



السَّلَاةُ

S L S A L A H



اسم البرنامج : نمط الريادة من الفكرة وحتى بذرة
الانطلاق
عنوان الجلسة : هيكل السوق وفهم النظام البيئي للمشاريع
الناشئة

اسم المولى

الافتتاحية

يطيب لنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في البرنامج التأهيلي

نمط الريادة من الفكرة وحتى بذرة الانطلاق

إن هذا البرنامج يأتي في إطار الجهود المستمرة لتطوير القدرات وتحسين الأداء في المجالات المهنية والحياتية. ونأمل أن يكون هذا البرنامج فرصة لتعلم المهارات الجديدة وتبادل الخبرات بين المتدربين.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقية التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيررز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقية التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

دليل البرنامج التأهيلي للجلسة

الهدف العام للجلسة



تمكين رواد الأعمال من تحليل السوق والنظام البيئي للمشاريع بعمق، لاتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تعزز فرص النجاح والنمو المستدام.

الأهداف التفصيلية للجلسة



من المتوقع بعد انتهاء المتدرب من المشاركة في الجلسة أن يكون قادراً على أن:

- ◀ تعريف المشاركين بمفهوم هيكل السوق ومكوناتها الأساسية.
- ◀ تدريب المشاركين على تحديد وتحليل العميل المثالي وتصميم شخصية العميل.
- ◀ توضيح مفهوم القيمة المقترحة وأدوات صياغتها.
- ◀ إكساب المشاركين القدرة على تحليل ديناميكيات السوق وتقدير حجمه بدقة.
- ◀ إرشاد المشاركين إلى استراتيجيات التوزيع الفعالة كميزة تنافسية.
- ◀ التمييز بين استراتيجيات التسعير القائمة على التكلفة والقائمة على القيمة.
- ◀ تعزيز التفكير النقدي لرصد الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال.

موضوعات الجلسة



- ◀ الموضوع ١: مفهوم هيكل السوق والنظام البيئي للمشاريع
- ◀ الموضوع ٢: تحليل العميل المستهدف
- ◀ الموضوع ٣: صياغة القيمة المقترحة للمشروع
- ◀ الموضوع ٤: ديناميكيات السوق وفهم تغيراته
- ◀ الموضوع ٥: تقدير حجم السوق واستهدافه بدقة
- ◀ الموضوع ٦: قنوات التوزيع كميزة تنافسية
- ◀ الموضوع ٧: استراتيجيات التسعير للمشاريع الناشئة

قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	هيكل السوق	تحليل الأطراف والعوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالمشروع لفهم الفرص والتفاعلات وبناء إستراتيجية مناسبة..
٢	شريحة العميل المثالية	الفئة من العملاء الأكثر معاناة من المشكلة المستهدفة والأقدر على الدفع مقابل الحل المقترح..
٣	القيمة المقترحة (Value Proposition)	الوعد الذي يقدمه المشروع للعميل لحل مشكلاته بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.
٤	شخصية العميل (Customer Persona)	أداة بصرية لتصميم وتوضيح مكونات المشروع الأساسية في تسعة عناصر.
٥	ديناميكيات السوق	القوى المتغيرة في السوق التي تؤثر على العرض والطلب وسلوك العملاء والمنافسة.
٦	TAM — Total Addressable Market	الحجم الكلي الممكن للسوق، أي جميع الطلب المحتمل بدون قيود
٧	SAM — Serviceable Available Market	الحجم القابل للخدمة من السوق، وهو الجزء الذي يمكن للمشروع الوصول إليه فعليًا.
٨	SOM — Serviceable Obtainable Market	الحصة السوقية الواقعية التي يمكن للمشروع تحقيقها فعليًا في المدى القصير والمتوسط..

الموضوع : هيكل السوق وفهم النظام البيئي للمشاريع الناشئة

■ المحور الأول : تعريف هيكل السوق ومكوناتها

هيكل السوق هي عملية منهجية لتحليل جميع الأطراف الفاعلة والعوامل المؤثرة في البيئة المحيطة بالمشروع الناشئ. تهدف هذه العملية إلى تحديد الفرص والتحديات في السوق، وفهم كيفية تفاعل اللاعبين المختلفين، ووضع إستراتيجية تسويقية وتشغيلية مناسبة تضمن للمشروع مكانة تنافسية قوية. (Kotler & Keller, ٢٠٢٢)

تعد هيكل السوق خطوة أساسية لأي رائد أعمال أو فريق عمل يرغب في اقتحام سوق جديد أو تحسين موقعه في سوق قائم. فهي تساعد على الإجابة عن أسئلة محورية مثل:

- من هم عملائي المحتملون؟
- من ينافسني على نفس الشريحة؟
- ما هي مصادر التوريد والدعم التي أعتمد عليها؟
- ما هي المخاطر التنظيمية والاقتصادية التي يجب أن أستعد لها؟

■ مكونات هيكل السوق

■ العملاء

فهم العملاء هو الركيزة الأساسية لأي مشروع ناجح. ويشمل ذلك تحديد:

- من هم (خصائصهم الديموغرافية، الجغرافية، السلوكية).
- ما احتياجاتهم ورغباتهم الحقيقية؟
- كيف يتخذون قرار الشراء؟ وما الذي يؤثر فيه (السعر، الجودة، العلامة التجارية، التوصيات)؟
- أمثلة: إذا كنت تطلق تطبيق توصيل طعام، عليك أن تعرف ما إذا كان العملاء يفضلون السرعة أم السعر الأرخص، وما إذا كانوا يثقون بالشراء عبر الإنترنت.

المنافسون

لا يمكن لأي مشروع أن يعمل في فراغ؛ لذا لا بد من تحليل المنافسين:

من يقدم نفس الحل أو حلًا بديلًا؟

ما هي نقاط قوتهم (خبرة، حصة سوقية، ولاء العملاء)؟

ما نقاط ضعفهم التي يمكن استغلالها؟

أمثلة: في سوق القهوة المختصة، قد يكون المنافس قويًا في جودة البن لكنه ضعيف في سرعة الخدمة أو خيارات الدفع.

الموردون

الموردون هم الشرايين التي تمتد مشروعك بالمواد الخام أو الخدمات:

من هم الموردون المتاحون؟

ما مدى موثوقيتهم؟

هل يمكن التفاوض معهم على الأسعار؟ وهل هناك بدائل؟

أمثلة: مصنع ملابس يحتاج لتقييم أكثر من مزود أقمشة من حيث الجودة والالتزام بالمواعيد.

الشركاء

الشركاء الإستراتيجيون يمكن أن يعطوا المشروع دفعة قوية:

مستثمرون، منصات توزيع، جهات داعمة، شركات تكنولوجيا.

تحديد ما الذي يقدمه كل شريك، وما المتوقع منه.

أمثلة: شراكة مع شركة توصيل محلية لتوسيع نطاق خدمات مطعم جديد.

الأنظمة واللوائح

البيئة القانونية قد تفرض متطلبات على المشروع:

ما التراخيص المطلوبة؟

ما الضرائب والرسوم؟

ما القوانين الخاصة بالسلامة، حماية المستهلك، الملكية الفكرية؟

■ أمثلة: في سوق المستحضرات الطبية، لا يمكن إطلاق منتج دون موافقات صحية رسمية.

■ القوى التقنية والاقتصادية
التقنية والاقتصاد يؤثران في حجم ونوعية الفرص:

■ ما التطورات التقنية التي يمكن أن تعزز مشروعك أو تهدده؟

■ كيف تؤثر الاتجاهات الاقتصادية (ركود، تضخم، قوة شرائية)؟

■ أمثلة: صعود الذكاء الاصطناعي قد يفتح بابًا لتطبيقات جديدة ويهدد نماذج تقليدية.

(Porter, ٢٠٠٨)

المحور الثاني : التحليل العميق للعميل

يعد فهم العميل حجر الأساس لأي مشروع ناجح، فهو الذي يحدد اتجاه المنتج، وطبيعة الخدمة، وكيفية التواصل مع السوق المستهدف. فكلما تعمقنا في تحليل العميل، زادت فرصنا في تقديم حل حقيقي لمشكلاته وتحقيق ولاء طويل الأمد (Smith, ٢٠٢١).

خطوات التحليل العميق للعميل

تقسيم الشرائح

أول خطوة هي تقسيم السوق إلى شرائح أصغر متجانسة نسبيًا، بحيث يسهل استهداف كل شريحة برسالة مناسبة. تشمل أشهر طرق التقسيم:

■ ديموغرافية: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التعليم، الدخل.

مثال: النساء العاملات بين ٢٥-٤٠ عامًا.

■ جغرافية: المدن الكبرى، الأحياء السكنية، المناخ.

مثال: سكان المدن الساحلية الذين يفضلون أنشطة الهواء الطلق.

■ سلوكية: بناءً على عادات الشراء، الولاء للعلامات التجارية، الاستخدام.

مثال: عملاء يشترون بشكل متكرر ولكن بكميات قليلة.

■ نفسية: أنماط الحياة، القيم، الطموحات.

مثال: أشخاص يقدرّون المنتجات الصديقة للبيئة.

تحديد الشريحة المثالية

من بين الشرائح، يجب تحديد ما يُعرف بالشريحة المثالية (Ideal Customer Profile)، وهي التي:

■ تعاني أكثر من المشكلة التي يحلها مشروعك.

- لديها القدرة والرغبة في الدفع مقابل الحل.
 - يمكن الوصول إليها بسهولة عبر القنوات المتاحة.
- مثال: لمشروع لتطبيق جدولة مواعيد الأطباء، قد تكون الشريحة المثالية: أمهات عاملات في المدن الكبرى ممن لديهن أطفال ويحتاجن لحجز سريع ومريح.

■ بناء شخصية العميل

لإضفاء طابع إنساني على الشريحة المثالية، ننشئ شخصية عميل (Persona)، وهي تمثيل افتراضي لشخص حقيقي يمثل الشريحة. وتشمل:

- الاسم (افتراضي).
 - العمر.
 - الوظيفة.
 - الأهداف والتحديات.
 - عادات الشراء.
- مثال: «سارة، ٣٢ عامًا، موظفة في بنك، أم لطفلين، تبحث عن تطبيق سهل لحجز مواعيد طبية دون إضاعة الوقت».

■ استخدام أدوات الفهم

لتجميع المعلومات، يمكن استخدام:

- استطلاعات الرأي: عبر الإنترنت أو وجها لوجه.
- مقابلات معمقة: مع عملاء حاليين أو محتملين.
- تحليل سلوك العملاء لدى المنافسين: عبر مراجعة التعليقات أو بيانات السوق.
- تحليل البيانات: من زيارات الموقع، سلوك الشراء، الاشتراكات.

■ تحويل النتائج إلى قرارات



أخيرًا، تُترجم نتائج التحليل إلى قرارات عملية، مثل:

■ صياغة رسائل تسويقية دقيقة موجهة لكل شريحة.

مثال: «وقر وقتك مع أسرع تطبيق لحجز مواعيد الأطباء».

■ اختيار القنوات المناسبة لكل شريحة.

مثال: وسائل التواصل الاجتماعي لجيل الشباب، البريد الإلكتروني للمهنيين.

◀ المحور الثالث : صياغة القيمة المقترحة

القيمة المقترحة هي وعد المشروع لعملائه بحل مشكلاتهم بطريقة مميزة تحقق لهم نتائج ملموسة، مع تقديم سبب واضح لاختيار المشروع بدلاً من المنافسين. فهي تعكس جوهر ما يقدمه المشروع وكيف يلبي احتياجات العملاء المستهدفين بطريقة أفضل وأكفاً. (Osterwalder et al., ٢٠١٤)

صياغة القيمة المقترحة هي نتيجة مباشرة لتحليل السوق وفهم العميل: فكلما عرفنا بدقة مشكلات العملاء وما يقدره كل منهم، استطعنا صياغة وعد حقيقي يلبي تلك التوقعات ويتفوق على المنافسين.

◀ عناصر القيمة المقترحة

■ المشكلات التي يتم حلها

ما هي المشكلات أو الاحتياجات الملحة لدى العملاء والتي يستهدف المشروع حلها؟
مثال: تطبيق سيارات الأجرة مثل Uber يحل مشكلة «عدم توافر سيارات أجرة موثوقة وسهلة الحجز في أي وقت».

■ النتائج التي يحققها العميل

ما الفوائد العملية أو العاطفية التي يشعر بها العميل عند استخدام الحل؟
مثال: الشعور بالراحة والاطمئنان بوجود سائق موثوق يصل بسرعة ويعرف الطريق.

■ عناصر التميز أمام المنافسين

ما الذي يجعل هذا الحل فريداً؟ هل هو أسرع؟ أرخص؟ أكثر ملاءمة؟ أكثر جودة؟
مثال: منافس يقدم نفس الخدمة لكن دون تطبيق ذكي ولا متابعة للسائق في الوقت الفعلي.



◀ أنواع القيمة المقترحة

القيمة المقترحة يمكن أن تأتي في صور متعددة، أهمها:

■ خفض التكلفة: تقديم المنتج أو الخدمة بسعر أقل أو بتكلفة تشغيلية أقل للعميل.

مثال: منصة مقارنة أسعار الفنادق.

■ الابتكار: تقديم حل جديد أو منتج لم يكن موجودًا من قبل.

مثال: الهواتف الذكية عند إطلاقها لأول مرة.

■ سهولة الاستخدام: تبسيط تجربة العميل وجعلها أكثر سلاسة.

مثال: تصميم واجهة مستخدم بديهية وسريعة.

■ التخصيص: تكييف الخدمة أو المنتج حسب تفضيلات كل عميل.

مثال: مواقع تجارة إلكترونية تعرض توصيات بناءً على سجل العميل.

■ الجودة والثقة: ضمان مستوى ثابت من الجودة يمنح العميل راحة البال.

مثال: علامات تجارية فاخرة تشتهر بالدقة والمتانة.

◀ المحور الرابع : الأسئلة الجوهرية لفهم العميل

صياغة الأسئلة الصحيحة هي الخطوة الأولى نحو فهم عميق لاحتياجات العملاء ودوافعهم، مما يمكّن المشروع من تصميم حلول ملائمة ورسائل تسويقية فعّالة. فكلما كانت الأسئلة واضحة ودقيقة، حصلنا على بيانات أفضل لبناء شخصية العميل وصياغة القيمة المقترحة. (Solomon, ٢٠١٨)

فيما يلي أهم الأسئلة الجوهرية التي ينبغي الإجابة عنها عند دراسة العميل المستهدف، مع أمثلة عملية لكل منها:

◀ من هو العميل؟ (الهوية)

تحديد هوية العميل من حيث السمات الديموغرافية والاجتماعية والنفسية. مثال: «امرأة ثلاثينية، موظفة في قطاع التعليم، تسكن مدينة مزدحمة، أم لطفلين، تهتم بالتسوق الإلكتروني».

◀ ما مشكلته الأساسية؟

ما الألم أو التحدي الذي يحاول العميل التغلب عليه؟ مثال: «لا تجد وقتًا للذهاب للأسواق التقليدية بسبب ضغط العمل والأسرة».

◀ ما توقعاته من الحل؟

ما المزايا أو النتائج التي يتوقعها العميل من المنتج أو الخدمة؟ مثال: «أن تصل المشتريات بسرعة، بجودة عالية، مع خيارات دفع آمنة».



◀ كيف وأين يتخذ قرار الشراء؟

ما البيئة أو القنوات التي يعتمد عليها العميل لاتخاذ قرار الشراء؟ هل يعتمد على توصيات؟ مراجعات؟ تجارب سابقة؟
مثال: «تقرأ تقييمات المتاجر الإلكترونية على مواقع التواصل الاجتماعي قبل الشراء».

◀ ما القنوات التي يفضلها؟

ما الوسائل التي يحبذ العميل استخدامها للتواصل والشراء؟
مثال: «تفضل استخدام تطبيقات الهواتف الذكية ذات واجهات بسيطة، أو مواقع موثوقة مثل أمازون».

◀ ما العوائق أمام الشراء؟

ما المخاوف أو العقبات التي تمنعه من اتخاذ قرار الشراء؟
مثال: «تخشى من تأخير التسليم أو استلام منتجات ذات جودة سيئة، أو أن تكون سياسة الإرجاع معقدة».

◀ المحور الخامس : ديناميكيات السوق

ديناميكيات السوق هي القوى المتغيرة التي تؤثر على العرض والطلب وسلوك العملاء في أي سوق. وتشمل التغيرات في البيئة الاقتصادية، والسلوكيات الاجتماعية، والتقنيات، والمنافسة، وكل ما من شأنه أن يعيد تشكيل طريقة عمل السوق مع مرور الوقت. لذلك فإن فهم هذه الديناميكيات ضروري لكل مشروع يريد الحفاظ على تنافسيته والتكيف مع المستجدات. (Grant, ٢٠١٦)

فالديناميكيات أشبه برياح متغيرة الاتجاه، وعلى صاحب المشروع أن يراقبها باستمرار ليعدل أشرعته في الاتجاه الصحيح.

◀ مكونات ديناميكيات السوق

الاتجاهات العامة للسوق

تشير إلى التحولات الكبرى في حجم السوق وتوجهاته، مثل:

- نمو الطلب على الحلول الرقمية.
- زيادة الوعي بالاستدامة والبيئة.
- تغير الفئات العمرية المسيطرة في السوق.
- مثال: ازدياد الإقبال على خدمات التوصيل بعد جائحة كورونا.

◀ العرض والطلب والفجوات

يشمل فهم حجم العرض الحالي، مستوى الطلب، والفجوات التي يمكن استغلالها. مثال: سوق مزدحم بالمنتجات المتوسطة الجودة، بينما توجد فجوة في المنتجات الفاخرة.

◀ سلوك العملاء المتغير

سلوك العملاء ليس ثابتًا؛ يتغير مع دخول أجيال جديدة أو تغير أولويات المستهلكين.



مثال: الجيل Z يفضل السرعة والتجربة الرقمية، بينما الجيل السابق يفضل التعامل المباشر والضمانات.

◀ المنافسة ودخول لاعبين جدد

ظهور منافسين جدد أو انسحاب آخرين يعيد تشكيل خريطة المنافسة.
مثال: دخول علامة تجارية دولية قد يغير معادلة الأسعار والجودة في السوق المحلية.

◀ التغيرات الاقتصادية والتنظيمية

تشمل السياسات الحكومية واللوائح والتقلبات الاقتصادية مثل التضخم وأسعار الفائدة.

مثال: فرض ضرائب جديدة على التجارة الإلكترونية أو تحرير أسعار الصرف.

المحور السادس : تقدير حجم السوق

تقدير حجم السوق هو خطوة أساسية في أي دراسة جدوى أو خطة عمل، لأنه يحدد حجم الفرصة المتاحة أمام المشروع. فبدون تقدير واقعي، قد يبالغ رواد الأعمال في حجم الفرصة أو يقللون من قيمتها، مما يؤثر سلبيًا على القرارات الإستراتيجية والاستثمارية. (Blank & Dorf, ٢٠١٢)

من خلال تقدير TAM و SAM و SOM يمكن تحديد حجم السوق المحتمل، والحجم القابل للخدمة، والحصة التي يمكن تحقيقها فعليًا في المدى القصير والمتوسط.

TAM — Total Addressable Market السوق الكلي الممكن

هو الحجم الإجمالي لكل الطلب المحتمل على المنتج أو الخدمة في السوق المستهدف، دون اعتبار للقيود الجغرافية أو التنافسية أو التشغيلية.
مثال: جميع مستخدمي الهواتف الذكية في دولة معينة، إذا كنت تقدم تطبيقًا.

SAM — Serviceable Available Market السوق القابل للخدمة

هو الجزء من TAM الذي يمكنك خدمته فعليًا بالنظر إلى حدودك الجغرافية، قدراتك التشغيلية، أو شرائح العملاء المستهدفة.
مثال: مستخدمو الهواتف الذكية في الفئة العمرية ١٨-٣٥ في المدن الكبرى.

SOM — Serviceable Obtainable Market السوق القابل للتحقيق

هو الحصة السوقية الواقعية التي تستطيع تحقيقها فعليًا خلال فترة محددة، مع الأخذ في الاعتبار المنافسة، والموارد المتاحة، والقدرة التسويقية.
مثال: ٥% من مستخدمي الفئة المستهدفة في أول ٣ سنوات.

خطوات تقدير حجم السوق تعريف السوق المستهدف

تحديد بالضبط من هم العملاء الذين تستهدفهم وأين يوجدون (حسب الشرائح التي حللتها سابقًا).

جمع البيانات

جمع بيانات كمية مثل:

- حجم السكان المستهدفين.
- متوسط السعر المتوقع للمنتج/الخدمة.
- معدل الشراء المتوقع للفرد في السنة.

حساب SOM ، SAM ، TAM

باستخدام البيانات السابقة يمكن بناء تقديرات بالأرقام:

- $TAM = \text{عدد العملاء المحتملين} \times \text{متوسط السعر} \times \text{معدل الشراء}.$
- $SAM \times TAM = \text{نسبة العملاء القابلين للخدمة فعليًا}.$
- $SOM \times SAM = \text{حصة السوق المتوقعة}.$

◀ المحور السابع : قنوات التوزيع

قنوات التوزيع هي الوسائط والآليات التي من خلالها يصل المنتج أو الخدمة إلى العميل النهائي. وتشكل هذه القنوات جزءًا أساسيًا من تجربة العميل، كما يمكن أن تصبح ميزة تنافسية للمشروع إذا صُممت بذكاء وكفاءة. (Christopher, ٢٠١٦)

فلا يكفي أن يكون لديك منتج ممتاز؛ إن لم يصل إلى العميل بسهولة وراحة، ستفقد جزءًا كبيرًا من الفرصة.

◀ أنواع قنوات التوزيع القنوات المباشرة

هي القنوات التي ينقل فيها المشروع المنتج أو الخدمة مباشرة إلى العميل، بدون أي وسطاء.

أمثلة: متجر إلكتروني خاص بالمشروع - معرض بيع مباشر - تطبيق الخدمة الخاص بالمشروع.

مميزاتها: تحكم كامل بالتجربة، تواصل مباشر مع العميل، هوامش ربح أعلى.

القنوات عبر وسيط

هي القنوات التي تعتمد على موزعين أو أطراف ثالثة لإيصال المنتج إلى العميل.

أمثلة: متاجر تجزئة - منصات إلكترونية مثل أمازون أو Noon وكلاء معتمدون.

مميزاتها: وصول أسرع إلى أسواق جديدة، تقليل أعباء التشغيل، الاستفادة من قاعدة عملاء الوسطاء.

القنوات الهجينة

مزيج من القنوات المباشرة وعبر وسيط، بحيث يستفيد المشروع من مزايا كل منهما. أمثلة: علامة تجارية لديها متجر إلكتروني خاص بها، لكنها أيضًا تبيع عبر متاجر تجزئة ومنصات إلكترونية. مميزات: مرونة أكبر، انتشار أوسع، خدمة شرائح مختلفة من العملاء.

مزايا التميز عبر القنوات

اختيار القنوات المناسبة، وتحسين أدائها، يمكن أن يمنح المشروع مزايا تنافسية مهمة، مثل:

سرعة الوصول: تقليل الوقت بين الطلب والتوصيل.
راحة العميل: توفير القنوات التي يفضلها العميل (هاتفية، إلكترونية، تقليدية).
أسواق جديدة: التوسع جغرافيًا أو ديموغرافيًا بسهولة.
تجربة موحدة: ضمان أن يحصل العميل على نفس مستوى الجودة بغض النظر عن القناة المستخدمة.

◀ المحور الثامن : استراتيجيات التسعير

التسعير ليس مجرد عملية حسابية، بل هو قرار إستراتيجي يؤثر على موقع المشروع في السوق، وعلى قدرته على المنافسة وتحقيق الأرباح. وتُبنى استراتيجيات التسعير عادةً على أحد أساسين رئيسيين: التكلفة أو القيمة المدركة من قبل العميل

(Nagle & Müller, ٢٠١٧)

الاختيار الصحيح لإستراتيجية التسعير يتطلب موازنة بين أهداف المشروع، طبيعة المنافسة، وتصور العميل للقيمة.

◀ التسعير على أساس التكلفة

يعتمد على حساب التكاليف المباشرة وغير المباشرة لإنتاج المنتج أو الخدمة، ثم إضافة هامش ربح مناسب.

مثال: تكلفة إنتاج وجبة = ١٠ دولارات + هامش ربح ٣٠٪ ⇒ سعر البيع = ١٣ دولارًا.

مميزاته:

سهل وبسيط للحساب.

يضمن تغطية التكاليف وتحقيق ربح.

عيوبه:

قد يتجاهل ما يراه العميل من قيمة، فيدفع البعض أكثر أو يعزف آخرون بسبب ارتفاع السعر مقارنة بالمنافسين.

◀ التسعير على أساس القيمة

يعتمد على تقدير القيمة التي يدركها العميل في المنتج أو الخدمة، بغض النظر عن تكاليف الإنتاج.

مثال :ساعة يد تكلفتها ٥٠ دولارًا لكن العميل مستعد لدفع ٢٠٠ دولار لأنها تمثل له مكانة اجتماعية.

مميزاته:

يمكن أن يحقق أرباحًا أعلى.
يعكس مدى ملاءمة المنتج لرغبات العملاء.

عيوبه:

يحتاج إلى فهم عميق للسوق وسلوك العملاء.
قد يتطلب أبحاثًا تسويقية مكلف

ملخص الموضوع

تُعد دراسة السوق وفهم العميل حجر الأساس لبناء مشروع ناجح واستراتيجية فعالة. تبدأ العملية بهيكل السوق وتحليل مكوناته الرئيسية مثل العملاء والمنافسين والموردين والشركاء والأنظمة والقوى التقنية والاقتصادية، لفهم البيئة المحيطة وتحديد الفرص والتحديات. يلي ذلك التحليل العميق للعميل من خلال تقسيم الشرائح، وتحديد الشريحة المثالية، وإنشاء شخصية عميل افتراضية تجمع بين خصائصه ومشكلاته وتوقعاته، مع الاستعانة بأدوات البحث كالمقابلات والاستطلاعات وتحليل المنافسين. وتنشئ عن ذلك صياغة القيمة المقترحة للمشروع، وهي الوعد الذي يقدمه لحل مشكلات العميل بطريقة مميزة، مع تحديد عناصر التميز سواء في خفض التكلفة أو الابتكار أو التخصيص أو تحسين الجودة.

كما يساعد طرح الأسئلة الجوهرية عن هوية العميل ومشكلاته وتوقعاته وسلوكه الشرائي وقنواته المفضلة والعوائق التي تواجهه على بناء تصور دقيق لاحتياجاته. في الوقت نفسه، ينبغي مراقبة ديناميكيات السوق المتغيرة، بما في ذلك الاتجاهات العامة، والفجوات بين العرض والطلب، وتغير سلوك العملاء والمنافسة والتغيرات الاقتصادية والتنظيمية، للتكيف معها بمرونة.

ويُستكمل ذلك بتقدير حجم السوق باستخدام نموذج TAM و SAM و SOM لتحديد حجم الفرصة الواقعية، ثم اختيار قنوات التوزيع الأنسب سواء مباشرة أو عبر وسطاء أو بشكل هجين بما يحقق سرعة الوصول وراحة العميل وتجربة موحدة. وأخيرًا، تأتي استراتيجيات التسعير، التي يمكن أن تُبنى إما على أساس التكلفة بإضافة هامش ربح،



أو على أساس القيمة التي يدركها العميل، مما يعكس موقع المشروع في السوق وقدرته على تحقيق الربحية والتميز. إن هذه الخطوات المتكاملة تمنح المشروع قدرة على تقديم قيمة حقيقية للعملاء، وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة بذكاء لتغيرات السوق.



ملاحظات

المراجع

- Blank, S., & Dorf, B. (٢٠١٢). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. K & S Ranch.
- Christopher, M. (٢٠١٦). *Logistics & Supply Chain Management* (٥th ed.). Pearson UK.
- Grant, R. M. (٢٠١٦). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (٩th ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (٢٠٢٢). *Marketing Management* (١٦th ed.). Pearson.
- Nagle, T. T., & Müller, G. (٢٠١٧). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (٦th ed.). Routledge.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (٢٠١٤). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- Smith, P. R. (٢٠٢١). *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics* (٧th ed.). Kogan Page.
- Solomon, M. R. (٢٠١٨). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (١٢th ed.). Pearson.