

## المحور السابع: بعض المواضيع الخاصة في إدارة سلسلة الإمداد

## المحاضرة 9 : تحديد الأسعار ضمن سلسلة الامداد

## 1. مفهوم التسعير في سلسلة الامداد

## 1. التسعير في سلسلة الإمداد

التسعير هو عملية تحديد قيمة مالية لمنتج أو خدمة تعكس تكلفته، القيمة المضافة، والطلب ع، أما التسعير المبني على سلسلة الإمداد فهو نهج أكثر شمولية وحداثة، يأخذ في الاعتبار التكلفة الإجمالية للمنتج عبر جميع مراحل الشبكة.

في هذا السياق، لا ينظر فقط إلى سعر التصنيع أو الشراء، بل يتم احتساب ما يعرف بـ "التكلفة الغارقة"، والتي تشمل كافة التكاليف المرتبطة بتوصيل المنتج للعميل مثل: رسوم الشحن، الجمارك التأمين، كفاءة التوريد، ومخاطر التأخير أو النفاذ، التسعير هنا يبني أيضا على القيمة المدركة من العميل، فكلما زادت القيمة التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة (مثل السرعة، التخصيص الدعم)، زادت مرونة المؤسسة في تحديد سعر أعلى.

ما يميز هذا النهج هو التكامل بين الأقسام المختلفة (المبيعات، العمليات، الخدمات اللوجستية) واعتماد استراتيجية تسعير ديناميكية تعتمد على البيانات والتحليل المستمر، الهدف في هذه الحالة لا يقتصر على تعظيم الربح من وحدة بيع واحدة، بل يتسع ليشمل تحسين أداء سلسلة الإمداد بأكملها وخفض التكاليف على المدى البعيد، وتقديم قيمة للعملاء.

## 2. الفرق بين التسعير التقليدي والتسعير في سلسلة الإمداد

الفرق الأساسي بين النموذجين يكمن في المنظور والمصدر، فبينما ينظر التسعير التقليدي من داخل المؤسسة إلى الخارج، ينظر تسعير سلسلة الإمداد من الخارج إلى الداخل، مبتدئا بالعميل واحتياجاته وراجعا عبر جميع مستويات الشبكة لضبط السعر بما يتوافق مع الواقع والقيمة.

### 3. عناصر تحديد الأسعار في سلسلة الإمداد

- تكاليف الشراء والتوريد.
- تكاليف النقل والتوزيع.
- المخزون والتخزين.
- الطلب والتنبؤ به.
- القيمة المتوقعة من العميل.
- أداء الموردين والشركاء.
- الاستراتيجية التنافسية (قيادة تكلفة، تميز، استجابة سريعة).

### 4. نماذج واستراتيجيات التسعير

- 1.4. التسعير على أساس التكلفة: إضافة هامش ربح على التكاليف.
- 2.4. التسعير حسب القيمة: السعر يعكس المنفعة التي يحصل عليها العميل.
- 3.4. التسعير التفاوضي مع الشركاء: توزيع القيمة المكتسبة عبر الشبكة.
- 4.4. التسعير الديناميكي: التسعير يتغير حسب الوقت، الطلب والموقع.
- 5.5. التسعير التفاضلي: أسعار مختلفة لعملاء أو قنوات مختلفة.

### 5. القيمة المضافة ودورها في تحديد السعر

لا يشتري العميل المنتج فقط، بل القيمة المرتبطة به مثل: سرعة التسليم، موثوقية التوريد، خدمات ما بعد البيع، فالمؤسسات الناجحة تحدد الأسعار بناء على "القيمة في الاستخدام" وليس فقط الإنتاج.

### 6. تقنيات تحليل الربحية CPA و DPP و ABC

#### 1.6. تحليل ربحية العميل CPA

- يحدد العملاء الأكثر ربحية حسب تكلفة خدمتهم.
- هو أسلوب يستخدم لمعرفة أي العملاء يجلبون أرباحاً حقيقية للمؤسسة، وأهمهم يستهلكون موارد كثيرة دون مقابل ربحي جيد.

#### 2.6. ربحية المنتج المباشرة DPP

- يحسب هامش الربح الحقيقي بعد التوزيع والتسليم.
- هو تحليل يستخدم لتحديد الربح الفعلي من كل منتج، بعد احتساب جميع التكاليف المتعلقة ببيعه، وليس فقط تكلفة إنتاجه.

### 3.6. التكاليف على أساس النشاط ABC

- يربط كل نشاط بتكلفته لتحديد تسعير أكثر دقة.
- هو أسلوب متطور لتحليل التكاليف يوزع التكاليف غير المباشرة (كالنقل، الإشراف، الدعم) بناء على الأنشطة الفعلية التي يستهلكها كل منتج أو عميل.

## II. التسعير في سلاسل الإمداد العالمية

### 1. التعريف العام

عندما تعمل المؤسسات على نطاق عالمي، لا يكون التسعير مجرد تحديد رقم ثابت، بل يصبح عملية معقدة تتأثر بتكاليف متعددة، واختلافات جغرافية، وتقلبات اقتصادية، وعوامل ثقافية.

### 2. أهم العوامل المؤثرة في التسعير الدولي ضمن سلسلة الإمداد

#### 1.2. تقلب أسعار الصرف

- عند التسعير في أسواق متعددة، تقلب العملة يمكن أن يحول صفقة مربحة إلى خاسرة.
- تستخدم أدوات التحوط المالي لتقليل هذا الخطر.

#### 2.2. الجمارك والرسوم والضرائب

- الرسوم الجمركية ترفع التكلفة على المنتجات المستوردة، ويجب احتسابها ضمن السعر النهائي.
- بعض الدول تفرض ضرائب قيمة مضافة أو ضرائب استيراد على أساس فئات محددة.

#### 3.2. تكاليف الشحن والنقل الدولي

- تؤثر بشكل مباشر على التسعير، خاصة مع ارتفاع أسعار الوقود.
- تختلف حسب المسافة، وسيلة الشحن (بحري، جوي، بري)، والبنية التحتية.

#### 4.2. مستوى التنافسية في السوق المحلي

- لا يمكن تحديد نفس السعر في السوق الأمريكي كما في السوق الإفريقي أو الآسيوي.
- القوة الشرائية والتفضيلات تحدد إلى أي مدى يمكن رفع أو خفض السعر.

#### 5.2. الثقافة والسلوك الشرائي

- في بعض الثقافات، يفضل الشراء بالجملة، وفي أخرى بالتجزئة.
- مستوى تقبل السعر يختلف حسب القيمة المتصورة وليس فقط التكلفة.

### 3. استراتيجيات التسعير العالمية في سلاسل الإمداد

#### 1.3. التسعير الموحد عالميا

- يتم تحديد سعر عالمي موحد لكل الأسواق.
- مفيد إذا كانت الهوية والعلامة التجارية قوية.
- عيبه: قد لا يكون مناسباً للأسواق ذات الدخل المنخفض.

#### 2.3. التسعير حسب السوق المحلي

- تعديل السعر حسب كل سوق وفقاً للتكاليف والطلب المحلي.
- يتطلب مرونة في سلسلة الإمداد، ومراقبة مستمرة للتغيرات.

#### 3.3. التسعير المبني على القيمة

- التركيز على ما الذي يعنيه المنتج للعميل بدلاً من التكلفة.
- مفيد جداً في أسواق تبحث عن الجودة أو حلول مخصصة.

#### 4.3. التسعير حسب تكلفة الشراء والنقل

- يتم احتساب السعر الشامل: سعر المنتج + رسوم الشحن + الجمارك + التأمين.
- يعكس التكلفة الحقيقية لتوصيل المنتج إلى المستهلك النهائي.

### III. تحديات التسعير في سلسلة الامداد

- تقلبات العرض والطلب.
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية.
- تأثير المنافسين والأسواق الناشئة.
- إشكالية تحقيق التوافق بين تخفيض التكاليف وتحقيق القيمة.