن يخصَّص العملاء مزيدًا من الوقت والموارد للاستخدام الكفء للمنتجات دون الحاجة إلى امتلاك الأصول (بدل تخصيصه لتركيب المنتجات وصيانتها وتحديثها)، يمكنهم أيضًا البدء باستخدام المنتج في الحال، مع تزايد سرعة قنوات التوزيع في الوقت الحالي، وتحوُّلها إلى قنواتٍ رقميَّةٍ في الكثير من الحالات.

تحليل السياق

إنَّ "مواصفة السعر مع الاستخدام" هو جوهر أسلوب تحديد السعر حسب الاستخدام. تكمن قوَّة هذا الأسلوب في قدرته على إزالة عوائق الشراء وتوسيع إمكانيَّات السوق، وتوجيه الشركات وتمكينها من أداء الأعمال التجاريَّة بواسطة الابتكار في النماذج الموجودة.

عند وضع أسلوب السعر حسب الاستخدام، يحدّد الأسلوب رؤيةً واضحةً لطريقة استخدام العملاء للمنتجات أو الخدمات، ويوفّر ذلك مثلاً فهماً أعمقّ للوسائل التي يمكن أن توفّر الشركات بها قيمةً أفضل وتحسين عروضها وفقاً لقاعدة عملاء أوسع وإنشاء منصّة للنموّ.

يسمح ذلك كلّهُ بتوقُّعاتٍ أدقّ واستخراج القيمة، وفي بعض الحالات تعديل عمليَّة تطوير المنتجات من أجل تلبية الطلبات وإرضاء العملاء بصورةٍ أفضل.

ورغم أن مفهوم التسعير حسب الاستخدام ليس جديداً وتستخدمه شركات كثيرة في القطاعات المختلفة (انظر جدول ١، ٢)، فإنّ تكاليف أجهزة الاستشعار والتكنولوجيا اللازمة لتحديد السعر حسب الاستخدام بكميَّات أصغر أو أكثر ديناميكيَّة كانت باهظةً حتّى وقتٍ قريب.

لكن مع انتشار الرقمنة والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعيّ، أصبحت إمكانيَّة "كسب" العملاء بتحديد السعر حسب الطلب قابلةً للتحقيق.

إنَّ التقدّم التكنولوجيَّ (الإنترنت فائق السرعة) وانخفاض أسعار الرقائق الدقيقة والتوسُّع في سعة الحوسبة السحابيَّة هو ما جعل عرض السعر حسب الاستخدام مستداماً اقتصادياً، إلى جانب أنّه أتاح المتابعة وإعداد الفواتير للأعمال الموجهة إلى العملاء، والأعمال الموجهة إلى المنشآت.

جدول ١, ٢: شركاتٌ مُختارةٌ تستخدم أسلوبَ السعر حسب الاستخدام

الشركة	المنتج	العرض	نموذج التسعير
وينترهالتر	الأجهزة الكهربائية المنزلية	حلول المستوى التالي	السعر حسب عدد الغسلات
رولز رويس	محركات الطائرات	الرعاية الكاملة	السعر حسب عدد ساعات الطيران
أطلس كوبكو	الهواء المضغوط	خطة إير بلان	السعر حسب الأمطار المكعبة المُستخدمة
زيب كار	النقل	مشاركة النقل	السعر حسب عدد الساعات
خدمات أمازون ويب	خدمات تكنولوجيا المعلومات	الحوسبة السحابية	السعر حسب عدد وحدات الغيغابايت المنقولة
ميشلان	الإطارات	ميشلان إيفيتايرس	السعر حسب المسافة بالأميال
ساموا إير	النقل الجوي	إنترا أوفرتا	السعر حسب عدد الكيلوات

دعمت هذه التطورات كلها عاملاً رئيساً في انتشار نماذج أسلوب السعر حسب الاستخدام، وهو القدرة على جذب الطلب الخفي بتقليل التكلفة الأولية المرتبطة بالأصول المادية على العملاء من أصحاب معدّل الاستخدام المنخفض.

يحفز هذا الأمر بدوره التوسع في السوق، إذ إنّ قطاعات جديدة من العملاء الذين لم تكن لديهم الفرصة أو النية في شراء المنتج بواسطة نموذج التسعير التقليدي أصبحت قادرة على تحمّل تكاليف استخدامه بفضل النموذج الجديد للتسعير. وهناك المزيد.

إنّ هذه الظاهرة، إلى جانب دورة الحياة الأقصر للمنتج، تولّد طلباً إضافياً على خيارات مرنة وقابلة للتطوير ذات مخاطر منخفضة مقارنةً بالمفهوم "التقليدي" للملكية. إنّ المواءمة بين تسعير المنتج واستخدامه يمكن أن تحوّل وتغيّر جذرياً الهياكل الصناعية واستراتيجيات إطلاق المنتج في السوق المستهدفة للمنشأة، إذ يُعيد كلٌّ من العملاء الفعليين والمحتملين التفكير في طريقة استخدام المنتج ومكانه ووقته، وحالما تُصبح المنتجات متاحة عند الطلب، مع زيادات صغيرة ودون الحاجة إلى الاستمرار في تحمّل استثمارٍ أوّليّ كبير، سيُصبح هناك عددٌ أكبر من المشتريين المحتملين.

للكشف عن الطلب الخفي في السوق، تبنت المنشآت من أنحاء العالم جميعها عددًا متزايداً من تطبيقات نموذج السعر حسب الاستخدام: نماذج السعر حسب عدد الغسلات، والسعر حسب عدد ساعات الطيران، والسعر حسب عدد الأمتار المربعة التي تُنظّف، والسعر حسب التمرين، والسعر حسب كمية الطاقة المُستخدمة، والسعر حسب المسافة بالأميال، هي فقط بداية لما يمكن أن يُنجزه التسعير بحسب الطلب.

فلنلقِ نظرةً فاحصةً على بعض تطبيقات هذا النوع من التحفيز.

السعر مقابل كل متر مربع "يُنظف"

عادةً ما تعمل شركات إدارة المرافق عموماً، لا سيّما شركات التنظيف، بأسعار ثابتة. قد توفر، مثلاً، خدمات تنظيفٍ بسعرٍ ثابتٍ لكل مبنى: تُنظف الأماكن بانتظامٍ على مدار مدّةٍ محدّدةٍ من الزمن. يجري الأمر بهذه البساطة.

لكن شهد هذا القطاعُ أيضاً ظهور نماذج تسعيرٍ جديدة، منها مثلاً النظام الذي يتوقّع تحديد السعر حسب كل متر مربعٍ يُنظف.

وهكذا تغيّر شركات إدارة المرافق من نماذج إيراداتها، إذ أحدثت التقنيات الجديدة ثورةً في إدارة المرافق ما يجعل العمليات أكثر كفاءةً، فما الداعي لتنظيف مكتبٍ لا يُستخدم؟ يمكن أن تساعد أجهزة الاستشعار العمّال على معرفة المكاتب التي استُخدمت وتلك التي لم تُستخدم، ومن ثمّ يمكن أن توضع في الحسبان مجموعةً كاملةً من المعدّات والمنظّفات في تحديد السعر حسب عدد الأمتار المربعة التي تُنظف، ما يُسهّل عملاً طاقم إدارة المرافق. وبهذه الطريقة، تُنظف المكاتب التي تُستخدم فقط ويُحدّد السعر حسب عدد الأمتار المربعة التي تُنظف، فيسرّع ذلك من عملية التنظيف ويحسّنها.

أصبحت شركة كارشر، وهي شركة ألمانيةٌ عائلية، رائدةً على مستوى العالم في تكنولوجيا التنظيف ولديها ١٠٠ فرع في ستين دولةً، وقد استخدمت نموذج تسعير مبتكراً، وأطلقت على هذا التوجّه "التنظيف حسب الطلب".

السعر حسب التمرين

في كلِّ مرّةٍ نسجّل في صالّةٍ رياضيّة، نفكر بتفاؤلٍ في الطريقة نفسها: "هذه المرّة سأتمرن كلَّ يوم". وكالعادة، نبالغ في تقدير أنفسنا، ثمّ نندفع كالعادة للتّبذير قبل أسبوعٍ من بدء التمرين، فنشتري العدة الرياضيّة الكاملة استعداداً للأولمبياد (!) بما في ذلك، البنطال

الأبيض الذي أعجبنا والتشيرت الاحترافي وحتى الدعامات المطاطية لمنع إرهاق العضلات، ثم يحدث شيء ما، مثل اجتماع أو موعد عشاء فنردد لأنفسنا: "حسنًا، سأفوت التمرين اليوم فقط"، والمرّة التالية تصادفك حفلة في نهاية الأسبوع: "سُحَقًا!" ثم تتفاجأ بموعدٍ للقاء الزملاء للاطلاع على المستجدات.

لم تحقّق إنجازاتٍ كبيرةً ووداعًا لنيّاتك الطيبة، ووداعًا بالتأكيد لمعدتك النحيفة وعضلات البطن المثاليّة المشمولة في السعر. إنّ ما تبحث عنه إذاً هو "السعر حسب عدد مرّات التمرين" أو "التمرين حسب الطلب"^٣. هذه الطريقة في تحديد السعر التي تعتمد على الاستخدام بدل الاشتراك الشهريّ، وتربط تسجيلك باستخدامك الفعليّ له.^٤ أصبح هذا النموذج من التسعير ممكنًا بفضل التقدّم التكنولوجيّ، وإليك طريقة عمله.

إنّ تقنية الاتّصال قريب المدى هي عمليّةٌ جمع بين بروتوكولات اتّصال جهازين إلكترونيين، مثل هاتفٍ ذكيٍّ وآلة رياضيّة، يتيح للمشاركين تسجيل الوصول مباشرةً في الآلة التي سيستخدمونها للتمرين.

ثمّ يحاسب الرياضيُّ على مدّة استخدامه للآلة.

لا توجد رسومٌ مقابل أيّ اشتراكٍ أو عضويّة، ويمكن أن يبدأ المشتركون في الخطّة أو التوقّف متى ما شاءوا.

واليوم هناك عددٌ متزايدٌ من الآلات المجهّزة بنوعٍ من أنواع الاتّصال المدمج قريب المدى ليتمكّن المسجّلون في صالة الألعاب الرياضيّة، مثلاً، من اتّباع جدولهم الخاص للتمرين، ويعني هذا أنّ الوقت قد حان لتطبيق هذا النوع من التسعير.

فمن جهة، توفرّ قوائم الأسعار خيارًا لأولئك الذين نادرًا ما يمارسون الرياضة، ليقللوا من إهدارهم للمال، ومن جهةٍ أخرى، تستطيع الصالاتُ الرياضيّة اجتذاب فئةٍ مختلفةٍ من العملاء المتساهلين والأقل حساسيّةً للسعر العالمي نسبيًا.

هذه الطريقة، تستطيع الصالات الرياضية أيضًا توجيه الطلب إلى آلاتٍ معيَّنة يمكن توفيرها باستمرارٍ بواسطة تسعير وقت الذروة، والذي يُستخدم عندما يطلب الناس وصولاً فوريًا، لأنهم لا يملكون الوقت للانتظار، ومن ثمَّ هم على استعدادٍ للدفع مقابل استخدام هذه الآلة تحديدًا.

يفتح هذا النموذجُ للتسعير آفاقًا جديدةً أمام مديري الصالات الرياضية لتحسين إدارة الطلب، إذ يمكنهم تخفيض الأسعار في الأوقات الخاملة لجعل الحضور أكثرَ انتظامًا على مدار الأسبوع وتجنُّب الازدحام. وعلاوةً على ذلك، يمكن أن تعرف الصالات الرياضية هذه الطريقة في الحال الآلات الأكثر شعبيةً ومدى كثافة استخدام كلِّ آلة، ويتيح هذا تعديل مجموعات الآلات الموجودة، مثلًا، بشراء المزيد من الآلات الأكثر شعبيةً والمداومة على صيانتها، وحتى إجراء حملاتٍ تسويقيةٍ مستهدفةٍ بناءً على حجم العمل.

قد تقلق بعض الصالات الرياضية بشأن المزاخمة الذاتية، أي خسارة الدخل عندما يختار الأعضاء عدم الدفع للاشتراكات التي يفشلون في الاستفادة منها، ويفضلون بدلاً منها الأسعار حسب الطلب، لكن في المدن الكبيرة التي تتنافس فيها صالات رياضية عدَّة بعضها مع بعض، يمكن أن تُصبح الأساليب البديلة للاشتراكات الشهرية وسيلةً قويةً وناجحةً لتمييز الصالة الرياضية.

السعر حسب مهارة الإعداد

يمكن تلبية متطلَّباتٍ كثيرة للعميل بمواءمة تسعير المتَّجات و/أو الخِدمات وفقًا لاستخدامها، سواء كانت المسألة تتعلق بالمرونة أو ربَّما بزيادة النمو، ما يجعل من الضروريّ تعديل سياسات الشركة وفقًا لتقلُّبات السوق (مثلما حدث إبان جائحة كورونا عندما أغلقت الصالات الرياضية والمسابع والكثير من الأعمال التجارية

الأخرى أبوابها لنحو عامٍ أو يزيد) أو أيّ عواملٍ أخرى غير متوقّعة.

قد يستحيل تقليل الأثر السلبيّ لهذه الحوادث غير المتوقّعة، التي تتغيّر بشدّة في مجال الاقتصاد على الأقلّ منذ بداية الأزمة الماليّة (التي بدأت في عام ٢٠٠٧م في إثر أزمة الرهون العقاريّة عالية المخاطر في الولايات المتّحدة)، من حيث التكلفة للعملاء الذين اضطرّوا إلى مواجهة عمليّات شراءٍ فرديّة للبنية التحتيّة التي يحتاجون إليها لتلبية احتياجاتهم.

وخير مثالٍ على ذلك برنامج جايا لوكالة الفضاء الأوروبيّة.

ظهرت هذه المبادرة سعيًا وراء تحقيق هدفٍ طموحٍ: إنشاء أكبر وأدقّ خريطةٍ ثلاثيّة الأبعاد للمجرّة.

وكان الشرطُ الأساسيُّ لهذا المشروع الجدير بالإطراء والثناء هو التعمّق في رصد الأقمار الصناعيّة ومراقبتها أكثر من مليار نجم. قدّر الاستشائر المطلوب لإنشاء سعةٍ داخليةٍ كافيةٍ لمثل هذا النوع من التوسّع في البيانات بأكثر من ٨, ١ مليون دولار، لكن لم تكن الوكالة تحتاج إلى هذه السعة المحدّدة إلاّ لمدة أسبوعين كلّ ستّة أشهرٍ.

للتعامل مع هذا الكمّ الهائل من البيانات ومعالجته، اختارت الوكالة الدفع لخدمات أمازون ويب مقابل التعمّق في دراسة مليار نجم ورصدها ومراقبتها على مدى ستّة أعوام، ما أدّى في النهاية إلى إنفاق أقلّ من نصف المبلغ المخصّص.

وبواسطة مخطّط السعر حسب الاستخدام، «يُعاد توجيه» المنتجات المقرّر شراؤها، لأنّها ضروريّة للبنى الأساسيّة لتصبح خدماتٍ.

ينطبق الأمرُ نفسه على خدمات أمازون ويب (AWS)، والتي توفّر خدماتٍ حوسبيّةٍ سحابيّةٍ حسب الطلب للأفراد والمنشآت الخاصّة والعامة، ويجري الحساب حسب عدد وحدات الغيابات المنقولة.

السعر حسب المسافة بالأميال

توفّر مواءمة السعر مع الاستخدام منافع للعملاء الذين يستخدمون المنتج بصورة غير منتظمة أو غير قابلة للتوقع.

أدركت شركات التأمين هذه الحقيقة، وفضل التقدم التكنولوجي، أصبحت تكلفة تصميم أجهزة لاسلكية صغيرة قادرة على تتبّع عدد الكيلومترات في السفر بواسطة توصيلها بأحد المنافذ الإلكترونية للسيارة، ومن ثمّ، توفّر شركات مثل مترومايل لعملائها التأمين على السيارة على أساس عدد الكيلومترات، ما يجعل هذا العرض اقتصادياً للسائقين غير المنتظمين في القيادة ليستمتعوا بتأمين كامل فقط على الوقت الذي يستخدمون فيه السيارة، فيصل متوسط التوفير في هذا العرض إلى ٤٧٪ وفقاً لمترومايل.

وتجدر الإشارة إلى أنّ نماذج التسعير جميعها حسب الطلب عموماً تتيح الاختيارات المدروسة والقائمة على المعلومات، وفضلها يمكن أن يختبر العملاء منتجاً ويحصلوا على فكرة بشأن استخدامه، دون تكلفة أولية عالية.

حالة أخرى للدفع "حسب المسافة بالأميال" هي عرض ميشلان^١، شركة إنتاج الإطارات الرائدة. أدركت الشركة بعد تطوير إطارات مبتكرة للسيارات التجارية، تزعم أنّها تستمرّ مدة أطول بنسبة ٢٥٪ مقارنةً بإطارات منافسيها، أنّها لا تستطيع تطبيق زيادة بنسبة ٢٥٪ على قائمة أسعارها، وردّ قسم المبيعات بنصيحة عدم الاكتفاء بالعلاقة بين النسبة المثوية والسعر.

حينئذٍ قرّرت ميشلان مراجعة نموذج التحويل إلى أموالٍ الخاصّ بالشركة: لم لا نربط أداء الإطارات بسعره؟ تضمّن التحوّل من نموذج السعر لكلّ إطارٍ إلى نموذج السعر لكلّ كيلومتر يقطعه الإطار معادلةً كلاسيكيةً لحساب السعر حسب الاستخدام تعمل بتوصيل تكنولوجيا تحديد المواقع مباشرةً بالسيارة، وبواسطة

ذلك يمكن تحويل قيمة الابتكار المضافة إلى أموالٍ. كلما طال عمرُ الإطار، زادت إيراداتُ ميشلان.

استمرَّت ميشلان في التقدُّم بمرور الوقت، وهي تُوفِّر اليوم حلولاً متكاملةً للمنشآت من مختلف القطاعات، مع نماذج للسعر حسب عدد الكيلومترات للسيَّارات، وحسب عدد مرَّات الهبوط للطائرات، وحسب عدد الأطنان المنقولة في قطاع نقل التعدين.^٧

وهكذا انتقلت ميشلان من كونها شركة إنتاج إطاراتٍ إلى "شركة تقدِّم خدماتٍ للنقل" مع تشكيلةٍ مهمَّةٍ من خدمات تكنولوجيا الاتِّصال عن بُعد وإدارة الأساطيل، ما أتاح لها كسبَ ولاء العملاء.

السعر حسب الطاقة المستخدمة في الساعة

قد يعود سببُ حيرةِ بعض المنشآت الكبرى وارتباكها بشأن نموذج السعر حسب الاستخدام إلى التكلفة النسبيَّة للمنتج ودورات الشراء ومجموعة العملاء الحاليين والمحتملين، فضلاً عن تكاليف التغيير إلى هذا النموذج.

في منتصف ثمانينيات القرن العشرين، طرحت شركة رولز رويس للمرة الأولى نموذج "السعر حسب الطاقة المستخدمة في الساعة" في سوق المحرَّكات النفاثة^٨، ثمَّ تبعتها شركة جنرال إلكتريك.

مع نموذج السعر حسب الطاقة المستخدمة في الساعة، يدفع العملاء، أي شركات الطيران أو وكالات النقل الجويِّ، مقابل مدَّة التشغيلِ الفعليِّ وتوافرِ المحرَّكات النفاثة.

ورغم أنَّ هذا النموذج من السعر حسب الاستخدام لا يُعدُّ "جديداً" اليوم، فقد وفَّر في ذلك الحين ميزةً (عظيمةً)، وهي إعادة مواءمة الأسعار مع الاستخدام بدلاً المبيعات.

لم يكن نموذج السعر حسب الطاقة المستخدمة في الساعة يمثل تحديًا كبيرًا في الواقع، إذ تمكّنت معظم الشركات الرائدة من تبني النموذج في قطاعاتها المختلفة، ويعودُ السببُ في ذلك تحديًا إلى جموع العملاء المتمركزة في السوق التي كانت تتلقّى خدمةً ضعيفةً حتّى وقتٍ قصيرٍ قبل ذلك.

فكلُّ تحدٍّ للسوق يفتح آفاقًا جديدة.

عادةً ما يكون نموذج السعر حسب الاستخدام ثوريًا للأسواق التي يمكن أن تتوسّع قاعدة عملائها توسّعًا كبيرًا، في حين أن قطاع شركات الطيران، مع لوائحه وغير ذلك من الحواجز العالية الأخرى التي تزيد من صعوبة دخول السوق، لا ينمو بسرعة مثل القطاعات الأخرى الأكبر التي يكون عدد الشركات فيها أكبر وحوافز الدخول فيها أقل.

يمكننا أن نرى مثالًا آخر على الدفع حسب الوحدات الزمنية - الساعات في هذه الحالة - في شركة مشاركة السيارات الأميركية زيب كار، إذ يُحدّد السعر على أساس إجمالي عدد ساعات استخدام السيارة.^٩ ليس غريبًا أن يدفع العملاء حصّةً مقرّرةً ثابتةً، لكن عادةً ما يكون الحاصل أقل بكثيرٍ من سعر الشراء الذي سيتعيّن على العميل دفعه مقابل السيارة، في حالة شركة زيب كار، يدفع العملاء حصّةً سنويّةً قيمتها ٦٠ دولارًا ليحصلوا على إمكانية الوصول إلى أسطول الشركة بالكامل، مع تأثير إضافي واضح بفضل تصوّر الخيارات الوفيرة، وفي الوقت نفسه يدفعون حتّى ٨ دولاراتٍ في الساعة مقابل استخدام السيارة.

السعر حسب الأمتار المكعبة المستخدمة من الهواء المضغوط

حتّى شركة تأسست عام ١٨٧٣، وهي الأكبر في البلاد من حيث الحجم، وتعدّ من الشركات الرائدة عالميًا، يمكنها الاستفادة من فرصة أساليب التسعير الجديدة والتغيير الثوريّ لأسلوب التحويل إلى أموالٍ لتعزيز ميزتها التنافسيّة.

هذه هي حال شركة أطلس كوبكو السويدية، شركة إنتاج المكابس العالمية الرائدة. في خُطتها الجديدة "إير بلان"، تسأل عملاءها عملياً: لماذا لا تترك المعدات في أيدي أطلس كوبكو؟ مع خُطة إير بلان، تحصل على الهواء المضغوط الذي تحتاج إليه ويُحدّد السعر على أساس الكميّة المستهلكة.^{١٠}

تردُّ شركة أطلس كوبكو في عرضها لهذا النموذج على سؤالٍ غير مباشر:

ما الفرق بين عرضنا وامتلاك مكابس خاصّة بك؟ إنَّ شراء محطة هواء مضغوط ستؤثّر كثيراً في أصولك الثابتة، كما ستحتاج إلى مراعاة تكاليف أخرى إلى جانب تكلفة الاستثمار: التكاليف الإدارية وتكاليف رأس المال، والنقل والتركيب... إلخ. مع خُطة إير بلان، ليس من دواعٍ لشراء أيّ نوع من الأصول. ستصبح تكاليف الهواء المضغوط جزءاً من التكاليف التشغيلية... وستوفّر مزيداً من الأموال لاستثماراتٍ أخرى قد تجلب فرص عملٍ جديدةً.

ومن هنا يأتي حسابُ السعر على أساس ما استهلكته من الأمتار المكعبة.

عندما بدأت شركة أطلس كوبكو مسيرتها نحو تغيير أسلوب التسعير، كان شعارُ التجارة يركّز تماماً على حُجّة أنّ منتجَي المعدات سيكونون أكثر قدرةً على المنافسة إذا ركّزوا على إنتاج المعدات وتجاهلوا نشاطات العمليات النهائية مثل التواصل مع العملاء ومساعدة الموزّعين والتجّار.

لكن قرّرت شركة أطلس كوبكو التركيز على جودة الخدمة والتفاعل المباشر مع عملائها بدلَ التواصل بواسطة الموزّعين، وعنى ذلك تأسيس شبكة مباشرة من موظفي المبيعات والمساعدين الفنيين الذين سيعملون في مرافقٍ أساسيةٍ عالميةٍ لخدمة العملاء، وتحويل القنوات غير المباشرة بالتدرّج إلى قنواتٍ مباشرةٍ على المدى الطويل،

كما يؤكد روني ليتن الرئيس السابق لقسم المكابس في مجموعة أطلس كوبكو في إحدى مقابلاته التي أجراها ليروي قصّة الشركة: "أردنا التحقّق من أنّنا نتحكّم جيّدًا في علاقاتنا بعملائنا، وبهذه الطريقة، اعتمدنا في جانب سلسلة التسليم على التعاون مع الموردين، في حين أثبت نموذج الأعمال النهائي أنّه متكاملٌ رأسياً إلى حدّ ما مع عملائنا. كان هذا "التواصل الوثيق" مع العملاء مختلفاً تماماً عن أسلوب منافسينا، الذين كان لديهم نموذج أعمالٍ أقلّ تكاملاً وجرأةً وعملوا بقنوات التوزيع".

بمجرّد أن أصبحت المرافق الأساسية للفرع جاهزةً للعمل، بدأت أعمال الخدمات تنمو مدفوعةً بطلب العملاء.

لقد طلب العملاء الخدمات واستجابت أطلس كوبكو لهم!

لكن في الوقت الذي كانت الطلبات فيه على خدمات مساعدة في المعاملات، لا سيّما في البداية، تطوّرت الطلبات مثل أيّ شيءٍ آخر ما شجّع الشركة على التوسّع في عروضها. هذه الدورة الفعّالة للأفكار الجيدة التي تُعدُّ أصولاً، مثل الثقافة والمعرفة والممارسات الجيدة، تزيد قيمتها عند مشاركتها مع آخرين كُثُرٍ بدل أن تتضاءل وتختفي.

هناك جانبٌ آخرٌ من القيمة المكتسبة بواسطة هذا النوع من أساليب التحويل إلى أموال، ربّما يكون تحديداً مدها وكمّيّته أصعب، لكنّه ملموسٌ بالقدر ذاته.

تطلّبت العلاقات الوثيقة مع العملاء في شركة أطلس كوبكو، التعامل المستمرّ مع طلبات العملاء المتغيّرة، ومن ثمّ، تضمّن التواصل المنتظم من جانب الشركة أن تُصبح الشركة أوّل مَنْ يتوقّع الطلب على منتجاتٍ أو خدماتٍ إضافية، ومن ثمّ، فإنّ المعرفة الحميمة بالعملاء، إلى جانب الابتكار المستمرّ، قدّ منع المنافسين عملياً من القدرة على التدخل. ١١ هذا أحد أمثلة عدّة على كيفيّة تحقيق التحوّل المثاليّ من شركةٍ تركز على المنتجات إلى شركةٍ تركز على العملاء، مع تثبيت مكانة الشركة في الوقت نفسه بواسطة "شبكة الحماية" التي توفرها ميزتها التنافسيّة.

السعر حسب الوزن

في النقل الجويّ يُحدّد السعرُ تقليدياً لكلِّ فردٍ، إلاّ أنّه قد يُختلف دائماً بحسب السنّ أو الوضع أو معاييرَ مماثلة.

قدّمتُ شركةُ ساموا إير البولنيزيّة معياراً مختلفاً جدّاً للتسعير.

إذُ تُحدّد الأسعارَ حسب وزن الراكب، ومن ثمّ يُحدّد سعرٌ ثابتٌ لكلِّ كيلوغرام، ويختلف حسب طول مسار رحلة الطيران.

يتراوح سعرُ تذاكر ساموا إير لكلِّ كيلوغرام من دولارٍ واحدٍ إلى نحو ١٦, ٤ دولار، ويدفع الركّاب حسب وزنهم، إضافةً إلى وزن أمتعتهم.

مثلاً، تبلغ تكلفةُ الرحلة من ساموا إلى فاليلولو دولاراً لكلِّ كيلوغرام من وزن الراكب. تتميز ساموا بأنّها ثالث أعلى معدّلٍ في العالم للأشخاص الذين يعانون زيادةً في الوزن، أعلى من الولايات المتّحدة بكثير، لذلك يُعدُّ هذا المعيارُ للتسعير اختياراً طبيعياً، حتّى لو رأى بعضُهم منطقاً عنصرياً فيه، لكنّ هذا هو التطبيقُ المنطقيُّ للتخصيص حسب المستخدم. كان كريس لانغتون الرئيس التنفيذيُّ لشركة ساموا إير من أكبر الداعمين لهذا المعيار في التسعير: "لا توجد أيُّ تكاليفٍ إضافيّةٍ من حيث الأمتعة الزائدة أو أيّ شيءٍ آخر. إنّ معيارَ تحديد السعر هو الوزن بالكيلوغرام، والكيلوغرام لا يتغيّر في أيّة حالٍ من الأحوال". وأضاف قائلاً: "كلّما صغّر حجمُ الطائرة، قلَّ عددُ الاختلافات التي يمكن الموافقةً عليها من حيث فروق الوزن بين الركّاب، كما أصبح الناسُ عموماً أكبر وأعرض وأطول ممّا كانوا عليه منذ ٥٠ عاماً".

مع نموذج التسعير الجديد، قد تدفع بعضُ الأسر ذوات الأطفال مبلغاً أقلّ مقابل تذاكرهم.

المنطقُ يعبرُ عن النظام.

ففي النهاية، وزن الراكب هو عامل التكلفة هنا وليس سنه أو وضعه. وعندما نفكر في المنطق وراء كل ذلك، نجد أننا نعاير الأنظمة وفقاً للمقاييس نفسها التي نضعها للتحكم فيها، فإذا كان نقل البضائع يحسب الأسعار وفقاً للوزن، لماذا لا ينطبق الأمر نفسه على نقل الأشخاص؟ هذا ما فكر فيه مدير و ساموا إير.

أشار لانغتون أيضاً إلى أن هذا الإجراء أسهم في تعزيز الوعي بالحالة الصحيّة في البلاد، إذ إن مستوى السمنة بين سكّانها يُعدُّ من المستويات الأعلى في العالم، فقد أظهر تقرير الأمم المتحدة لعام ٢٠٢١ أن ٧,٨٤٪ من سكّان ساموا يعانون زيادةً في الوزن. وإذا حولنا هذه النسبة إلى أرقام، سنجد أن ٣١,٠٠٠ فقط من السكّان البالغ عددهم نحو ٢٠٠,٠٠٠ نسمة يتمتّعون "بوزنٍ طبيعيٍّ".^{١٢}

أيّاً كان الأمر، لا يزال هذا النموذج للتسعير تجريبياً محدوداً بمدّةٍ معيّنةٍ حالياً، وذلك ربّما لما يشوبه من دلالاتٍ عنصريّة. في كلِّ الأحوال، ما يحدث الآن هو أن بعض شركات الطيران الأميركيّة تطلبُ من الركب مفرطي السمنة شراء تذكّرتين عندما تكون الرحلة كاملة العدد.

التبني والقيود

ازدادت إمكانيّة تنفيذ نماذج السعر حسب الاستخدام وجاذبيّتها، لا سيّما في الأسواق التي يمكن تقديم المتّجات أو الخدّمات فيها مباشرةً إلى العملاء، مع التقدّم التكنولوجي وزيادة الاتّصال باستخدام إنترنت الأشياء والمعاملات المحتملة ذات الأبعاد الأصغر، التي أصبحت ممكنة باستخدام تقنية البيانات المتسلسلة (Blockchain) مثلاً، إذ تُعدُّ البيتكوين والعملات الرقمية المشفرة مجرد البداية.

يتيح الذكاء الاصطناعي والتعلم التلقائي وزيادة الاتصال وتحليل البيانات المتكاملة للمنشآت التي تقدم الخدمات والمنتجات، اكتساب معرفة أعمق بكثير عن الزمان والمكان وطريقة استخدام عملائها للمنتجات والخدمات.

وهكذا يمكن تحليل المعلومات الأعمق الناتجة من أجل تطوير إضافي للمنتجات أو الخدمات المذكورة سابقاً لتلبية احتياجات العملاء، وفي المقابل يستفيد العملاء بدورهم من تجارب أكثر مباشرة وخصوصية مما سبق مع المنتجات.

يمثل تطوّر السوق بهذا الشكل تحدياً للشركات القديمة التي تريد حماية قاعدة عملائها التقليدية دون الإضرار بتدفق الإيرادات والتشكيك في الافتراضات الأساسية حول ما يقدره العملاء وكيف ينبغي توفير هذه (القيمة).

عادةً ما تتردد الشركات مكتملة النمو في تبني نماذج أعمال قائمة على الاستخدام، فهي تريد تجنب مخاطر المزاومة الذاتية للدخل الناتج عن الشراء الأولي لمنتجاتها، كما تحتاج تلك الشركات إلى مراجعة توجيه المبيعات، إذ سيلزمها توفير حوافز مختلفة (وليس فقط كمية المبيعات).

في النماذج التقليدية، تُحسن موارد المبيعات والدعم والتوزيع أيضًا لتوقع عمليات شراء على نطاق واسع، وليس هذا في مصلحة نماذج السعر حسب الاستخدام.

وقد يؤدي ذلك أيضًا إلى تبني نموذج ديناميكي قائم على الاستخدام إلى المخاطرة بخسارة العلاقات بالعملاء الحاليين الذين اشتروا المنتج سابقاً. من جهة الشركات التي رسخت جذورها على مدى سنوات في مبيعات الأصول والخدمات عالية التكلفة لسوق محدودة، يتحدى هذا النموذج الافتراضات الأساسية بخصوص نوعية عملائها وما يحتاجون إليه.

إنّ الشركات المعروفة بالعراقة رائدة في هذا القطاع تحديداً من السوق، لذا تتمتع باعتزاز بالنفس وزهو بنته على مرّ السنين، علاوة على أنّ لديها عملاء مخلصين، وعلامة

تجاريةً معروفةً راسخةً في السوق، كما كَوْنَتْ على مرِّ السنين شبكةً من العلاقات بالشركات الأخرى وشبكةِ خِدْمَاتٍ لوجسْتِيَّةٍ وتِجَارِيَّةٍ، كُلُّ هذا يُسَهِّمُ في شَحْذِ عداوتها للتغيير، وتمثِّلُ معرفةً هذه الشركات للقطاع قيِّدًا إلى حدِّ كبير.

غير أنَّ الأسئلة التي تطرحها إدارةُ هذه الشركات غالبًا ما تكون الأسئلة نفسها. تتغيَّرُ السيناريوهات ويبقى الإنسان كما هو: "إذا كان نجاحنا في الماضي يرجع إلى بيع منتجاتٍ معقَّدةٍ بسعرٍ مرتفعٍ لعملاءٍ كبارٍ يطالبون بالملكيَّة، فلماذا علينا تغييرُ استراتيجيتنا والبيع بأسعارٍ أقل، على غير المتوقع، إلى عملاءٍ أصغر؟"

وهكذا نجد أنَّ الانتقال والتحوُّل من النموذج التقليديِّ إلى نموذج السعر حسب الاستخدام ليس سهلًا للكثير من المنشآت، رغم أنَّ المنتج الأساسيَّ يظلُّ هو ذاته إلى حدِّ كبير. فمعَ عَرْضِ نماذج السعر حسب الاستخدام الديناميكية لأنواعٍ عدَّة من المنتجات، يبدأ العملاء من الأعمال الموجهة إلى المنشآت، والأعمال الموجهة إلى العملاء (الأفراد)، بتوقُّع نطاقاتٍ واسعةٍ متباينةٍ من العروض.

سيكون تبني نماذج السعر حسب الاستخدام مهمًّا للمنتجات ذاتِ سعر الشراء الأوَّليِّ المرتفع في الأسواق التي يكون استخدامُ العملاء فيها متغيِّرًا متقلِّبًا صعب التوقُّع. كما يمكن تطبيق هذه النماذج على المنتجات التي يكون استخدامها غير منتظم أو دوري، والمنتجات التي تعمل بالتكنولوجيا أو التفضيلات التي تتغيَّرُ بسرعة، لكن هل هناك أيُّ شيء لا يتغيَّرُ بسرعة في الوقت الحاضر؟

في الأعمال الموجهة إلى العملاء مباشرةً في قطاع السيَّارات أو التأمين أو شركات الأزياء الراقية، نشهد بالفعل بداية الخِدْمَات حسب الطلب في مجال البنية التحتية أو المنتجات الأقلَّ تطلُّبًا، إذ يمكن أن يشتري العملاء النهائيون الأميال بدل السيَّارات، ويمكن شراء التأمين حسب العمل بدل شراء بوليصاتٍ سنويَّةٍ مقدَّمًا، وشراء الأزياء المطلوبة لحضور حفل استقبال جالا بدل الاحتفاظ بالأزياء مدى الحياة. وينطبق الأمر

نفسه على قطاع الأعمال الموجهة إلى المنشآت، إذ إنَّ فيه أعمالاً تعتمد على منتجاتٍ سحابيةٍ للحفاظ على النموِّ والطلب المتغيِّر.

غير أنَّ هناك قيوداً معيَّنةً في نموذج السعر حسب الاستخدام، إذ تُعدُّ الأصول الماديَّة منخفضة التكلفة ذات الطلب المستمرَّ الأكثر مقاومةً لهذا النموذج، وسنجد من الأمثلة الواضحة على ذلك أحذية الجري الراقية، فمن المحتمل أن يستمرَّ شراء مثل هذه المنتجات بالطريقة التقليدية بسبب صعوبة توصيلها حسب الطلب وسرعة تلف المنتج والنفور (المفهوم تماماً على العموم) من قبول الاستخدام المشترك.

وهناك حاجزٌ آخرٌ يعوق نماذج التسعير حسب الاستخدام، مثلما نرى في نموذج السعر حسب عدد الغسلات، هو توافر الموارد الماليَّة الضرورية (مثل الموارد المطلوبة لتمويل إنشاء قاعدةٍ مثبتةٍ على غسَّالات الأطباق، التي يجب تمويلها و/أو التأمين عليها). ورغم عدم قدرة المنشآت جميعها على تحمُّل التمويل اللازم، فإنَّ مجموعةً من الشركات الائتمانية مستعدةٌ لتوفير الدعم مقابل الحصول على عمولة.

ورغم أنَّ التسعير حسب الاستخدام يمكن أن يحاول نيلَ القبول والنجاح بواسطة الابتكار في المعاملات في الكثير من القطاعات، فإنَّ هناك بعض الاستثناءات الإيجابية التي تؤكِّد القاعدة، كما يحدث في مجال المحرَّكات النفاثة، التي انتقلت دون الحاجة إلى تغييرٍ جذريٍّ كبيرٍ إلى شكلٍ من أشكال التسعير حسب الاستخدام، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنَّ حواجز دخول السوق (للعلماء والموردين) منعت الشركات الجديدة من دخول السوق.

رغم القيود والعوائق كلها التي ناقشناها، فإننا نختتم حديثنا بالقول إنَّ الشركات التي تعمل في القطاعات المختلفة بعضها عن بعض (اختلافاً كبيراً) تستفيد من الانتقال من نماذج التسعير التقليدية، حسب ملكية الأصل المُشترى، إلى الأساليب التي تضع التحويل إلى أموالٍ في مركز نماذج إيراداتها، إذ إنَّ الطبيعة المتكررة لنماذج التسعير وإبداعها، والتي تستغلُّ استخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية الجارية

إلى أقصى حدّ، تجعل من الممكن خلق ميزة تنافسيّة بإزالة مقاومة الشراء واجتذاب عملاء جُدد.

الملخّص

نموذج السعر حسب الاستخدام، أو الدفع مقابل الاستخدام، هو مبلغ يُدفع للمورّد مقابل منتجٍ أو خدمةٍ بناءً على الاستخدام الفعليّ.

لدى مقارنة نموذج السعر حسب الاستخدام، بالتأجير لمددٍ قصيرةٍ أو طويلةٍ والذي يمنح المستهلك الحقوق الكاملة للاستخدام على مدى مدّةٍ زمنيّةٍ محدودة، سنجد أنّه يربط الدفّع مباشرةً بأنماط استخدام العميل.

ويجعل هذا الأمر نموذجَ السعر حسب الاستخدام أكثرَ جاذبيّةً للعملاء الذين لا يستخدمون المنتج بصورةٍ متكرّرة، وهكذا فإنّ نماذجَ السعر حسب الاستخدام تتيح الوصولَ إلى مواردٍ عاليةٍ الجودة دون نفقاتٍ رأسماليّةٍ كبيرة.

وبفضل النموّ السريع للحوسبة السحابيّة والتقدّم التكنولوجيّ عمومًا، وتطوّر إدارة البيانات، انتشرَ نموذجُ السعر حسب الاستخدام في عددٍ من القطاعات. إنّ حالة وينترهالتر في قطاع المنتجات الكهربائيّة المنزليّة، وحالة رولز رويس في قطاع محرّكات الطائرات، وحالة أطلس كوبكو في قطاع الهواء المضغوط، وحالة زيب كار في قطاع النقل، ليست سوى أمثلة قليلةٍ على القطاعات الكثيرة التي يطبّق فيها هذا النموذج.

قد يحدث استخدامُ نماذج التسعير حسب الاستخدام لأسبابٍ مختلفة: الحاجة إلى مرونةٍ أعلى، أو توليد التدفّقات النقدية، أو إمكانيّة الوصول الاقتصاديّ، أو نيل رضا العملاء، أو تجنّب عبء الملكية.

عند إعداد نماذج التسعير حسب الاستخدام بصورةٍ سليمة، ستُتيح إزالة عوائق الشراء وتحوّل القيمة التي يتلقاها العميل إلى أموالٍ وفقًا لهدفٍ محدّد. يمكن أن تستفيد

الشركات المبتكرة التي تتبنى نموذج السعر حسب الاستخدام من وفورات الحجم المهمة، ويمكنها حتى انتزاع حصّة سوقية كبيرة من الشركات التي تستمر في تقييد عروضها بإطار بيع السلع.